

## ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### УЧЕБНИК

Издание второе, переработанное и дополненное

**П.А.Михненко**

### ВВЕДЕНИЕ

Нет ничего практичнее хорошей теории <1>.

-----  
<1> Авторство этого афоризма приписывается разным людям.

В наши дни управление является одним из важнейших видов деятельности человека. В условиях рыночной экономики особую роль играет управление хозяйственными организациями, призванное обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах удовлетворения социально-экономических потребностей общества. Постоянное возрастание требований к качеству управленческой деятельности обусловлено разнообразными факторами: увеличением размеров современных предприятий и усложнением их целей, стремительным ростом научно-технического прогресса, геополитическими и социально-экономическими изменениями в мире, возрастанием разнообразия и сложности используемых технологий, изменением предпочтений потребителей, усложнением конкурентной среды и т.п.

Теорию и практику высокоэффективного управления хозяйственными организациями во всем мире традиционно называют менеджментом. Менеджмент как система принципов, методов и форм управления организациями охватывает деятельность промышленных предприятий, оптовых и розничных торговых фирм, банков и страховых компаний, гостиниц и ресторанов, туристических фирм, спортивных клубов, транспортных компаний и других хозяйственных организаций, выступающих на рынке в качестве самостоятельных экономических субъектов.

В настоящее время в мире происходит формирование новой парадигмы <2> менеджмента. Традиционные стили, методы и инструменты управления, сложившиеся в середине XX в., заметно меняют свой облик. Подвергаются сомнению и испытываются на прочность представления о формальной структуре и иерархии организаций, полномочиях и формах власти руководителей, значении отраслевого опыта и трудового стажа, контроля и координации действий. Однако ни одна из этих тенденций, ни одно управленческое ноу-хау, являющееся детищем XXI в., не говорит о необходимости или даже возможности полностью отказаться от принципов, идей и методов, родившихся в ходе многолетней эволюции такого сложного и многогранного явления, как менеджмент.

-----  
<2> **Парадигма в методологии науки** - это совокупность методов, подходов, ценностей, навыков и средств, принятых в научном сообществе в рамках устоявшейся научной традиции в определенный период времени.

Наряду с появлением новых форм и инструментов управления сохраняется преемственность теоретических основ и большинства практических методов, разработанных в разные годы в разных странах мира. Поэтому профессиональное овладение практикой менеджмента в наши дни невозможно без глубокого и всестороннего изучения его теории. Предлагаемый вниманию читателя учебник "Теория менеджмента" как раз и призван стать первой ступенью на пути освоения этой интересной науки и важнейшей сферы человеческой деятельности. Объектом изучения в учебнике выступает менеджмент как отрасль науки и сфера профессиональной деятельности по управлению хозяйственными организациями. Предметом является совокупность базовых научных положений и наиболее общих практических методов менеджмента.

## Часть I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- История управленческой и организационной мысли
- Основные понятия менеджмента
- Содержание и специфика деятельности менеджера
- Планирование деятельности организации
- Организационная деятельность менеджера
- Мотивация персонала
- Управленческий контроль
- Принципы разработки управленческих решений
- Коммуникации в менеджменте
- Лидерство в менеджменте

## Глава 1. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МЫСЛИ

История ничему не учит, а только наказывает  
за незнание уроков.  
В.О.Ключевский

- Развитие управленческой и организационной мысли
- Классическое направление менеджмента
- Гуманитарное направление менеджмента
- Современные направления менеджмента
- Развитие управленческой мысли в России

### 1.1. Развитие управленческой и организационной мысли

**Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли.** Современный термин "менеджмент" происходит от английского слова **management** - управление, руководство, администрирование, лидерство. По мнению ряда ученых, этимологию слова "менеджмент" трудно установить с предельной точностью, его подлинное значение можно попытаться определить, лишь выявляя его исторические корни.

Так, например, по мнению некоторых ученых, в основе термина "менеджмент" может лежать латинское слово **mancepts**, означавшее "предприниматель", "подрядчик". Изначально в Древнем Риме так назывался откупщик государственных доходов, а слово **mancipium** обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности.

Согласно другим исследованиям слово "менеджмент" происходит от латинского корня **manus** - рука (**manus age** - делать руками). Первоначально оно обозначало искусство управления лошадьми (современное итальянское слово **maneggiare** означает умение управлять лошадью), позже - управление колесницей и умение владеть оружием.

По мнению американского социолога Энтони Джея, автора книги "Менеджмент и Макиавелли", менеджером называли того, кого назначали выполнять какие-либо управленческие функции и осуществлять надзор за производственными процессами в отсутствие собственника предприятия.

В наши дни слово "менеджмент" употребляется для обозначения особой профессиональной деятельности - высокоэффективного управления организациями. Ключевым словом в определении понятия "менеджмент" является именно управление, а под организацией в самом общем случае понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. При этом менеджментом принято называть такое профессиональное управление организацией, которое обеспечивает высокую результативность и эффективность ее работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Управлению как сфере человеческой деятельности появилось давно. Во все времена совместная работа больших или малых групп людей так или иначе требовала управления, а именно: планирования, распределения обязанностей между работниками, объяснения каждому исполнителю его выгоды или необходимости участия в общем деле, контроля за работой со стороны старших и т.п.

Если задуматься и подключить воображение, то можно увидеть основные признаки управленческой деятельности, например в охоте племени древних людей на мамонта. Действительно, прежде чем приступить непосредственно к охоте, следовало решить, кто, когда и с каким оружием пойдет на охоту, т.е. составить план. Кому-то, например вождю племени, нужно было распределить между охотниками конкретные обязанности: несколько человек копают ловчую яму, другие ищут и загоняют мамонта и т.п. При этом требовалось достаточно точно согласовать последовательность всех действий и обеспечить взаимодействие групп охотников, т.е. организовать и скоординировать их работу.

Почему охотники были готовы участвовать в таком трудном и опасном мероприятии? Да потому,

что, отказавшись от него, они, скорее всего, не получили бы своей доли мяса. Кроме того, молодые охотники, возможно, стремились продемонстрировать свою силу, смелость и готовность к самостоятельной жизни. Разве нельзя назвать это признаками мотивации? И наконец, при подготовке и в ходе самой охоты, а также в процессе дележа добычи кому-то приходилось контролировать все происходящее и делать выводы. Вряд ли свою долю получал охотник, решивший отсидеться в безопасном месте, пока другие добывали пропитание для своего племени. Налицо функция контроля.

Изречения древнекитайского философа Конфуция (ок. 551 - 479 г. до н. э.) и сегодня могут использоваться в качестве рекомендаций руководителям:

- "Когда ведешь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведешь себя неправильно, то не послушают, хоть и прикажешь".

- "Когда ты исправляешь сам себя, то с чем не справишься в правлении? Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?"

- "Когда какой-нибудь правитель пригласит меня на службу, то у него уже в течение года станет лучше, а через три он обретет успех".

Вспомним теперь Древнюю Грецию. Уже тогда в греческом языке существовало слово *demagogia*, обозначавшее искусство управления людьми, народом, страной (**demo** - народ, **ago** - веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления - умения с помощью слова повести за собой массы людей. Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно.

Считается, что именно древнегреческий мыслитель Сократ (ок. 469 г. до н. э. - 399 г. до н. э.) первым высказал мнение о том, что искусству управления необходимо обучать. Он считал ошибочной распространенную в его время идею, что величайшее из знаний - искусство управления государством - дается человеку само собой. Кроме того, он утверждал, что особенно нуждаются в обучении искусству управления люди одаренные, имеющие способности к управлению, потому что именно им чаще всего присущи неукротимость и необузданность, и без знаний эти люди могут причинить государству вред. Если же их обучить искусству управления, они принесут государству неоценимую пользу.

По мнению Сократа, хороший правитель - это мудрый правитель, обладающий знанием добра и зла и опирающийся в своей деятельности на это знание. Высшей добродетелью является добродетель политическая, к которой относится искусство управления государством. Основа благополучия государства состоит в нерушимости законов, в повиновении граждан и правителей этим законам. Сократ сформулировал идею об универсальном характере управления: чтобы управлять домом и управлять государством, необходимо одно и то же знание о единой добродетели. По его словам, не умея строить один дом, как можно взяться за строительство десяти тысяч? При наличии же соответствующего знания предмета и умения управлять людьми человек сможет одинаково успешно руководить как домом, так и войском, так и государством. Сократ указывал, что при всей своей специфике эти знания и умения - части единой добродетели и их не следует смешивать с занятиями ремесленника, сапожника, медика, музыканта, поскольку навыки и мастерство последних вообще не относятся к сфере добродетели. Таким образом, Сократ первым поставил вопрос о разделении управленческого и исполнительского труда.

Дальнейшее развитие управленческие идеи Сократа получили в трудах Платона (ок. 427 г. до н. э. - ок. 348 г. до н. э.) и Аристотеля (384 - 322 г. до н. э.). Платон, ученик Сократа, первым высказал идею о необходимости горизонтального разделения труда: "Человек не может работать одновременно и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть нет возможности. Каждый должен делать то, что умеет лучше всего. В государстве люди зависят друг от друга, и каждый выполняет свою работу на благо других людей".

**Аристотель** - греческий философ, ученик Платона - не соглашался со своим учителем по многим вопросам, в том числе и в принципах идеального государственного устройства. Аристотель считал, что основой государства должна быть частная собственность, поскольку она коренится в природе человека. Философ был против обобществления имущества в государстве. Свои воззрения на государственное устройство отразил в работе "Афинская политика".

Таким образом, управление совместной деятельностью людей существовало практически с момента появления человеческого общества. Можно утверждать, что на протяжении всей истории человечества развивались также и знания об управлении, формировались принципы, способы, методы управления людьми, предприятиями и целыми странами.

Знания об управлении формировались в основном эволюционным путем (постепенно). Однако во все времена на развитие этой науки сильное влияние оказывали различные исторические изменения: в политике, экономике, в системе социально-экономических отношений. Поэтому можно условно выделить события и периоды, которые послужили наиболее заметными толчковыми моментами для развития управленческой мысли. Их часто называют "управленческими революциями" (см. табл. 1.1).

Управленческие революции <1>

N п/п	Наименование (по характеру)	Хронологический период	Связь с историческими лицами или событиями	Особенности качественных изменений в менеджменте
1	Религиозно-коммерческая революция	V тыс. до н. э.	Зарождение письменности в древнем Шумере, которое привело к возникновению особой прослойки общества-жрецов, занимающихся коммерческой деятельностью	Выделился новый религиозный слой, который занимался торговыми операциями
2	Светско-административная революция	1792 - 1750 гг. до н. э.	Царь Хаммурапи создал свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами	Произошло отделение функции управления государством от церковной власти
3	Производственно-строительная революция	605 - 562 гг. до н. э.	Правление Навуходоносора (автора проекта Вавилонской башни и висячих садов). Навуходоносор создал систему производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах	Выделилась группа людей, профессионально занимающихся управлением в области производства и строительства
4	Зарождение профессионального управления	XVIII - XIX вв.	Период зарождения капитализма и индустриального прогресса европейской цивилизации. Внедряются прикладные разработки и эксперименты, помогающие определить нормы выработки и вознаграждения, оптимальные сроки работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда	Отделение управления от собственности. Появление профессиональных наемных управляющих
5	Бюрократическая революция	Конец XIX - начало XX вв.	Концепция "рациональной бюрократии" М. Вебера. Формирование больших иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление	Выделение специализированных групп управленцев, за которыми закрепляются функции

			должностных обязательств и ответственности менеджеров	
--	--	--	--	--

-----  
<1> Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. 5-е изд. М.: Академический Проект: Трикста, 2005.

Однако, как вы помните, менеджментом мы называем не любую управленческую деятельность, а профессиональное управление хозяйственными организациями, обеспечивающее их эффективное функционирование и развитие. При этом в наши дни менеджмент представляет собой сложную, многогранную и очень интересную науку. Поэтому в этой главе речь пойдет не об истории управления как сферы человеческой деятельности вообще и даже не об истории развития знаний об управлении, а об основных этапах становления научного менеджмента, заложившего теоретические основы профессионального управления. Другими словами, вы познакомитесь с развитием теории и становлением научных школ менеджмента.

Основной силой, поднявшей научный интерес к управлению, была промышленная революция. Пожалуй, практики оказали не меньшее влияние на судьбу только еще рождающейся молодой науки, чем теоретики. Непосредственным источником "научного менеджмента" и тейлоризма XX в. надо считать деятельность так называемых основоположников "научного менеджмента" XVIII - XIX вв. - периода интенсивного технического перевооружения производства, возможности для которого открылись благодаря промышленному перевороту.

Интенсивные систематические исследования в сфере управления, проводимые с применением научных методов, начались в США в конце XIX в. под руководством американского инженера и ученого Фредерика Уинслоу Тейлора. Первым серьезным вкладом в развитие менеджмента как науки принято считать публикацию в 1911 г. его книги "Принципы научного менеджмента" ("**The Principles of Scientific Management**").

Примечание. **Научная школа менеджмента** - это совокупность схожих идей, концепций и методов в сфере управления, а также коллектив ученых, разрабатывающих под руководством главы (основателя, лидера) школы выдвинутую им программу исследований.

Начиная с этого периода и по настоящее время ведутся разнообразные исследования в области менеджмента, появляются новые научные направления, теории и концепции, публикуются научные труды, учебники и руководства для практикующих менеджеров.

В наши дни существует несколько подходов к классификации исторически сформировавшихся научных школ (теорий) менеджмента. Для правильного понимания идей и направлений развития научных школ менеджмента мы воспользуемся следующей классификацией:

**1. Классическое направление менеджмента:**

- школа научного менеджмента;
- административная школа;
- бюрократическая школа.

**2. Гуманитарное направление менеджмента:**

- школа человеческих отношений;
- школа наук о поведении.

**3. Современные направления менеджмента:**

- школа количественных методов;
- системный подход к менеджменту;
- процессный подход к менеджменту;
- ситуационный подход к менеджменту.

В следующих параграфах вы узнаете имена основоположников и познакомитесь с основными положениями этих научных направлений и школ менеджмента.

## 1.2. Классическое направление менеджмента

**Школа научного менеджмента.** Основателем научной школы, получившей впоследствии название школы научного менеджмента, был американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 - 1915). В наши дни его часто называют отцом научного менеджмента. Именно Ф. Тейлор впервые предложил использовать разнообразные научные методы для изучения процессов труда и

управления им, а также для повышения его эффективности и результативности. Соратниками, единомышленниками и последователями Тейлора были: Фрэнк Гилбрет, Лилиан Гилбрет, Генри Лоуренс Гантт, Гаррингтон Эмерсон, Генри Форд и др.

**Фредерик Уинслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor, 1856 - 1915)** родился 20 марта 1856 г. в американском г. Джермантаун (**Germantown**), Филадельфия, в семье юриста. Стремясь дать сыну разностороннее образование, родители отправили его обучаться в Европу. Влияние образованных родителей, путешествие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить глубокие и разносторонние знания. Собираясь пойти по стопам отца и стать юристом, Тейлор в 1872 г. поступил в Академию Филиппа Экстера в Нью-Гемпшире, однако из-за проблем со зрением от учебы и карьеры юриста пришлось отказаться.

В 1875 г. Тейлор устроился на должность механика в небольшую гидравлическую мастерскую в Филадельфии. Тремя годами позже он поступил на работу в Мидвельскую сталелитейную компанию (**Midvale Steel Corporation**), где быстро продвинулся с должности механика до главного инженера. Тейлор увлекался спортом - легкой атлетикой, бейсболом, крикетом, футболом, туризмом, коньками и гимнастикой. В 1881 г. он стал чемпионом США в парных соревнованиях по теннису. Обучаясь заочно, в 1883 г. Тейлор получил диплом инженера-механика Стивенсовского технологического института, где прошел фундаментальную подготовку по инженерным и математическим наукам. В 1884 г. став главным инженером Мидвельской сталелитейной компании, Тейлор впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

Фредерик Тейлор был выдающимся изобретателем в области организации производства и металлургии, получив за свою жизнь более 100 патентов. Работая в Мидвельской сталелитейной компании, он начал внедрять методы, впоследствии вошедшие в его систему "научного менеджмента". По мнению Тейлора, "научное управление - не что иное, как средство, экономящее труд".

С 1890 г. Тейлор работал главным управляющим компании, производившей бумажное волокно, а с 1893 г. - инженером-консультантом по менеджменту сразу на нескольких предприятиях. В 1895 г. он опубликовал свою первую статью по менеджменту. В 1898 - 1901 гг. Тейлор работал в Бетлехемской <1> сталелитейной корпорации (**Bethlehem Steel Corporation**), где активно внедрял свои нововведения по рационализации труда и повышению его производительности. В 1903 г. вышла его книга "Цеховой менеджмент", а в 1911 г. - "Принципы научного менеджмента". В 1906 г. Тейлор был избран президентом Американского общества инженеров-механиков.

<1> Другой вариант кириллической транслитерации - "Вифлеемской".

Имеются исторические свидетельства о том, что в течение длительного времени идеи Тейлора подвергались нападкам со стороны лидеров американских профсоюзов. Причиной "кампании всеобщего презрения" было то, что согласно Тейлору любой труд, как квалифицированный, так и неквалифицированный, должен быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку (впоследствии из этих идей выросла современная система профессионально-технического обучения). Однако американские профсоюзы конца XIX - начала XX вв. ревностно охраняли "секреты мастерства" своих работников, препятствуя систематизации знаний и их письменному описанию. Идеи Тейлора настолько задевали их интересы, что профсоюзные лидеры добились от Конгресса США принятия закона, запрещающего "исследования рабочих операций" на государственных оружейных заводах и судостроительных предприятиях. Эти запреты действовали вплоть до окончания Второй мировой войны.

Собственники предприятий критиковали Тейлора за его мнение, что значительная часть доходов, получаемых в результате внедрения "научных методов управления", должна доставаться рабочим. В первой главе своей книги "Принципы научного менеджмента" Тейлор писал: "Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника". И далее: "Большинство этих людей полагает, что основные интересы предпринимателей и рабочих по необходимости противоположны. Научная организация управления, напротив, исходит... из твердого убеждения в том, что истинные интересы тех и других вполне совпадают; что благосостояние для предпринимателя не может иметь места в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых в его предприятии рабочих..."

Начав профессиональный путь простым рабочим, Фредерик Тейлор вырос сначала до мастера, затем до главного инженера и пайщика нескольких крупных компаний. А под конец жизни стал миллионером, известным всему миру публицистом и консультантом, преподавателем лучших американских университетов и школ бизнеса.

Для любознательных... **Фрэнк Банкер Гилбрет (Frank Bunker Gilbreth, 1868 - 1924)** родился 7 июля 1868 г. в Фэйрфилде, штат Мэн, США. Учился в академии Филиппа в Эндове, затем в бостонской

школе грамматики Райса. По окончании школы работал учеником каменщика, изучил строительное дело, начал разрабатывать методы сокращения потерь рабочего времени. В апреле 1895 г. открыл в Бостоне собственную строительную фирму. С 1907 по 1913 г. сотрудничал с Ф. Тейлором и Г. Ганттом в разработке "научных методов управления", его вклад заключался в создании "науки о движении". Гилбрет разработал специальные технологические карты, в которых отражалась последовательность всех совершаемых операций. В 1912 г. открыл собственную консультационную фирму, чтобы сконцентрировать внимание на "технике управления". В 1917 г. применял свою науку движений, находясь на службе в американской армии в звании майора.

**Лириан Эвелин Моллер Гилбрет (Lillian Evelyn Moller Gilbreth, 1878 - 1972)** родилась 24 мая 1878 г. в Окленде, штат Калифорния, США. После домашнего обучения и занятий в городской школе Окленда поступила в Калифорнийский университет, где в 1900 г. получила степень бакалавра, а позднее - степень магистра по английской литературе. Готовясь к защите докторской диссертации "Психология менеджмента", в 1903 г. она совершила путешествие по Европе. Позже получила должность профессора менеджмента. В октябре 1904 г. вышла замуж за Фрэнка Гилбрета.

Лириан Гилбрет - преподаватель и специалист по промышленной психологии, оценившая необходимость хороших человеческих отношений на рабочем месте. После смерти мужа участвовала вместо него в I Международном конгрессе по проблемам управления в Праге, продолжала управлять фирмой, писать научные работы, преподавать в университете Пардье, помогать общественным организациям. Получила свыше двадцати почетных званий и специальных благодарностей. Лириан Гилбрет положила начало области управления, которая теперь называется управлением кадрами. Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка персонала.

**Генри Лоуренс Гантт (Henry Laurence Gantt, 1861 - 1919)** - американский инженер. Интересовался не отдельными операциями, а производственными процессами в целом. Согласно Гантту "основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение". Гантт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий. Он разработал целую систему плановых графиков (графики Гантта), позволяющих осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее.

К числу организационных изобретений Гантта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система оплаты труда работников резко повышала их заинтересованность в выполнении и перевыполнении высокой нормы (при невыполнении запланированной нормы работа оплачивалась по часовой ставке). Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте.

**Гаррингтон Эмерсон (Garrington Emerson, 1853 - 1931)** родился 2 августа 1853 г. в американском г. Трентоне, штат Нью-Джерси. Получив превосходное образование в Европе, Эмерсон в возрасте 23 лет возглавил отделение лингвистики университета штата Небраска. Но уже через шесть лет оставил научную карьеру и занялся банковскими операциями и торговлей недвижимостью. В течение шести лет, с 1885 по 1891 г., проводил экономические и инженерные исследования в интересах железнодорожного транспорта.

В ходе исследований Эмерсон обосновывает ключевое понятие своей научной концепции - "производительность труда". В 1900 г. вышла его книга "Производительность как основание для управления и оплаты труда", а в 1912 - главный труд его жизни "Двенадцать принципов производительности".

Двенадцать принципов производительности по Г. Эмерсону:

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.
2. Здравый смысл, т.е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей.
3. Компетентная консультация, т.е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным.
4. Дисциплина - подчинение всех членов коллектива установленным правилами распорядку.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями.
7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.
8. Нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери.

9. Нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.

10. Нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции.

11. Письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.

12. Вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Несмотря на то что Г. Эмерсон поддерживал отношения с Ф. Тейлором и его учениками, формально он никогда не принадлежал к их группе. С 1907 по 1923 г. он возглавлял "Эмерсоновскую компанию инженеров по эффективности".

**Генри Форд (Henry Ford, 1863 - 1947)** - американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей, впоследствии расположенных по всему миру. В начале эпохи автомобилестроения завод Форда выпускал самые дешевые автомобили под лозунгом "Автомобиль для всех". Компания Ford Motor Company существует и в наши дни.

Генри Форд известен также тем, что, основываясь на идеях Ф. Тейлора, впервые стал использовать промышленный конвейер. Вопреки распространенному заблуждению, конвейер внедряли и до этого, однако Генри Форд создал первую коммерчески успешную линию. Книга Форда "Моя жизнь, мои достижения" является классическим произведением по научной организации труда.

Основные идеи и методы школы научного менеджмента сформировались в период с 1885 по 1920-е гг. Впервые было сформировано представление о менеджменте как необходимом элементе производства. Стала очевидной возможность применения научных методов в управлении предприятиями.

Примечание. **Основоположники школы научного менеджмента** полагали, что, проводя наблюдения, замеры и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться повышения его эффективности.

Поэтому на первом этапе развития школы проводился анализ содержания различных видов работ и определения их основных компонентов. С помощью хронометров и кинокамер наблюдались и замерялись движения рабочих при выполнении ими типовых операций, время их выполнения, величины грузов и т.п. Количественной оценке подвергалось все, вплоть до размеров лопат и объемов перебрасываемой руды.

Предполагалось, что на основе результатов замеров и анализа удастся сформировать идеальный технологический процесс ручного труда без лишних движений и потерь времени. Кроме того, широко использовался аппарат формальной логики.

В своей книге "Принципы научного менеджмента" Фредерик Тейлор изложил пять принципов повышения производительности труда:

- **первый принцип:** надо изучить задачу и проанализировать движения, которые требуются для ее выполнения;

- **второй принцип** сводится к описанию каждого движения, составляющих его усилий и измерению времени, затраченного на каждое из них;

- **третий принцип** призывает устранить все лишние движения;

- **четвертый принцип:** оставшиеся движения последовательно соединяются так, чтобы работник тратил на них минимум физических и умственных усилий и, естественно, времени;

- **пятый принцип:** необходимо изменить конструкцию инструментов, используемых работником для выполнения задачи.

Научный менеджмент не пренебрегал изучением человеческого фактора:

- систематически использовалось стимулирование работников с целью заинтересовать их в увеличении производительности труда;

- формировались новые нормы и формы оплаты;

- предусматривались перерывы в работе;

- признавалась важность правильного подбора и обучения людей.

Для любознательных... Из книги Ф.Тейлора "Принципы научного управления"...

...У Вифлеемской Стальной Компании было пять чугуноплавильных печей, продукт которых переносила специальная артель рабочих бесшумно уже в течение многих лет. Эта артель к рассматриваемому моменту состояла из 75 человек. Мы высчитали, что эта партия нагружала вагоны со средней производительностью около 12,5 т на одного рабочего в день. Мы были очень удивлены, когда в результате теоретического изучения вопроса пришли к выводу, что первоклассный носильщик чугуна

должен был бы в течение дня перенести от 47 до 48 т вместо 12,5 т.

...Наша обязанность заключалась в достижении того, чтобы эти 80 000 т чугуна в болванках были погружены в вагоны со скоростью в 47 т на человека в день вместо 12,5 т, именно с такой скоростью в то время фактически производилась работа.

...Наш первый шаг заключался в производстве тщательного научного отбора среди рабочих. Имея дело с рабочими, при нашем типе организации необходимо следовать непоколебимому правилу: говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим, так как каждый рабочий обладает своими специальными способностями и недостатками и так как мы вообще имеем дело не с массами людей, а стремимся развить каждого отдельного индивидуума до наивысшей доступной ему степени производительности и благосостояния.

...Нашим первым шагом было найти подходящего рабочего для начала. Мы заботливо наблюдали и изучали этих 75 человек в течение трех или четырех дней, пока не выбрали четырех рабочих, казавшихся нам физически способными переносить чугунные болванки "со скоростью" 47 т в день.

Затем мы подвергли каждого из этих людей тщательному изучению. Мы выяснили личную историю каждого из них так далеко назад, как это только было возможно, и путем расспросов установили основные черты характера, привычки и стремления каждого в отдельности. В конце концов мы выбрали одного из этих четвертых как наиболее подходящего человека для того, чтобы с него начать... Этого человека мы назовем Шмидтом.

...Шмидт приступил к работе и в течение целого дня, в порядке правильных интервалов времени, получал приказание от человека, стоявшего над ним с часами в руках: "Возьмите болванку и идите. Теперь сядьте и отдохните. Теперь идите, теперь отдохните" и т.д. Он работал, когда ему приказывали работать, и отдыхал, когда ему велели отдохнуть, и к половине шестого пополудни он погрузил в вагоны свои 47,5 т.

...В течение всего этого времени он получал в среднем несколько более 1 долл. 85 центов в день, тогда как ранее он никогда не получал в день свыше 1 долл. 15 центов, что было господствующей нормой заработной платы в то время в Вифлееме. Он получал таким образом на 60% больше платы, чем другие рабочие, которые не работали в порядке урочной работы. Вслед за ним мы продолжали выбирать отдельных рабочих одного за другим и обучали их переносить чугунные болванки со скоростью в 47,5 т в день, покуда вся работа по переноске чугуна не была переведена на эту скорость и вся эта партия рабочих не стала получать на 60% больше платы по сравнению с другими рабочими на том же заводе.

Тейлор придавал большое значение проблеме улучшения работы администрации предприятия, которая, по его мнению, должна брать на себя заботу по "собираанию всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают рабочие... классификации и сведению этих знаний в правила, законы и формулы, оказывающие рабочим помощь в их повседневной работе".

Тейлор обосновал четыре группы особых обязанностей администрации.

Для любознательных... Из книги Ф.Тейлора "Принципы научного управления"...

Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию в столь значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

Дальнейшее развитие идеи о путях повышения работы административного аппарата предприятия получили в трудах авторов административной школы менеджмента.

**Административная школа.** Основателем административной ("классической") школы управления считается французский горный инженер, руководитель крупной горно-металлургической компании, теоретик и практик менеджмента **Анри Файоль** (фр. **Henri Fayol**, 1841 - 1925). По мнению американских

историков менеджмента, А. Файоль является наиболее значительной фигурой, которую Европа дала науке управления в первой половине XX в.

По окончании лицея и горной школы он поступил на службу в крупный горно-металлургический синдикат "Комамболь", где проработал с 1860 по 1918 г. сначала в должности инженера, а затем - в главном управлении. В 1888 г. Файоль принял руководство компанией, находившейся на грани банкротства, и за тридцать лет сделал ее одним из самых успешных предприятий Франции. Обобщением результатов многолетних исследований Файоля стала его "теория администрации". Его первая статья на эту тему вышла в 1900 г., а в 1916 г. - книга "Общее и промышленное управление".

Успех руководимой им компании Файоль связывал с последовательным и систематическим применением в управлении ряда простых, но важных принципов. Файоль впервые предложил рассматривать собственно управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Выйдя в 1918 г. в отставку, А. Файоль возглавил созданный им Центр административных исследований.

Для любознательных... **Альфред Причард Слоан, мл.** (1875 - 1966) - гений менеджмента, наряду с Генри Фордом - один из создателей автомобильной промышленности США.

Родился 23 мая 1875 г. в Нью-Хейвене, штат Коннектикут. В 1895 г. получил диплом инженера-электрика в Массачусетском технологическом институте. В 1895 г. начал свою карьеру в *Huatt Rolle Bearing Company* (штат Нью-Джерси) и в возрасте двадцати шести лет стал ее президентом.

Перешел в компанию *General Motors (GM)* и в 1918 г. стал ее вице-президентом и членом исполнительного комитета, в 1920 г. - вице-президентом по операциям, а в 1923 г. - президентом и главным исполнительным директором. Провел реорганизацию GM, превратив ее из плохо управляемой группы предприятий в компанию с рациональной структурой. Для этого он разбил GM на пять самостоятельных подразделений, каждое из которых выпускало автомобили определенного ценового уровня. Провел децентрализацию производства и одновременно централизовал общее руководство компанией. В конце 1920-х гг. под его руководством GM обошла по объему продаж компанию *Ford* и стала крупнейшей автомобилестроительной фирмой в мире.

Основал несколько благотворительных организаций, названных его именем, а также центр передовых научно-технических исследований и престижную Слоановскую школу менеджмента при Массачусетском технологическом институте.

Примечание. **Основоположники административной школы** занимались выработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления.

Анри Файоль разработал первую законченную концепцию менеджмента, в которой предложил такие понятия, как "функции управления" и "принципы управления". Он первым отказался от взгляда на управление как "исключительную привилегию" высшего руководства. В своем основном научном труде - книге "Общее и промышленное управление" - он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот.

**Основные функции менеджмента.** По мнению Файоля, все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп:

1. Технические операции (производство и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика).
6. Административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Каким бы ни было предприятие, простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций встречаются в нем всегда. На административной группе Файоль останавливается подробнее, указывая, что ни на одной из пяти предыдущих групп операций не лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции не составляют принадлежности технической функции, ни тем более функций коммерческой, финансовой, страховой или учетной. Они образуют особую группу функций, которая обычно обозначается словом **управление**.

Таким образом, обосновав особую роль административной деятельности, Файоль выделил пять основных функций менеджмента:

- предвидение;
- организация;
- распорядительство;

- координирование;
- контроль.

**Принципы управления.** Файоль сформулировал и обосновал четырнадцать принципов управления <1>.

<1> В целях сохранения уникальных авторских и исторических особенностей изложения материала названия и объяснения принципов приводятся с сокращениями по тексту книги Анри Файоля "Общее и промышленное управление", изданной в 1916 г. и переведенной на русский язык в 1923 г., переводчик Б.В. Бабин-Корень.

Для любознательных... Из книги А. Файоля "Общее и промышленное управление"

1. **Разделение труда.** Цель разделения труда - повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Всякая перемена занятия влечет за собой усилие приспособления, т.е. уменьшение производства. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие.

2. **Власть.** Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. В руководителе различают авторитет власти на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.д. В хорошем руководителе личный авторитет должен быть необходимым дополнением к власти, принадлежащей ему по уставу. Власть немислима без ответственности, т.е. без санкции (награды или кары), сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

3. **Дисциплина.** Дисциплина - это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению... Когда обнаруживается недостаток дисциплины или когда взаимоотношения между руководителями и подчиненными оставляют желать лучшего, ни в коем случае не следует небрежно ограничиваться сваливанием вины на дурное состояние отряда; гораздо чаще зло лежит в бездарности руководителей.

4. **Единство распорядительства (командования).** Служащему может давать два приказания относительно какого-либо действия только один руководитель. Таково правило "единства распорядительства" (единства командования), правило, необходимое везде и всегда, причем его влияние на ход дел, по моему мнению, во всяком случае не меньше влияния какого бы то ни было иного принципа, если оно нарушается - наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность.

5. **Единство руководства.** Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, - чудовище. Ему тяжело жить. Не следует смешивать единства руководства (один руководитель, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжения только от одного руководителя).

6. **Подчинение частных интересов общему.** Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; что интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных ее членов; что интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу.

7. **Вознаграждение.** Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. Такса вознаграждения предопределяется прежде всего обстоятельствами, не зависящими от воли хозяина и ценности служащих, вроде дороговизны жизни, избытка или недостатка персонала, общего состояния дел, экономического положения предприятия; далее она зависит от ценности служащих и, наконец, от принятой формы заработной платы. Форма заработной платы персонала может иметь значительное влияние на ход дел; стало быть, выбор этой формы есть важный вопрос.

8. **Централизация.** Как и разделение труда, централизация есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном центре - в мозгу или в дирекции - и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма. Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или

децентрализации - вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. **Иерархия.** Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими. Иерархическая колея - это тот путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Но он не всегда самый скорый; иногда он даже губительно длителен в очень крупных предприятиях...

10. **Порядок.** Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте... Результатом порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени... Для того чтобы в предприятии господствовал социальный порядок, необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте.

11. **Справедливость.** Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием... Справедливость не исключает ни энергичных действий, ни суровости. Она лишь при практическом ее осуществлении нуждается в здравом смысле, большом опыте и доброте. Требование справедливости и равенства - это такие запросы, с которыми надо очень считаться в обращении с персоналом.

12. **Постоянство состава персонала.** Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами. Если к моменту, когда должно закончиться это освоение или до его окончания, служащего перемещают, тем самым его лишают возможности принести пользу, равноценную потраченному времени. И если подобные перемещения производятся без конца, функция никогда не будет хорошо выполняться.

13. **Инициатива.** На всех ступенях социальной лестницы инициатива повышает рвение и деятельность служащих. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, - большая сила для предприятия. Это бывает особенно заметно в трудные моменты. Поэтому надо возможно больше поощрять и развивать эту способность.

14. **Единение персонала.** В единении - сила. Над этим изречением не мешает задуматься руководителям предприятий. Гармония, единение персонала предприятия - большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить.

Практические методы административной школы менеджмента получили активное развитие вплоть до 1950-х гг.

**Бюрократическая школа.** В основу так называемого бюрократического направления менеджмента и теории организации легли идеи немецкого социолога, юриста, экономиста и историка Макса Вебера (1864 - 1920). В своих трудах, посвященных рационализации общества, он указывал, что порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы любой организованной группы людей.

Для любознательных... **Максимилиан Карл Эмиль Вебер** (нем. **Maximilian Carl Emil Weber**; 21 апреля 1864 г., Эрфурт, Пруссия - 14 июня 1920 г., Мюнхен, Германия), известный как Макс Вебер (нем. **Max Weber**), - немецкий социолог, философ, историк, политический экономист. Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук, в особенности - социологии.

В книге "Хозяйство и общество" Вебер выделил множество типов государственного управления. Значительная часть книги посвящена анализу бюрократизации общества. Бюрократизация как наиболее действенный и рациональный способ организации государственного управления является для Вебера ключевой характеристикой рационально-легального типа власти и одной из важнейших составляющих процесса модернизации западного общества. Идеальный тип бюрократии по Веберу предполагает наличие четкой иерархии должностей, строго определенных компетенций, писаных правил ведения деятельности, новые же нормы должны носить нейтральный характер. Чиновники, по мнению Вебера, должны получать квалифицированное обучение и продвигаться по службе исключительно на основании профессиональной зрелости, уровень которой должен определяться не отдельными субъектами, но группами экспертов. Признавая бюрократию наиболее эффективной и даже незаменимой формой организации современного государственного управления, Вебер видел в ней и угрозу личной свободе граждан.

Впоследствии идеи М. Вебера о рациональной бюрократии оказались востребованными при разработке принципов и форм построения организационных систем управления предприятиями.

Образно говоря, если Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий

работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Он предлагал строить организации по линейному принципу и точно регламентировать количество и функции сотрудников. Вебер полагал, что организацию можно "разложить" на составные части и "пронормировать" работу каждой из них. Он подчеркивал, что организацией нужно управлять на безличной, чисто рациональной основе. Такую форму организации менеджмента Вебер назвал бюрократией.

Примечание. **Бюрократия (bureaucracy)** (от франц. **bureau** - канцелярия и греч. **kratos** - власть) - система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные перед ней задачи наиболее эффективным способом.

М. Вебер ввел понятие трех чистых типов законной власти: традиционная (патриархальная), харизматическая и легальная (рациональная). Вебер считал, что легитимность власти является центральным элементом почти всех административных систем. В своем анализе власти, которой обладает бюрократический административный аппарат, он излагает пять концепций, определяющих законность полномочий:

1. Должен быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.
2. Закон - это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения; в рамках именно такого закона администрация отстаивает интересы организации.

3. Член организации, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

4. Член организации должен подчиняться ее законам только как член организации.

5. Подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, а безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста.

Основываясь на этих концепциях, Вебер формулирует восемь принципов структурирования властных систем:

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.

2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должна обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.

3. Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.

4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.

5. Ресурсы организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.

6. Держатель офиса (бюро) не может обращать этот офис (бюро) в свою собственность.

7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.

8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Согласно Веберу служащие, включенные в бюрократическую организационную систему, должны удовлетворять следующим критериям:

- они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей;

- они образуют ясно выраженную иерархию должностей;

- каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции;

- занятие должностей происходит на свободной контрактной основе;

- кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации; они назначаются, а не выбираются;

- должность получает фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя по большей части право на получение каких-то субсидий; шкала окладов примерно соответствует уровням иерархии, однако в известных случаях при этом могут приниматься во внимание мера ответственности и социальный статус должностного лица;

- исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или по крайней мере основное занятие должностного лица;

- возможность карьеры определяется старшинством или уровнем достижений или и тем и другим; вопросы о продвижении должностных лиц решаются начальством;

- служащий работает в организации, не являясь владельцем организационных средств, и должность, которую он занимает, не является его собственностью;

- поведение работников организации должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

Термин "бюрократия" в современном мире имеет негативный оттенок и ассоциируется с

бесконечными правилами, нормами и бумагами. Тем не менее в XX в. многим организациям именно благодаря введению бюрократических принципов управления удалось достичь высоких результатов. Бюрократическое направление в менеджменте развивалось в период с 1920-х по 1950-е гг.

### 1.3. Гуманитарное направление менеджмента

**Школа человеческих отношений.** Школа человеческих отношений возникла как реакция на такой недостаток ранних школ менеджмента, как малое внимание к человеческому фактору и психологии человека. Идеи этой школы получили развитие в 1930 - 1950-е гг.

Появление первых предположений и выводов о важности изучения человеческих отношений и психологии в менеджменте связано с интересным событием. В начале 1920-х гг. американская компания Western Electric, занимающаяся производством электрической аппаратуры, столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле. Сборка реле, состоящих из 35 частей, в те годы представляла собой тяжелую, монотонную работу, занимавшую много времени.

Руководство компании возлагало надежды на применение идей Ф. Тейлора для повышения производительности труда за счет использования методов научного менеджмента и принципов рационального администрирования А. Файоля и М. Вебера. Для этого на один из заводов этой компании - Hawthorne Works (штат Иллинойс) - была приглашена группа ученых, которым были созданы все условия для изучения производственных процессов на заводе.

Экспериментаторы были уверены в том, что исследование производительности труда в течение длительного времени при различных условиях труда поможет определить условия, позволяющие ее максимизировать. Тщательная регистрация температуры в цеху, времени перерывов для отдыха, введение различных форм стимулирования труда путем повышения оплаты и т.д. имело своей целью поиск единственного наилучшего комплекса условий труда.

Эксперименты на заводе Hawthorne Works проводились в общей сложности с 1924 по 1936 г. Первый этап исследований не принес ощутимых результатов. В 1928 г. исследовательскую группу возглавил профессор Гарвардского университета **Элтон Мэйо (George Elton Mayo, 1880 - 1949)** - американский социолог (австралийского происхождения), профессор школы бизнеса Гарвардского университета, один из основателей американской индустриальной социологии и автор доктрины "человеческих отношений".

Эти исследования впоследствии получили название хоторнских экспериментов (от англ. названия Hawthorne). Были проведены многочисленные эксперименты, из которых наиболее известна серия, названная "исследование сборки реле в тестовой комнате". Первоначальная задача исследований состояла в изучении факторов, влияющих на производительность труда рабочих. В частности, была поставлена цель выяснить, как на производительность труда влияет освещенность рабочего помещения.

Следует отметить, что изучение влияния освещенности помещения на производительность труда рабочих проводилось в рамках общенациональной исследовательской программы, инициированной представителями электротехнической промышленности США, в частности Т. Эдисоном.

Для проведения сравнительных исследований были созданы экспериментальная и контрольная группы работниц, собиравших реле для телефонной компании. В этих группах были введены различные условия труда: в экспериментальной группе постепенно увеличивали освещенность цеха. В результате возрастала производительность труда сборщиц. В цехе контрольной группы освещенность оставляли неизменной, поэтому на первом этапе не росла и производительность труда.

На следующем этапе освещенность цеха в экспериментальной группе была еще больше увеличена. Это привело к новому росту производительности труда. Однако совершенно неожиданно для исследователей в контрольной группе, работавшей при неизменном освещении, производительность труда также возросла. На третьем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещенности, но производительность труда все равно продолжала расти. При этом продолжала расти производительность и в контрольной группе.

Эти неожиданные результаты заставили Элтона Мэйо модифицировать эксперимент и провести еще несколько дополнительных исследований. Шестерых работниц поместили в отдельную комнату, для них улучшили систему оплаты труда, ввели дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю и т.п. После введения этих новшеств производительность труда работниц еще более повысилась. Когда же в соответствии с планом эксперимента все нововведения были отменены, производительность несколько снизилась, но все же осталась на более высоком уровне, чем до начала экспериментов (рис. 1.1).

Изменение производительности труда  
в ходе хоторнского эксперимента

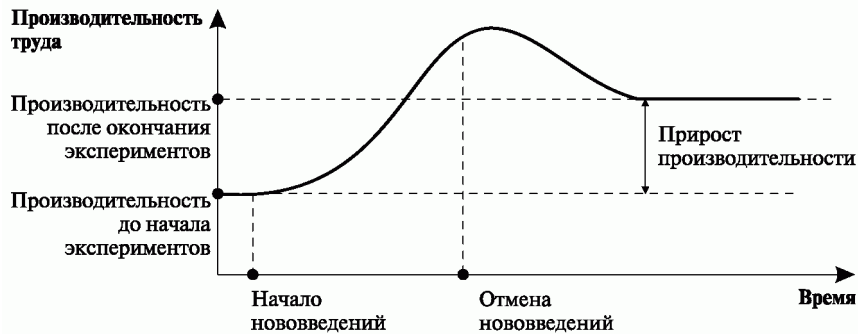


Рис. 1.1

Анализируя результаты исследований, Элтон Мэйо предположил, что в эксперименте обнаружился новый фактор - осознание работницами важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе и т.п. Это, по мнению Мэйо, и привело к повышению интереса работниц к производственному процессу и росту производительности их труда даже в тех случаях, когда отсутствовали улучшения условий труда. Мэйо назвал это проявление чувством "социальности" - потребностью ощущать себя "принадлежащим" к какой-то группе, участвовать в общем деле.

Для выявления причин повышения производительности труда были организованы опросы участников эксперимента, которые показали следующее:

- работники обнаружили, что работать в экспериментальной группе интереснее;
- новые отношения между руководителем и подчиненными в условиях эксперимента позволяли им работать свободно, без ощущения страха;
- работники осознавали, что они участвуют в важном и интересном исследовании;
- сами испытуемые проявляли друг к другу больше дружбы и симпатии.

Кроме того, были выявлены закономерности межличностных отношений работников в процессе производственной деятельности:

- при возрастании частоты взаимодействия между двумя и более лицами усиливается степень их взаимной симпатии друг к другу;
- лица, у которых взаимное чувство симпатии усиливается, выражают эти чувства посредством усиления активности своих действий;
- чем чаще лица взаимодействуют друг с другом, тем больше сходства проявляется в их действиях и чувствах;
- чем выше социальный уровень конкретного работника в группе, тем в большей степени его действия согласуются с нормами этой группы и тем шире диапазон его взаимодействий с другими работниками.

Выявленный в ходе экспериментов эффект впоследствии был назван хоторнским эффектом. Это выражение до сих пор широко используется менеджерами для обозначения всплеска интереса работников к новому делу.

Примечание. **Хоторнский эффект (Hawthorne Effect)** - это искаженный, зачастую слишком благоприятный и, как правило, непродолжительный результат социального эксперимента, вызванный повышенным вниманием к нему со стороны участников (объектов эксперимента). Участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к чему-то новому.

Серьезный вклад в развитие идей и методов школы человеческих отношений и всего гуманитарного направления менеджмента внесла социолог **Мэри Паркер Фоллетт (Mary Parker Follett, 1868 - 1933)**, которая впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Известные американские ученые Розенфельд и Смит писали о Мэри Паркер Фоллетт, что она впервые "соединила научный менеджмент, разрабатывавшийся Тейлором и его учениками, с новой социальной психологией двадцатых годов, вследствие чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента". М. Фоллетт считала, что руководители должны понимать - предприятие может работать лучше, если позволять рабочим быть партнерами в бизнесе. Она призывала создавать на предприятиях атмосферу "подлинной общности интересов", на основе которой, по ее мнению, можно обеспечить максимальный вклад всех сотрудников в эффективную организационную деятельность.

В результате хоторнских экспериментов и других исследований были сформулированы выводы, впоследствии названные "доктриной человеческих отношений".

Примечание. **Доктрина человеческих отношений** - социологическая концепция, разработанная в середине 1920-х гг. американским ученым Э. Мэйо в результате хоторнских исследований. Она явилась реакцией на существовавшую до нее классическую теорию организации и управления, предельно абсолютизовавшую формальные стороны организации и игнорировавшую человека как личность.

Согласно основным положениям доктрины человеческих отношений в организации важным, определяющим типом отношений между людьми являются не официальные (возникающие по вопросам собственности, власти, нормативно закрепленных функций), а неформальные отношения. Эти отношения ("человек - человек", "человек - группа") строятся на основе индивидуального восприятия, связей, взаимных привязанностей и т.п. В процессе развития неформальных отношений образуются неформальные группы, коалиции, появляются неформальные лидеры, возникают групповые нормы поведения.

Все это выдвигает особые требования к управлению организациями, выражающиеся в учете прежде всего указанных неформальных аспектов трудовой деятельности людей. Это означает, что вместо строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности и других средств повышения производительности труда "классической" теории управления используются новые: обучение работников, групповые решения, учет коллективных ценностей, делегирование ответственности, гуманизация отношений между исполнителями и руководителями и т.п.

Однако надежды, возлагавшиеся на доктрину человеческих отношений в начале XX в., не оправдались в полной мере. Одной из причин стала переоценка роли социального фактора в повышении производительности труда и недооценка других, прежде всего организационных, факторов. Тем не менее многие положения этой концепции и в наши дни не потеряли своего принципиального значения для теории и практики управления и используются в совокупности с положениями других организационно-управленческих теорий <1>.

-----  
<1> Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов. М.: Академический проект; Деловая книга (Gaudeamus), 2005.

**Школа наук о поведении.** В 1950-е гг. развитие психологии и социологии привело к созданию практических методов исследования человеческих взаимоотношений в процессе производственной и другой деятельности. В эти годы в психологии начинает активно развиваться научное направление - бихевиоризм - наука о поведении человека. Развитие теории бихевиоризма коснулось и менеджмента.

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. Согласно этой теории поведение человека представляет собой реакцию на какой-либо стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение человека.

С начала 1950-х гг. школа человеческих отношений начала трансформироваться в **школу поведенческих наук** (школу наук о поведении, бихевиористскую школу). Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: отношения между менеджерами и работниками - это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение (материальное или моральное), отвечает на него положительной реакцией - эффективной работой. В 1960-е гг. новый подход охватил всю сферу менеджмента. Идеи и методы школы наук о поведении продолжают активно развиваться и в наши дни.

Наиболее заметными представителями бихевиористского направления являются: **Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг**. Эти ученые исследовали такие аспекты управления, как мотивация, характер власти руководителя, авторитет, организационная структура компании, коммуникации в организациях, лидерство и т.п.

Одним из наиболее ярких представителей школы наук о поведении был американский социальный психолог **Дуглас Мак-Грегор (Douglas McGregor, 1906 - 1964)**. В начале 1950-х гг. сформулировал идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде **"The Human Side of Enterprise"** ("Человеческая сторона предприятия"). Изучая поведение руководителей по отношению к своим работникам, Мак-Грегор пришел к выводу, что существует два вида менеджмента: первый основывается на "теории **X**", а второй - на "теории **Y**".

Теория **X**, по мнению автора, отражает традиционный (классический) подход руководителя к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем представлении руководителя о социально-психологических особенностях среднестатистического работника:

- обладает врожденной неприязнью к труду и всячески избегает его;
- предпочитает, чтобы им управляли, избегает ответственности;

- имеет низкие амбиции и высоко ценит только безопасность.

Поэтому руководитель обязан принуждать, приказывать, жестко контролировать и угрожать наказанием для достижения целей организации и т.п.

Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории X, Мак-Грегор назвал автократичными руководителями ("автократами").

Противовесом такого подхода, согласно Мак-Грегору, является теория Y. В ее основе лежит восприятие руководителем социально-психологических особенностей работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями:

- физический и умственный труд естествен для человека;

- каждый индивид целеустремлен и может осуществлять самоконтроль и самопобуждение к работе;

- работник не только готов брать на себя ответственность, но и стремится исполнять дополнительные обязательства;

- большинство работников показывают высокий уровень креативности, изобретательности и мастерства.

Поэтому менеджер должен стараться сделать обязанности подчиненных более привлекательными, создавать в организации атмосферу открытости и доверия, учить подчиненных вникать в проблемы организации и т.п.

Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории Y, Мак-Грегор назвал демократичными руководителями ("демократами").

Говорят гуру... Более разумен "сельскохозяйственный подход": создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят.

Д.Мак-Грегор

По мнению Д. Мак-Грегора, теория X демонстрирует взгляды, характерные для первых научных школ (научного менеджмента, административной и бюрократической). В качестве более эффективного подхода к менеджменту он предложил теорию Y, опирающуюся на гуманитарные идеи. Задача менеджера - создать такие условия, при которых работник, достигая целей организации, одновременно достигает своих личных целей. Таким образом, наиболее полно используется интеллект и креативность работников.

Для любознательных.... До своей кончины в 1964 г. Дуглас Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (**William Ouchi**), который взял ее в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента.

В 1974 г. Ричард Джонсон и Уильям Оучи из Graduate School of Business Стэнфордского университета опубликовали статью "Made in America (under Japanese management)" ("Сделано в Америке (под руководством японцев)") в журнале "Harvard Business Review". Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях. Исследовав сходства и различия управленческих подходов, распространенных в США и Японии, авторы выделили пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;

- превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;

- использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;

- принятие решений на основе консенсуса;

- повышенное внимание к благополучию сотрудников.

В 1978 г. Оучи в соавторстве с **Альфредом Йегером (Alfred Jaeger)** опубликовал в журнале "Academy of Management Review" работу "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility" ("Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности"). Основную идею статьи можно выразить словами: идеальный тип организации Z сочетает базовую культурную приверженность индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности.

Авторы считали, что организация типа Z может не устраивать некоторых работников и оказаться непригодной для компаний некоторых типов. Тем не менее там, где подобные организации эффективны, они могут заполнить вакуум, вызванный относительной деградацией социума. Как указывают авторы, "американское общество в целом движется от высокой степени вовлеченности к низкой. Люди же,

занятые в организации типа Z, будут чувствовать себя более способными справляться со стрессом и будут счастливее, чем население в целом".

В 1981 г. У. Оучи, ставший к этому времени профессором Высшей школы менеджмента в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), опубликовал свой бестселлер о японском менеджменте "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge" ("Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов"). Давая теоретическое обоснование своим исследованиям, У. Оучи обращается к работам Д. Мак-Грегора и К. Арджириса и также делает вывод, что отношение руководителя к работникам неизбежно отражается на стиле управления и эффективности управления в целом.

Справедливости ради надо отметить, что, хотя книга У. Оучи о японском менеджменте стала бестселлером, она была всего лишь одной книгой из тысячи книг и статей на эту тему, вышедших в начале восьмидесятых годов XX в.

**Крис Арджирис (Chris Argyris, 1923)** - американский психолог, профессор гарвардского университета - основоположник теории и методологии обучения, получившей название "наука о действии" (Action Science). Эта методология может применяться как к отдельным людям, так и к организациям и позволяет добиться целенаправленного изменения поведения отдельных людей и социальных систем.

К. Арджирис провел серию экспериментов по изучению эффективности административных структур, их способности обнаруживать и устранять ошибки. В процессе исследования обнаружил тенденцию сопротивления сотрудников обучению, что заставило его предположить "запрограммированность людей на парадоксальные действия". По мнению К. Арджириса, люди сопротивляются переходу от беспроblemного, социально инертного существования к сознательному, рефлексивному <1> поведению в условиях неопределенности и угрозы.

<1> **Рефлексия** - размышление о своем внутреннем состоянии, самоанализ (Толковый словарь Ожегова / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, 1992).

Дальнейшие исследования, проведенные американским психологом российского происхождения **Абрахамом Маслоу (1908 - 1970)** и другими психологами, позволили сделать вывод, что мотивами поведения людей являются не только стремление получать заработную плату и иметь хорошие условия труда, но и другие разнообразные потребности, которые лишь косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Подробнее с развитием идей гуманитарного направления в менеджменте вы познакомитесь в главах, посвященных мотивации персонала и лидерству.

#### 1.4. Современные направления менеджмента

**Школа количественных методов.** Школа количественных методов (количественная школа управления, школа математических методов в управлении) возникла после окончания Второй мировой войны в результате бурного развития точных наук и активно развивается в настоящее время.

Методы, разрабатываемые в рамках этого направления, позволяют использовать в менеджменте последние достижения в области математики, информатики, математической теории управления, теории игр, имитационного, в том числе стохастического (вероятностного), моделирования, теории массового обслуживания, теории оптимальных систем и т.п.

Среди большого числа представителей этой школы можно выделить **Дж. фон Неймана, Дж. Форрестера, А. Рапопорта, Р. Калмана, Л. Клейна.**

Для любознательных... **Джон фон Нейман** (при рождении Янош Лайош Нейман, 1903 - 1957) - венгро-американский математик, сделавший важный вклад в квантовую физику, квантовую логику, функциональный анализ, теорию множеств, информатику, экономику и другие отрасли науки. Наиболее известен как праотец современной архитектуры компьютеров (так называемая архитектура фон Неймана), теории игр и концепции клеточных автоматов.

**Джей Форрестер (Jay Wright Forrester, 1918)** - американский инженер, разработчик теории системной динамики.

**Анатоль Рапопорт (A. Rapoport)** (Анатолий Борисович Рапопорт) (1911 г., Россия - 2007 г., Торонто) - американский и канадский философ, психолог, специалист в области математической биологии. Профессор Торонтского университета, один из основателей (в 1955 г.) и президент (с 1965 по 1966 г.) "Общества по исследованию проблем общей теории систем".

**Рудольф Эмиль Калман** (венг. **Kalman Rudolf Emil**; род. в 1930 г. в Венгрии) - инженер и исследователь в области теории управления. Внес существенный вклад в современную теорию

управления (считается одним из ее основателей), наиболее известен как создатель фильтра Калмана.

**Лоуренс Роберт Клейн (Lawrence Robert Klein; 1920 - 2013)** - американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике (1980) за создание экономических моделей и их применение к анализу колебаний экономики и экономической политики.

Эти и другие авторы обращают внимание на важность временного планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, решения задач оптимизации. Особое значение использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Суть количественных методов заключается в том, что для решения задач управления предприятием разрабатывается модель объекта управления и протекающих в нем процессов. Модель представляет собой схематическое, упрощенное отображение реального объекта - организации, системы управления и т.п. Одной из форм моделей является математическая модель - описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями (формулами, уравнениями и т.п.). Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации.

Говорят гуру... Никто сегодня не знает, сколько времени в организациях будущего станут отдавать менеджеры на размышление, моделирование и разработку обучающих процессов. Очевидно только, что намного больше, чем в прошлом и сейчас.

П.Сенге

Среди направлений современного менеджмента, опирающегося на точные расчеты и моделирование, следует отметить: операционный менеджмент (исследование операций), разработку управленческих информационных систем, теорию массового обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями и т.п.

Операционный менеджмент - концепция менеджмента, непосредственно связанная с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту используют математические методы, прежде всего методы исследования операций, прогнозирование, моделирование, в том числе запасов, линейное и нелинейное программирование, теорию массового обслуживания, анализ безубыточности.

Разработка управленческих информационных систем - относительно новая область менеджмента, призванная своевременно и эффективно (с минимальными затратами) обеспечивать менеджеров необходимой им информацией. Широкое развитие управленческих информационных систем связано с прогрессом вычислительной техники и средств телекоммуникаций.

Теория массового обслуживания предполагает использование математического аппарата для минимизации времени ожидания и повышения эффективности распределения (клиентов в очередях, поступающих ресурсов и т.п.). Она применяется, например, для анализа движения автотранспорта, формирования систем единой очереди, применяемых в банках, и многих других задач.

**Системный подход к менеджменту.** В основе системного подхода к менеджменту лежит понятие "система" - упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Как правило, система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов.

Примечание. **Системный подход** к менеджменту (1950-е гг. - по настоящее время) заключается в изучении свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревших предприятие как социальную систему, был американский исследователь **Честер Бернارد** (1887 - 1961), занимавший в течение двух десятилетий пост президента New York Bell Telephone Company. Свои идеи он изложил в книгах "Функции администратора" (1938), "Организация и управление" (1948) и других, где на основе системного подхода анализировалась деятельность организации и управляющих.

Американский исследователь, теоретик организационной коммуникации **Карл Вейк (Karl E. Weick;** род. в 1936 г.) стоял у истоков науки об организационном поведении. Автор теории свободно связанных систем. По Вейку, процесс организации представляет собой ряд свободно связанных между собой этапов в повседневной организационной жизни, благодаря которым организации приобретают необходимые для выживания приспособляемость и гибкость. Понятие о свободно связанных системах было предложено в начале 1970-х гг. и затем подхвачено в теории организации и менеджменте многими учеными.

Строгое математическое описание ряда систем дал в своих трудах американский ученый венгерского происхождения профессор **Р. Калман**.

Общая теория систем была предложена американским биологом австрийского происхождения **Людвигом фон Берталанфи (L. von Bertalanffy)** еще в 1930-е гг. Общая теория систем (**General System Theory**) - специальная научная и логико-методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы. Целью исследований в рамках этой теории является изучение различных видов и типов систем, принципов и закономерностей их функционирования и развития.

Современный менеджмент рассматривает организацию (предприятие, фирму) как сложную **открытую систему**. Слово "открытая" говорит о том, что для нормального функционирования любой организации необходимо обмениваться с внешней средой разнообразными ресурсами. "На входе" организация получает сырье и оборудование от своих поставщиков, денежные средства от банков, персонал и т.п. "На выходе" появляется готовая продукция, которую организация продает своим потребителям (покупателям) (рис. 1.2).

Организация - открытая система

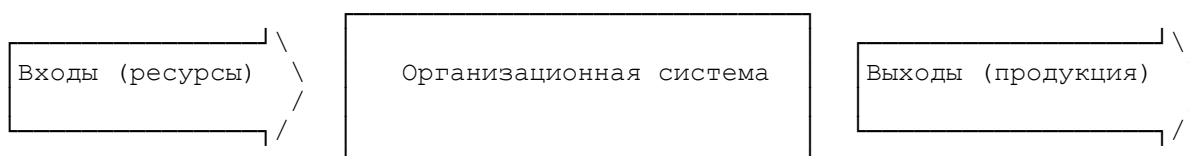


Рис. 1.2

Развитие системного подхода к управлению тесно связано с формированием научного направления "Теория организации" (см. часть II настоящего учебника). Несмотря на то что теория организации в наши дни представляет собой вполне сформировавшуюся науку, до сих пор ведутся дискуссии об определении авторства ее первых научных концепций. Европейские исследователи считают отцом-основателем этой дисциплины Макса Вебера, американские ученые традиционно отдают пальму первенства Анри Файолю, Честеру Бернаруду и другим авторам.

Сегодня мы с полным правом можем утверждать, что основы системного подхода к управленческой и организационной деятельности и современных представлений о теории организации были заложены российским ученым, выдающимся мыслителем-энциклопедистом XX в. **Александром Александровичем Богдановым**. А.А. Богданов (настоящая фамилия - Малиновский) (1873 - 1928) - выдающийся русский ученый, экономист, философ, врач, писатель-фантаст, создатель и руководитель первого в мире Института переливания крови.

Говорят гуру... К сожалению, история российской организационной мысли исследована несопоставимо меньше западной. Это обстоятельство нередко порождало и продолжает порождать подчас излишне восторженные представления о достижениях западных специалистов.

Э.Б.Корицкий

Организационные идеи А. Богданова изложены в таких его работах, как "Очерки всеобщей организационной науки" (1921), "Организационная наука и хозяйственная плановость" (1921), "Организационные принципы хозяйственной техники и экономики" (1923). Главным трудом ученого стала фундаментальная монография "Тектология. Всеобщая организационная наука" <1>, написанная им еще в 1910 г. Исходным пунктом этого труда является признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации.

<1> **Тектология** (от греч. **tekton** - строитель, творец и **logos** - учение) - наука о строительстве, построении мира.

В своих трудах А. Богданов, в отличие от Л. Берталанфи, почти не употребляет термин "система", заменяя его словом "комплекс". Тем не менее объяснение свойств организационных комплексов соответствует системному описанию организационных процессов и явлений.

К основным тезисам "Тектологии" А. Богданова можно отнести следующие мысли:

1. Законы организации систем едины для любых объектов, самые разнородные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями.

2. Организационный комплекс определяется на основе принципа "целое больше суммы своих частей".

3. Основные организационные механизмы подразделяются на механизмы формирования и механизмы регулирования систем.

4. К формирующим механизмам относятся: конъюгация (соединение комплексов), ингрессия (вхождение элемента одного комплекса в другой) и дезингрессия (распад комплекса).

5. Универсальным регулирующим механизмом является подбор.

Говорят гуру... Структурные отношения могут быть обобщены до такой же степени формальной чистоты схем, как в математике отношения величин, и на такой основе организационные задачи могут решаться способами, аналогичными математическим.

А.А.Богданов

В основе идей Богданова лежало представление о доминирующем значении общих организационных закономерностей, которым подчиняются "процессы организации и дезорганизации в природе и от которых зависят и человеческие организационные методы. Следовательно, человек не выдумывает своих организационных методов; они имеют основу в организационных закономерностях природы и являются для человека так или иначе вынужденными".

А. Богданов полагал, что во всем мире происходит борьба организационных форм и в этой борьбе побеждают более организованные формы (неважно, идет ли речь об экономике, о политике, культуре или об идеологии). Это происходит от того, что организационная система всегда больше, чем сумма ее составляющих элементов, а дезорганизационная система всегда меньше суммы своих частей. Поэтому основная задача тектологии состоит в лучшей организации вещей (техники), людей (экономики) и идей.

Ученый ввел ряд новых понятий и терминов, характеризующих этапы развития различных организационных систем. Так, термин "**комплексия**" употребляется им для обозначения ситуации, когда организационная система представляет собой механическое объединение элементов, между которыми еще не начались процессы взаимодействия. Например, на начальном этапе создания новой компании предприниматель нанял персонал, закупил оборудование и арендовал помещения, но организация еще не функционирует как слаженная система, так как ее элементы разрозненны и не взаимодействуют между собой.

Термином "**конъюгация**" Богданов обозначает такой этап развития организационной системы, на котором начинается целенаправленное взаимодействие (сотрудничество) между ее отдельными элементами. Например, в организации сформированы правила поведения, инструкции, налажено взаимодействие между подразделениями, а между работниками установились благоприятные неформальные отношения.

Термин "**ингрессия**" отражает этап перехода организации к новому качеству (например, рост сплоченности, взаимопонимание, слаженность коллектива), а понятие "**дезингрессия**", наоборот, означает процесс деградации организационной системы, ее распада как целостного объединения.

**Процессный подход к менеджменту.** В основе процессного подхода к менеджменту лежит понятие "процесс" - последовательность исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

Первое упоминание о процессном подходе как отдельной области исследования относится к 1920-м гг., когда в одной из компаний, где клерки работали с документами, был проведен анализ эффективности работы с использованием процессного подхода. Руководитель решил проанализировать, как часто сидящие в одном большом помещении сотрудники передают друг другу документы. Была составлена схема, отражающая размещение сотрудников в помещении и все возможные взаимодействия между ними. За небольшой промежуток времени была собрана статистика всех взаимодействий. По результатам анализа была проведена простая оптимизация: наиболее часто взаимодействующих между собой сотрудников посадили рядом. В результате меньше времени тратилось на передачу документов. Это стало первым известным примером проведения описания и оптимизации процессов в бизнесе.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления: планирования, контроля, учета, финансов, кадров, маркетинга, снабжения, сбыта и т.д. В 1980-е гг. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировке в них работ - управлению через бизнес-процессы.

Основой любого процесса является целенаправленность, взаимодействие и последовательность. Целенаправленность - это способность процесса достигать определенного результата - обязательный элемент процессного подхода и основной критерий оценки для выбора процессов и показателей эффективности.

Примечание. **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов - коммуникации и принятия решения (рис. 1.3).

### Иллюстрация процессного подхода к управлению

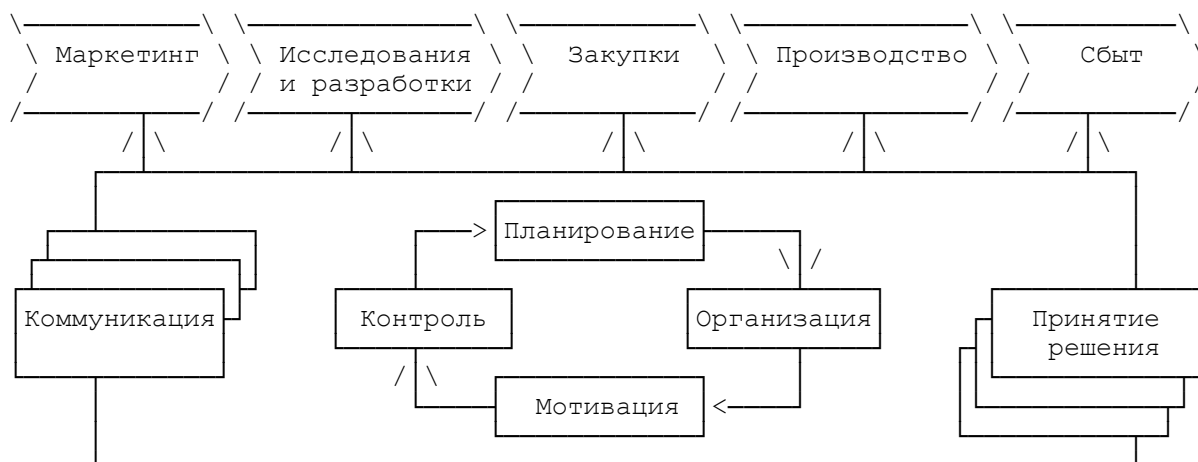


Рис. 1.3

Взаимодействие - важная категория, определяющая, насколько результат, полученный в ходе процесса, соответствует потребностям потребителя этого результата. Причем под термином "потребитель" далеко не всегда понимается клиент организации, это может быть сотрудник другого, а иногда и того же отдела, управляющий частью общего процесса компании.

Последовательность (поток) представляет собой очередность действий, выполняемых в соответствии со всеми установленными условиями и определяющих направление дальнейшего движения. Правильно выстроенная последовательность позволяет избавиться от ненужных операций, сократить длительность и стоимость процесса, добиться улучшения качества результата.

Чтобы достичь поставленных целей, менеджмент компании должен уметь управлять необходимыми процессами, обеспечивая их взаимосвязанное исполнение. Для этого необходимо создать так называемую процессную структуру компании - связь процессов с системой ее целей (целевой структурой компании).

Процессы можно разделить на две группы: основные и вспомогательные. Основными называются процессы, в результате которых создается добавленная стоимость (новое качество). Такие процессы "пересекают" различные бизнес-функции компании. Внутри их происходит взаимодействие организации с партнерами и потребителями. К данной категории относятся снабжение, производство, сбыт, логистика. Вспомогательные процессы - это процессы управления (планирование, учет, анализ), процессы создания инфраструктуры управления и бизнеса (информационного обеспечения, системы качества, производственных систем); процессы разработки новых продуктов и услуг.

В современном понимании процессный подход - это управление организацией путем построения системы процессов, управления ими и постоянного улучшения процессов в целях построения системы менеджмента качества - совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Например, в международных стандартах системы менеджмента качества о процессном подходе говорится следующее.

Для любознательных... Из международного стандарта ИСО 9004:2000 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности"...

Настоящий международный стандарт стимулирует применение процессного подхода при разработке и внедрении системы менеджмента качества и повышении ее результативности и эффективности в целях повышения удовлетворенности заинтересованных сторон за счет обеспечения соответствия их требованиям.

Чтобы организация действовала результативно и эффективно, она должна определить и управлять рядом связанных работ (деятельностей). Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях приобретения способности превращать входы в выходы, рассматривается как процесс. Часто выход одного процесса непосредственно формирует вход для следующего.

Применение внутри организации системы процессов совместно с идентификацией, взаимодействием и управлением этими процессами может быть названо процессным подходом.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего

(оперативного) управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

**Ситуационный подход к менеджменту.** В основе ситуационного подхода к менеджменту лежит понятие "ситуация" (от средневекового лат. *situatio* - положение) - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

В современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким изменениям. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих в организации обстоятельств и условий и называют управленческой (организационной) ситуацией.

Еще в 1920-е гг. **Мэри Паркер Фоллетт** выдвинула "закон ситуации". Она отмечала, что различные ситуации требуют различных типов знаний. В 1940 - 1950-х гг. в теории управления развивалась эмпирическая школа. Представители этой школы Питер Ф. Друкер, А. Чандлер и Р. Дэйвис особое значение придавали распространению опыта, конкретных приемов и методов управления. Толчком к созданию ситуационной теории послужили исследования **Т. Бернса** и **Г. Сталкера**, проведенные ими в 1960 - 1961 гг. на двадцати машиностроительных, электронных и текстильных фирмах Великобритании.

Подлинными основателями ситуационного подхода к изучению организаций признаются американские исследователи П. Лоуренс и Дж. Лорш, развившие модель Бернса и Сталкера. Разработанная ими модель основана на конкретных характеристиках, детально описывающих ситуацию. В рамках этой модели каждая ситуация может рассматриваться как однородная или разнородная, агрессивная или нейтральная, сплоченная или разобщенная и т.д.

Примечание. **Ситуационный подход** увязывает конкретные приемы и методы управления с конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации в сложившейся ситуации.

Методология ситуационного подхода к управлению состоит в том, что от менеджера требуется (см. рис. 1.4):

- 1) знание методов управления, доказавших свою эффективность;
- 2) умение прогнозировать вероятные последствия применения каждого метода управления;
- 3) навык правильной идентификации (распознавания) сложившейся ситуации;
- 4) навык выбора оптимального для данной ситуации решения (метода управления).

Иллюстрация методологии ситуационного подхода к управлению

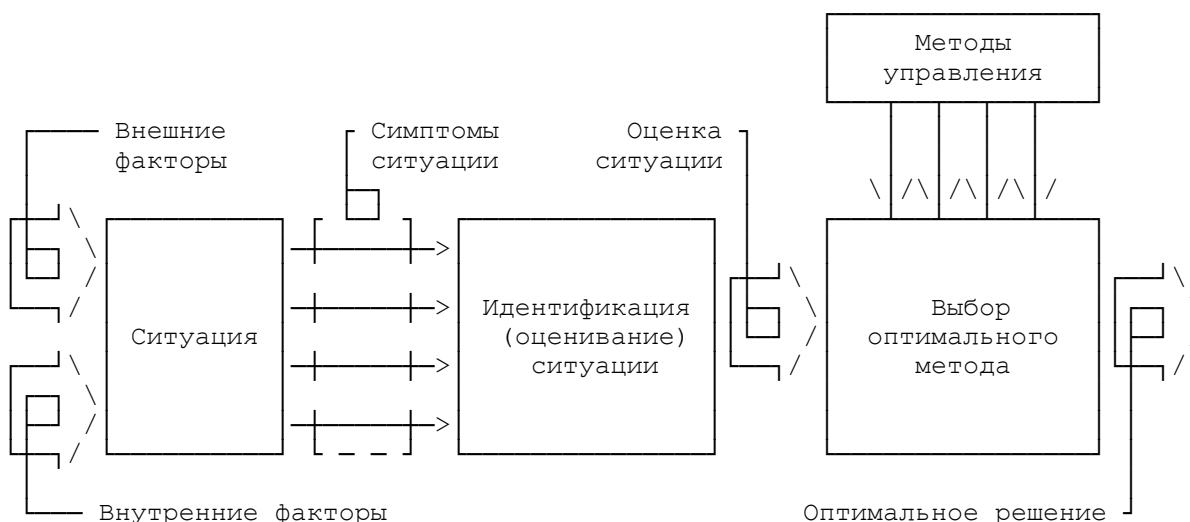


Рис. 1.4

**Вклад П. Друкера в теорию и практику менеджмента.** Одним из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. является **Питер Фердинанд Друкер** (нем. *Peter Ferdinand Drucker*; 1909 - 2005) - американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог. Питера Друкера можно с уверенностью отнести к истинным классикам мировой управленческой мысли.

Его работы широко известны во всем мире. Они издаются и переиздаются большими тиражами и служат источником для изучения современной теории бизнеса во многих университетах и

бизнес-школах. В его научных трудах затрагивается широкий круг экономических и политических проблем, но знаменитым он стал благодаря работам по вопросам управления. П. Друкер сформировал теорию о глобальном рынке, является автором концепции "информационного работника". Главный вклад ученого - систематизация знаний по проблемам управления и **выделение менеджмента в отдельную науку**.

Одними из первых работ П. Друкера являются "Концепция корпорации" и "Практика менеджмента". В них П. Друкер выделил три основополагающие функции менеджера: управление бизнесом, управление другими менеджерами и управление работниками. Наиболее известна концепция П. Друкера об **управлении по целям (Management by Objectives - MBO)**. Это система менеджмента, в соответствии с которой конкретные рабочие цели вырабатываются совместно с подчиненными и их менеджерами, прогресс продвижения к ним периодически оценивается, а вознаграждения распределяются на основе этой оценки.

В 1966 г. Питер Друкер выпустил книгу "Эффективный управляющий" ("**The Effective Executive**"). В этой работе ученый выступил не только в качестве теоретика, но и в качестве практика, дающего конкретные советы. Друкер утверждает, что эффективности нельзя научить, но ей можно и нужно научиться самому.

В течение шести десятилетий П. Друкер был советником таких топ-менеджеров, как Уолтер Ристон из Citicorp, Давид Рокфеллер из Chase Manhattan Corp., Генри Льюс из Time Inc., Марк Уиллес из Times Mirror Co.

### 1.5. Развитие управленческой мысли в России

В развитии науки о менеджменте в России можно выделить пять периодов:

- 1) 1900 - 1910-е гг. - этап зарождения;
- 2) 1920-е гг. - этап интенсивного развития на мировом уровне;
- 3) 1930 - 1950-е гг. - этап затяжного кризиса и глубокого отставания;
- 4) 1960 - 1980-е гг. - этап активного возрождения;
- 5) 1990-е гг. - по настоящее время - этап "догоняющего" развития.

В начале XX в. в научной общественности России широкое распространение получили идеи Ф. Тейлора. Настоящий "тейлоровский бум" пришелся на 1911 - 1914 гг., когда в обсуждении его концепции принимали участие студенты и профессора, экономисты и публицисты, инженеры и политики. В эти годы были переведены на русский язык основные работы Ф. Тейлора и других видных основоположников научной организации труда (НОТ) - Ф. Гилбрета, Г. Гантта и др.

Мощный толчок процессу становления отечественной науки о менеджменте дала первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, состоявшаяся в январе 1921 г. Среди основных докладчиков были такие российские ученые, как Александр Александрович Богданов, Владимир Михайлович Бехтерев, Осип Аркадьевич Ерманский, Станислав Густавович Струмилин, Алексей Капитонович Гастев и др.

Именно после проведения этой конференции в России начали создаваться десятки специализированных институтов, лабораторий, опытных станций по научной организации труда. Такие ученые, как А.К. Гастев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский, П.М. Ерманский, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович и др., начали формировать первые отечественные научные школы. Основной задачей научно-исследовательских институтов и лабораторий являлось создание систематизированных концепций в области менеджмента.

Как отмечалось выше, основы современных представлений о теории организации были заложены российским ученым, выдающимся мыслителем-энциклопедистом XX в. Александром Александровичем Богдановым (Малиновским) (1873 - 1928). Его основным трудом является книга "Тектология. Всеобщая организационная наука", исходным пунктом которой стало признание, что к изучению любого явления необходимо подходить с точки зрения его организации.

**Владимир Михайлович Бехтерев** (1857 - 1927). К сожалению, до сих пор недостаточно исследованы организационно-управленческие идеи выдающегося русского ученого в области психологии академика Владимира Михайловича Бехтерева. В основе его взглядов лежала мысль о том, что научно организованный труд есть не что иное, как попытка научить человека тратить свою энергию с наибольшей производительностью с учетом возможностей организма. В отличие от "тейлоризма" и "фордизма" в центре внимания лидера русской психофизиологической школы находился работник как сложное биосоциальное существо.

**Алексей Капитонович Гастев** (1882 - 1939). Одним из наиболее ярких представителей отечественной научной мысли в области управления был основатель Центрального института труда (ЦИТ) Алексей Капитонович Гастев, создавший собственную научную школу. А. Гастев с большим уважением относился к идеям западных основоположников научного менеджмента, справедливо полагая, что успешное развитие отечественной организационно-управленческой мысли невозможно без

учета теоретических достижений и практического опыта, накопленного в развитых странах. Однако в отличие от идей Ф. Тейлора в теории А. Гастева центральное место занимал человеческий фактор. По существу, впервые в мировой организационно-управленческой литературе А. Гастев и его сторонники обосновали решающую роль человека в производственных процессах, указав, что от него зависит наибольшая доля успеха всего дела.

Российскими учеными был сформулирован **социальный подход** к анализу проблем менеджмента. Наиболее видным его представителем был Н.А. Витке, взгляды которого разделяли такие ученые, как Я.С. Улицкий, В.В. Добрынин, С.Д. Стрельбицкий и др. Эти авторы высказали идеи, во многом аналогичные сформулированным позже положениям американской доктрины "человеческих отношений".

**Николай Андреевич Витке** (1893(4?) - дата смерти неизвестна). Еще в 1925 г. Н.А. Витке утверждал, что "современный администратор - это прежде всего социальный техник или инженер - в зависимости от его положения в организационной системе - строитель людских отношений".

"Сами по себе, - рассуждал Витке, - ни самая точная распланировка производственного процесса, ни самая идеальная регламентация служебных функций, ни самая механизированная регулировка... не способны создать эффективную организацию. Против воли людей или даже при отсутствии этой воли не сложится социально-трудоустройство... не создать социально-трудоустройство: аппарат будет безжизненным".

В отличие от большинства советских ученых, работавших в направлении научной организации труда (НОТ), Н. Витке сделал акцент на рационализацию не отношений "человек - техника", а отношений "человек - человек", обозначив тем самым новое научное направление. Он рассматривал человека в качестве единственно возможного объекта управления, понимая под управлением направление воли людей и их энергии для достижения цели. Административную функцию в управлении Н. Витке считал центральной, интегрирующей другие направления управленческой работы.

Н. Витке и его сторонники подчеркивали значимость авторитета руководителя, указывая, что подлинный авторитет основывается не на страхе подчиненных, а на действительном уважении, которое руководитель может только заслужить. По мнению Н. Витке, для того чтобы быть подлинным лидером, руководитель должен иметь сильный характер, твердую волю и определенные взгляды, он должен четко знать, чего хочет, к чему стремится, и все в коллективе должны это чувствовать. Его распоряжения должны быть точны и определены.

Наиболее полно идеи научной школы Н.А. Витке изложены в его главной работе "Организация управления и индустриальное развитие", 1925 г. К сожалению, на определенном историческом этапе идеи Н.А. Витке встретили в нашей стране непонимание и жесточайшую критику.

В конце 1920-х - начале 1930-х гг. в СССР состоялся окончательный переход от рыночной системы хозяйствования к командно-административной. Наука управления все чаще стала квалифицироваться как исключительно "буржуазная выдумка". Были закрыты многие институты и лаборатории НОТ, прекращены творческие дискуссии по проблемам управления. Основную ставку стали делать на "сильного" руководителя, единолично управляющего вверенным ему участком и неукоснительно выполняющего директивы Центра.

К счастью, к концу 1950-х - началу 1960-х гг. кризис отечественной управленческой мысли был преодолен. Рост масштабов производства и числа хозяйственных связей усложнил процессы управления и потребовал новых подходов к организации управленческих систем. При этом в эти годы снова стал возможным доступ к западной литературе по менеджменту. Эти обстоятельства породили сильнейший "управленческий бум", продолжавшийся до 1980-х гг.

Современный этап развития науки о менеджменте в нашей стране характеризуется появлением новых научных центров и активным проведением разнообразных исследований в области менеджмента.

В заключение хотелось бы обратить внимание читателя на то, что данная глава учебника представляет собой лишь краткий обзор истории управленческой мысли, предназначенный для первоначального ознакомления с проблематикой менеджмента в его исторической ретроспективе. Для более глубокого и всестороннего изучения процесса развития менеджмента как науки рекомендуем прочитать следующие книги:

1. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. 5-е изд. М.: Академический Проект; Трикста, 2005.
2. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера; Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001 (Бизнес-класс).
3. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: ИНФРА-М, 2010 (Учебники ЭФ МГУ им. Ломоносова).

#### Контрольные вопросы

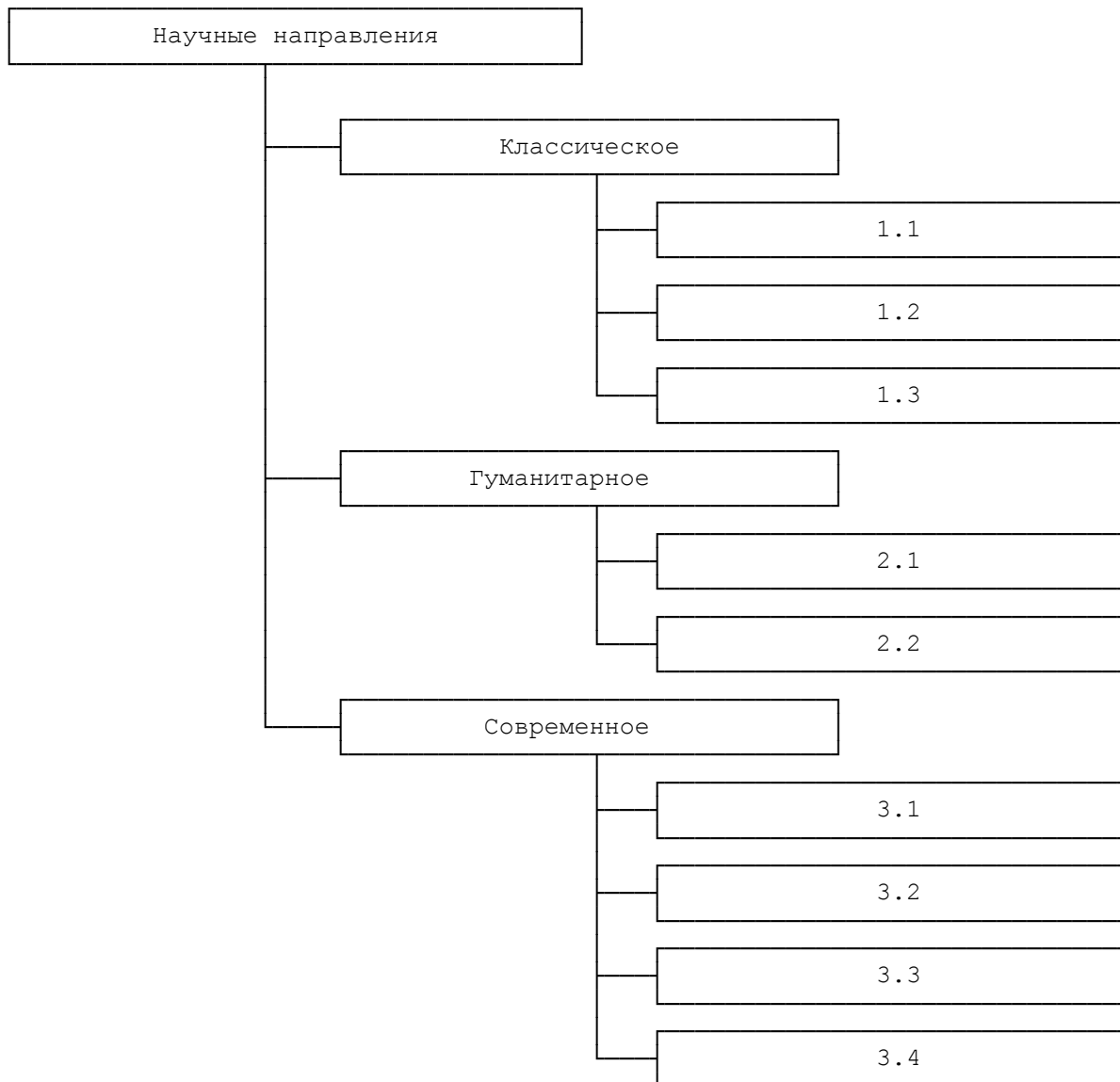
1. Как классифицируются научные направления менеджмента?
2. В чем состоит вклад в научный менеджмент Фредерика Тейлора?

3. В чем состоит вклад в науку об управлении Анри Файоля?
4. В чем состоит вклад в науку об управлении Питера Друкера?
5. Дайте общую характеристику гуманитарному направлению менеджмента.
6. Объясните сущность системного подхода к менеджменту.
7. Объясните сущность ситуационного подхода к менеджменту.
8. Объясните сущность процессного подхода к менеджменту.
9. Назовите российских ученых, внесших вклад в развитие менеджмента в России.

#### Практикум к главе 1

#### Задание 1. Классификация направлений и школ менеджмента

Запишите названия изученных школ и подходов менеджмента в соответствии с приведенной ниже схемой.



#### Задание 2. Школа научного менеджмента

1. Дайте характеристику школе научного менеджмента: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как школа научного менеджмента связана с именем Генри Форда? В чем состоял его вклад в развитие идей школы? Как вы думаете, за что подвергались критике условия труда на заводах Г. Форда?

#### Задание 3. Административная школа

1. Дайте характеристику административной школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Составьте таблицу (см. образец ниже), придумайте и запишите краткие примеры реализации каждого принципа.

N п/п	Принципы	Собственные объяснения и примеры
1	Разделение труда	
2	Власть	
3	Дисциплина	
4	Единство распорядительства (командования)	
5	Единство руководства	
6	Подчинение частных интересов общему	
7	Вознаграждение	
8	Централизация	
9	Иерархия	
10	Порядок	
11	Справедливость	
12	Постоянство состава персонала	
13	Инициатива	
14	Единение персонала	

#### **Задание 4. Бюрократическая школа**

1. Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Почему понятие "бюрократия" в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с учетом изученного материала.

#### **Задание 5. Школа человеческих отношений**

1. Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Что такое хоторнский эффект (**Hawthorne effect**)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения).

#### **Задание 6. Школа наук о поведении**

1. Дайте характеристику школе наук о поведении: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Вспомните основные положения теорий X и Y, предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся вам более правильными и соответствующими современным условиям? Какие положения и выводы вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

#### **Задание 7. Школа количественных методов**

**Прочитайте кейс:**

#### **Развитие компании "Инфо-Инвест"**

Компания "Инфо-Инвест" работает на рынке информационных технологий около десяти лет, оказывая услуги по разработке и установке корпоративных информационных сетей и систем информационной безопасности.

В момент образования компании в 2001 г. численность ее сотрудников, включая основателя, занимавшего тогда пост генерального директора, составляла всего девять человек. В 2002 г. в компании

работали уже 32 сотрудника. В 2005-м численность персонала увеличилась до 56 человек. В этом же году у компании насчитывалось всего пять постоянных клиентов, но уже к началу 2007 г. количество заказчиков, заключивших договоры с "Инфо-Инвест" на условиях длительного обслуживания сетей, достигло двадцати двух. При этом чистая прибыль компании по сравнению с 2005 г. выросла почти в 3 раза.

В 2011 г. численность персонала составляет более 120 человек. Прибыль превышает 150 млн руб. в год, что на 90 млн руб. больше, чем в 2007 г. В 2009 г. компания заключила два договора о стратегическом партнерстве: с банком "Регион-Развитие" и компанией Ogasle. По прогнозам в 2012 г. прибыль должна вырасти в 1,5 раза за счет заключения договоров еще с пятью постоянными клиентами.

Учредители "Инфо-Инвест" полагают, что успех компании обусловлен тем, что с 2005 по 2006 г. удалось создать команду эффективных менеджеров, владеющих современными технологиями управления.

**Задания:**

1. Письменно ответьте на вопросы:

а) чем занимается компания "Инфо-Инвест"?

б) по каким характеристикам можно судить о развитии компании?

2. Составьте таблицу (см. образец ниже) и сгруппируйте количественные характеристики, используемые в кейсе, по их содержанию.

Название характеристики	Единица измерения
1.	
2.	
3.	
4.	

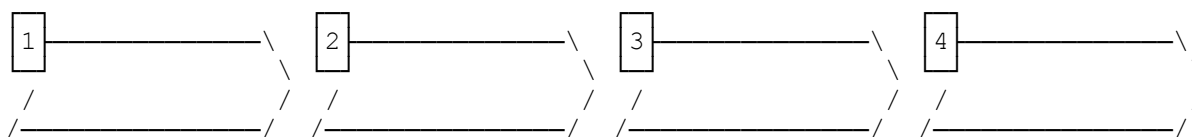
3. Постройте два-три графика, иллюстрирующих динамику развития компании "Инфо-Инвест".

**Задание 8. Ситуационный подход**

Вспомните какой-либо эпизод из понравившейся вам книги, фильма или мультфильма. Кратко опишите его. Запишите происходящие в эпизоде события, которые можно было бы назвать признаками или симптомами складывающейся ситуации. Можно ли по этим признакам правильно понять ситуацию? Что необходимо для более точной идентификации ситуации?

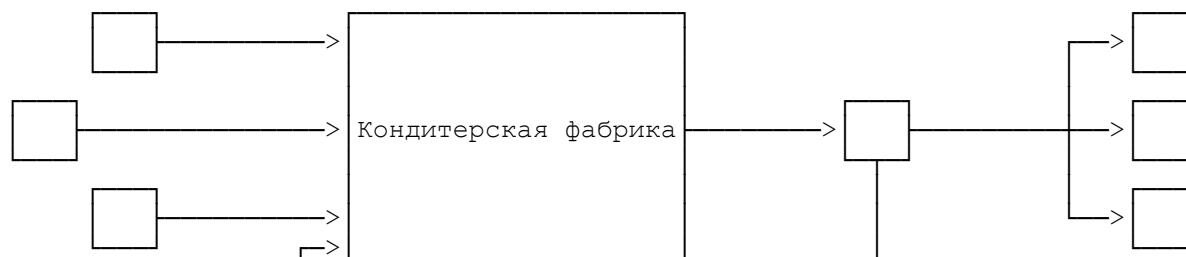
**Задание 9. Процессный подход**

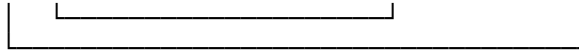
Поставьте перед собой цель успешно сдать экзамен по какой-либо дисциплине. Представьте управление достижением этой цели в виде процесса, состоящего из четырех взаимосвязанных этапов. Запишите в диаграмме названия этих этапов (см. образец ниже). Запишите также, какие коммуникации (общение, информация и т.п.) потребуются вам для этого.



**Задание 10. Системный подход**

На рисунке (см. ниже) приведена упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами.





1. Перерисуйте схему и обозначьте на ней:
- а) буквами - компании-партнеры (в фигурах):  
О - оптовая торговая фирма "Мир продуктов";  
М - магазин розничной торговли "Сапфир";  
У - Московский государственный университет пищевых производств;  
Ф - фабрика, производящая продукты питания, ООО "Заря";  
З - завод по производству пищевого оборудования ОАО "Продмаш";
- б) цифрами - потоки ресурсов (над стрелками):  
1 - какао, сахар, масло;  
2 - потенциальные работники комбината;  
3 - выручка кондитерского комбината (деньги);  
4 - пищевое оборудование (агрегаты, печи, холодильники и т.п.);  
5 - готовые кондитерские изделия.

## Глава 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Отдельный скрипач сам управляет собой,  
оркестр нуждается в дирижере.  
К.Маркс

- Понятия "менеджмент" и "управление"
- Понятие "организация"
- Система менеджмента в организации
- Основные функции менеджмента
- Методы менеджмента
- Виды менеджмента

### 2.1. Понятия "менеджмент" и "управление"

Современный термин "менеджмент" означает профессиональную деятельность - результативное и эффективное управление организациями.

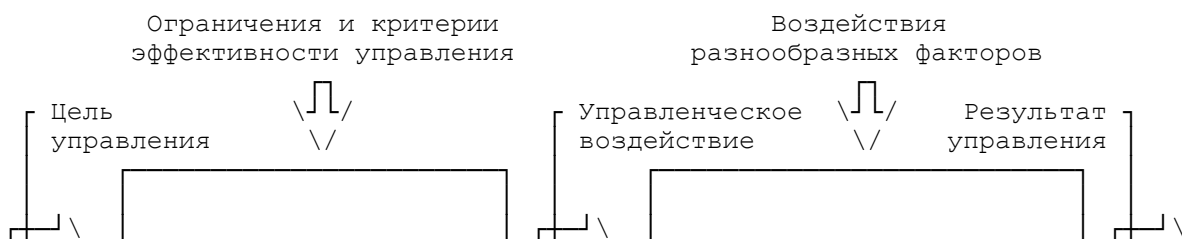
Примечание. **Менеджмент** (от англ. **management** - управление, руководство, администрирование) - это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Что же означает понятие **управление**?

Примечание. **Управление** - это целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

Управленческое воздействие на организации (группы людей или отдельных сотрудников) может реализовываться посредством приказов, распоряжений, планов, норм, регламентов, контрольных функций, мотивационных процедур, межличностного общения и т.п. В самом общем и простейшем случае процесс управления можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 2.1).

Упрощенная схема процесса управления



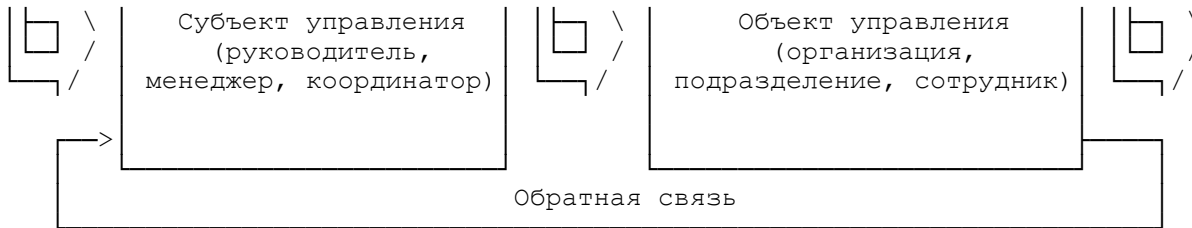


Рис. 2.1

Под **критерием эффективности управления** понимается какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее. Так, например, в результате грамотных действий менеджеров могут значительно повыситься объемы производства и продаж продукции, увеличиться выручка компании, снизиться текучесть кадров, улучшиться морально-психологический климат в коллективе и т.п.

Говорят гуру... Установите четкие критерии успеха. Можно легко запутаться в том, что на самом деле демонстрирует успех. Продажи ли это, или прибыли, или возврат вложенного капитала.

С.Крейнер

Часто, говоря об успешности управленческих решений, принимаемых менеджментом, используют понятия "результативность" и "эффективность". Результативность - это достижение организацией поставленной цели (например, удвоение объема выручки компании). А эффективность - это способ достижения цели, образно говоря - путь, который пришлось пройти компании. Например, достижение поставленной цели (удвоение объема выручки) вряд ли будет считаться эффективным, если это произошло в течение трех лет, в то время как конкурентам удалось добиться этого за полгода, или если это привело к массовым увольнениям квалифицированных сотрудников, не согласных с новыми условиями труда. Иначе говоря, эффективность - это отношение ценности полученного результата к затратам на его достижение.

Говорят гуру... Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг <1>.

<1> Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

И.Н.Герчикова

Под **ограничениями** понимаются те условия (ситуации), в которых в данный момент принимается управленческое решение. Так, например, решение оборудовать производство новыми станками может быть ограничено отсутствием необходимых финансовых ресурсов, а решение применить штрафные санкции по отношению к сотрудникам - законами государства и т.п.

Важным элементом процесса управления является обратная связь - передача информации (результатов работы, уточнений, предложений, отчетов и т.п.) от объекта к субъекту управления. Обратная связь - это осуществление менеджером контроля за работой подчиненных, а также возможность узнавать их мнение и предложения. Без обратной связи менеджер лишается возможности эффективно управлять объектом.

Итак, управлять целой организацией, ее отдельным подразделением или одним сотрудником - это значит оказывать на них **управленческое воздействие**, т.е. отдавать распоряжения, формировать требования и планы, убеждать или просто беседовать с людьми. При этом важно, чтобы "субъект управления" - тот, кто управляет, - имел четкие ответы на следующие вопросы:

1. Какова цель управления? (Что требуется сейчас от организации? Чего я хочу добиться от своих подчиненных? К чему мы должны прийти?)
2. Каково сегодняшнее состояние организации (подразделения)? (Каких результатов мы уже достигли?)
3. Каковы критерии эффективности управления? (Какой результат нашей работы мы будем считать успешным?)
4. Какие ограничения накладываются на управление? (Какие приказы и распоряжения я могу

издавать, а какие нет? Уместно ли сейчас вообще приказывать людям или лучше просто побеседовать с ними? Хватит ли у нашей организации денег, времени, людей и т.п. на то, чтобы реализовать задуманное?)

Конечной целью деятельности менеджмента любой фирмы является обеспечение прибыльности или доходности от ее деятельности путем рациональной организации производственного процесса. Эта деятельность включает не только управление производством и развитие технико-технологической базы, но и рациональное использование кадрового потенциала, повышение квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Иногда для объяснения, что такое управление, используется следующее определение.

Примечание. **Управление** - это процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.

Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:

1) **материальные** (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);

2) **финансовые** (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);

3) **человеческие** (работники, персонал организации);

4) **информационные** (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);

5) **временные** (рабочее время).

Как мы видим, управление - это довольно сложный процесс, требующий от менеджера знаний, навыков, опыта, уверенности в себе, а также такта, чувства меры и доброго отношения к людям. Но зато если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат - продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

Кстати, как вы думаете, можно ли считать слова "менеджмент" и "управление" синонимами? Давайте проверим. Мы можем, например, сказать "управление автомобилем" или "дистанционное управление космическим кораблем". Применимо ли в этих случаях слово "менеджмент"? Очевидно, нет. Ведь менеджмент - это управление особого рода, управление деятельностью организаций.

Часто менеджмент определяют следующим образом.

Примечание. **Менеджмент** - это система принципов, методов и средств управления организациями с целью обеспечения высокой результативности и эффективности их работы.

Это определение указывает на то, что менеджмент представляет собой не разрозненные принципы и правила управления, а упорядоченную совокупность (систему) взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов: знаний, навыков, принципов и методов управления, подготовленных специалистов, средств коммуникации и обработки информации, финансовых, материальных и иных ресурсов и т.п.

Прочитайте приведенные ниже другие определения менеджмента. Подумайте: на какие особенности указывает каждое из них?

Примечание. **Менеджмент** - это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Примечание. **Менеджмент** - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей.

Говорят гуру... В конечном счете работа менеджера состоит в том, чтобы заставить обычных людей достигать невероятных результатов.

К.Бартлетт

В современном языке термин "менеджмент" означает (рис. 2.2):

- вид профессиональной деятельности;
- категорию людей (представителей определенной профессии);
- аппарат управления организации (предприятия, фирмы, учреждения и т.п.);
- процесс управления организацией;
- науку (имеющую свой понятийно-категорийный аппарат, научные труды, методы, методики и т.п.);
- искусство (систему специфических требований, предъявляемых к творческим способностям, личностным качествам, навыкам, манере поведения и имиджу специалиста в области управления - менеджера).

## Различные значения термина "менеджмент"

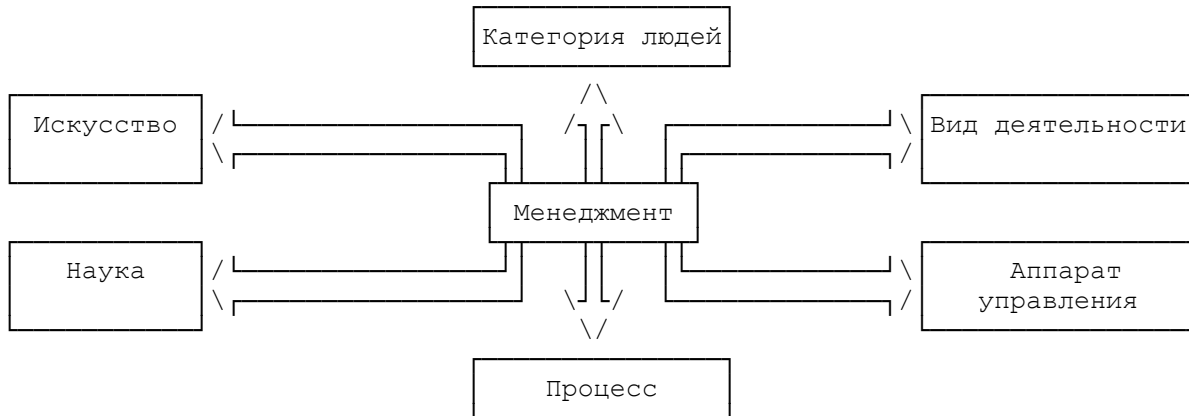


Рис. 2.2

Менеджмент характеризуется четырьмя аспектами: экономическим, социально-психологическим, правовым и организационно-техническим <1>.

<1> См.: Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

Экономический аспект представляет собой управление процессом производства за счет грамотной координации материальных, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологический аспект характеризует деятельность по управлению усилиями персонала фирмы для достижения поставленных целей. Этот аспект включает в себя такие понятия, как система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, и социальная функция менеджмента, отражающая культуру общества, его традиции, ценности и обычаи.

Говорят гуру... Руководить - это значит не мешать хорошим людям работать.

П.Капица

Правовой аспект менеджмента отражает структуру и принципы государственных, политических и экономических институтов общества, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Организационно-технический аспект менеджмента состоит в рациональной оценке ситуации и систематизированном выборе целей и задач; разработке стратегии достижения этих задач; подборе и использовании требуемых ресурсов; проектировании, организации и контроле за действиями, необходимыми для достижения целей.

Итак, мы определили понятие "менеджмент". Осталось понять, кого же можно называть менеджером.

Примечание. **Менеджер** - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров. А это, в свою очередь, означает, что в государстве должна существовать система профессиональной подготовки менеджеров. Как вам известно, профессию менеджера можно получить, обучаясь в колледжах, институтах, университетах и т.п.

## 2.2. Понятие "организация"

Теперь постараемся понять, что же такое организация. В менеджменте этот термин употребляется в двух значениях:

а) организация как объект или система (предприятие, фирма, компания и т.п.);

б) организация как процесс или функция (деятельность по обеспечению эффективности и результативности совместной деятельности людей).

Рассмотрим самое простое определение организации как объекта.

Примечание. **Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Другими словами, менеджеру всегда (или почти всегда) приходится управлять группами людей. Его задача состоит в том, чтобы эти люди понимали цель своей совместной работы и действовали сообща, наиболее эффективно используя преимущества совместного труда.

Говорят гуру... Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организации повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Б.Мильнер

Как правило, любая работа - и простая, и тем более сложная - требует управления. Далеко не всегда исполнители в состоянии сами грамотно спланировать свою совместную деятельность, распределить между собой задачи. Решить, кто кому и по каким вопросам будет подчиняться, кто и как будет контролировать работу, какую заработную плату назначить за ту или иную работу и т.п.

Исполнители не смогут сделать это не потому, что они не способны к такой деятельности. Просто у них другие задачи. У каждого своя должность, своя профессия. Так, например, токарь умеет работать на токарном станке, а водитель автобуса - управлять автобусом; продавец умеет торговать, а дизайнер - создавать креативные изделия. Они делают это очень хорошо, возможно, лучше других. Но как только деятельность определенного количества людей становится совместной, когда работа каждого из них зависит от работы другого, появляются особенности совместного труда и даже трудности.

Двадцать или тридцать высококлассных токарей не смогут самостоятельно выполнить производственный план завода, потому что кто-то должен составить график их работы, обеспечить обслуживание станков, своевременную подачу материалов и отгрузку готовых изделий. Кто-то должен нанимать новых рабочих, обучать их и решать, как оплачивать труд. Кто-то должен знать, кому продавать продукцию завода и что нужно производить в следующем месяце, чтобы продукция пользовалась спросом и т.п.

Всю эту сложную, многогранную деятельность и называют **организацией деятельности** или, в общем, **управлением**. А значит, необходимы особые, профессионально подготовленные специалисты, умеющие управлять.

Часто менеджмент определяют как профессиональное управление **социально-экономическими системами**, указывая тем самым на то, что объектом управления в менеджменте являются организации, характеризующиеся сложными социальными (связанными с человеком) и экономическими аспектами.

Практически во всех современных языках термин "менеджмент" (**management**) употребляется для обозначения профессионального управления **хозяйственными** (рыночными) организациями (предприятиями, компаниями, фирмами).

Примечание. **Хозяйственными** принято называть такие организации, которые предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества путем производства продукции и оказания услуг.

Хозяйственная деятельность современных организаций (фирм, компаний, предприятий) требует такого стиля работы управленческого персонала, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства, и получать максимально возможные результаты при минимальных затратах.

Таким образом, менеджмент - это профессиональное управление хозяйственными организациями, действующими в условиях рынка. Иногда, правда, словом "менеджмент" обозначают любую управленческую деятельность. Говорят, например, о менеджменте в государственных и муниципальных организациях или о менеджменте общественных организаций. Это не совсем корректно. Возможно, со временем это станет нормой языка, но в наше время все же грамотнее применять для этого термины "управление" или "администрирование" (в английском языке, например, для обозначения государственного управления применяется термин **government administration**, а общественного - **public administration**).

Говорят гуру... Непреложным фактом в менеджменте является понимание каждым менеджером, и прежде всего руководителем высшего звена управления, того, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка <1>.

<1> Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

И.Н.Герчикова

Итак, вы познакомились с понятием "организация", в гл. 5 "Организационная деятельность менеджера" вы подробнее изучите принципы организационной деятельности менеджеров, а также основные типы организационных структур управления. Вторая часть учебника "Теория организации" полностью посвящена изучению организаций.

### 2.3. Система менеджмента в организации

Как вы уже знаете, ни одна организация не может работать без управления. Говоря об аппарате управления организацией, часто употребляют выражение "система менеджмента". Что это такое?

Примечание. **Система менеджмента организации** - это совокупность должностных лиц, совместная работа которых обеспечивает результативное и эффективное управление организацией; а также особые формы и методы управленческой деятельности, принятые в данной организации.

Элементами системы менеджмента организации являются менеджеры, каждый из которых отвечает за свою часть управленческой деятельности. Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из масштабов, сфер деятельности, организационной структуры и специфики предприятия. Наверное, почти невозможно найти две организации (даже очень похожие по профилю своей деятельности), у которых были бы совершенно одинаковые системы менеджмента. Скорее всего, они будут различаться наличием или отсутствием тех или иных управленческих должностей, разным распределением между менеджерами задач и ответственности, особенностями принятия важных решений, даже формами общения между руководителями и подчиненными.

Тем не менее все системы менеджмента, иначе говоря системы управления организациями, имеют общие черты. Такими чертами являются вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.

**Вертикальное разделение** труда менеджеров - это условное выделение в организации трех уровней управления: низшего (первичного), среднего и высшего. Такое разделение часто называют иерархией власти в организации.

**Горизонтальное (функциональное) разделение** представляет собой выделение групп менеджеров, относящихся к одному уровню управления и управляющих подразделениями или отвечающих за определенные функциональные направления деятельности организации.

К наиболее общим функциональным направлениям деятельности любой хозяйственной организации относятся: производственная деятельность (в непромышленных компаниях эта деятельность называется операционной), коммерческая деятельность (продажа производимой продукции), маркетинг (изучение рынка), управление финансами компании, управление персоналом компании (человеческими ресурсами) и т.п.

Таким образом, в самом общем случае система менеджмента организации представляет собой взаимосвязанную работу групп менеджеров, отвечающих за определенные функции на определенных уровнях управления.

Рассмотрим подробнее уровни управления организацией (рис. 2.3).

Уровни управления организацией



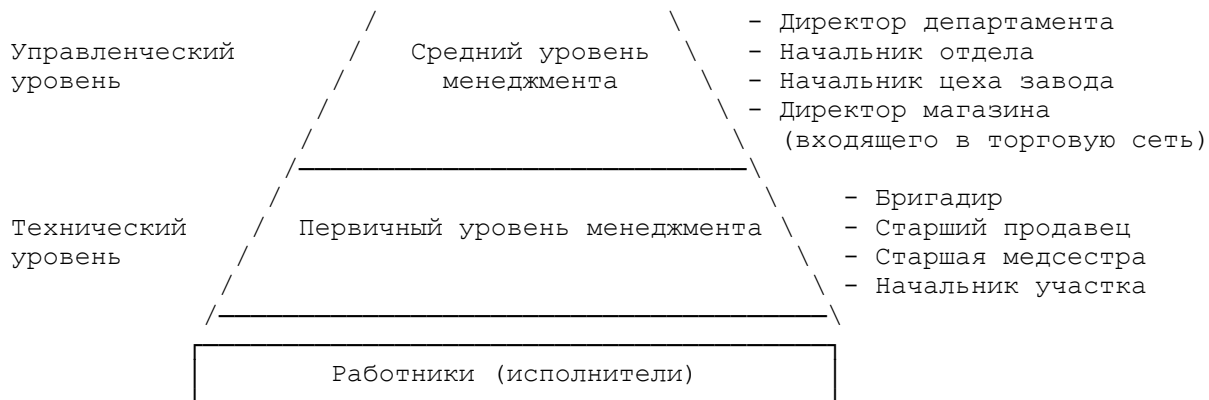


Рис. 2.3

Разделение всего аппарата менеджмента на три уровня является условным (упрощенным), оно позволяет лучше понять роли, задачи и особенности управленческой деятельности на каждом уровне. В компаниях может насчитываться от одного до десяти (и даже пятнадцати) уровней управления. Так, например, система менеджмента маленького семейного магазина может быть представлена всего одним человеком - хозяином этого магазина, а значит, иметь всего один уровень управления. Система менеджмента огромного завода может иметь до десяти уровней управления, где каждый нижестоящий уровень подчиняется по своим вопросам вышестоящему. Однако и в этом случае всю систему менеджмента завода можно условно привести к трем уровням управления: высшему, среднему и первичному.

Изображение уровней менеджмента в виде пирамиды показывает: чем выше уровень управления, тем меньшим числом менеджеров он представлен.

**Руководителей высшего уровня** часто называют топ-менеджерами (или топ-менеджментом) организации, от английского - **top-managers** или **top-management** (где **top** означает "вершина").

Топ-менеджеры отвечают за принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей компании. Как правило, деятельность топ-менеджеров не разделяется по функциям (производство, финансы и т.п.), поскольку высшие руководители управляют компанией в целом, отвечая за всю ее деятельность и развитие. Тем не менее иногда к этому уровню относят должности вице-президентов компании, отвечающих за конкретные направления деятельности.

Согласно сложившейся традиции топ-менеджерами называют руководителей крупных компаний, в отношении высшего руководства компаний малого и среднего бизнеса этот эпитет применяется редко.

Говорят гуру... Не беспокойся о том, что у тебя нет высокого чина. Беспокойся о том, достоин ли ты того, чтобы иметь высокий чин.

Конфуций

Типичными должностями руководителей высшего звена являются: председатель совета директоров компании, президент компании, вице-президент, генеральный директор, в институте - ректор.

Говорят гуру... Деятельность, связанную с управлением большой организацией, можно описать как очень и очень тяжелый труд. Объем работы, которую должен выполнить руководитель в течение дня, огромен, а темпы чрезвычайно высоки.

Г. Минцберг

По мнению П. Друкера, высший руководитель компании изучает отрасль бизнеса, в которой работает компания, разрабатывает и формулирует глобальные цели. Он принимает ключевые решения, необходимые для достижения этих целей, сообщает эти цели и соответствующие решения своим менеджерам. Он учит менеджеров видеть бизнес в целом и помогает им формулировать их собственные цели на основании глобальных целей компании. Он измеряет эффективность и результаты деятельности в аспекте достижения глобальных целей. Он пересматривает и изменяет цели, если того требует ситуация <1>.

<1> Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009. С. 167.

**Руководители среднего уровня (middle managers)**, как правило, возглавляют крупные

подразделения компании (департаменты, отделы). Они отвечают за практическую реализацию стратегических планов, разработанных высшим руководством. Руководители среднего уровня формируют тактические планы и управляют реализацией тактических решений в масштабах своих подразделений или бизнес-функций. Они координируют и контролируют работу младших менеджеров, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего уровня, и передают эти решения в виде конкретных заданий руководителям низового уровня. Роль менеджеров среднего уровня в управлении компаниями крайне высока.

Типичными должностями руководителей среднего звена являются: директора крупных департаментов, на заводах - начальники цехов, в торговых сетях - директора магазинов, в поликлиниках - заместители главного врача, в институтах - деканы факультетов.

В разных компаниях характер работы менеджеров среднего уровня может значительно различаться. В зависимости от специфики организации им могут предоставляться значительные права и они несут за это ответственность, что делает их работу похожей на работу топ-менеджеров.

**Руководители низового уровня (first-line managers** - менеджеры первичного уровня) являются младшими начальниками в организации. Их также часто называют операционными менеджерами. Первичный уровень - это организационный уровень, отвечающий за непосредственное управление работниками - сотрудниками организации, занимающими исполнительские должности.

Руководители первичного уровня осуществляют контроль над выполнением производственных и иных заданий, отвечают за грамотное использование выделенных ресурсов: материалов, оборудования, а также рабочего времени.

Типичными должностями на данном уровне являются, например: на заводе - старший мастер, в магазине - старший продавец-консультант, в поликлинике - старшая медсестра, в институте - заведующий кафедрой. Особенностью этого уровня управления является то, что менеджеры здесь нередко сами выполняют разнообразные производственные задания, совмещая функции руководителей и исполнителей.

Одной из наиболее заметных тенденций в перераспределении ролей и сфер влияния менеджеров современных организаций является возрастание вклада в совершенствование деятельности компаний менеджеров проектов (так называемых менеджеров команд). Число таких менеджеров в наши дни значительно возросло. Менеджер проекта отвечает за реализацию определенной рабочей задачи, требующей активного, творческого участия других сотрудников того же организационного уровня. По завершении проекта руководители проектов (менеджеры команд), как правило, "сдают вахту", переходя на другой участок работы. Важной особенностью работы проектных команд является то, что менеджер одного из проектов может быть членом команды по выполнению другой рабочей задачи. Участие менеджеров в работе над несколькими проектами позволяет отказаться от необходимости введения дополнительных должностей вследствие получения максимальной отдачи от управленцев среднего звена.

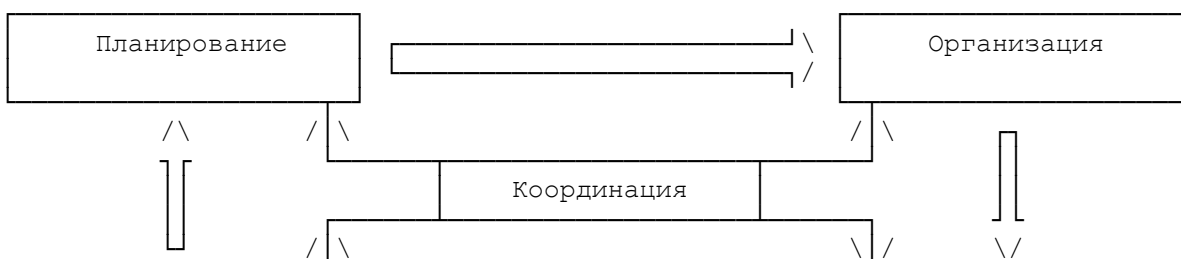
#### 2.4. Основные функции менеджмента

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных **функций**. Такие функции называют основными (или базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности.

Эти функции называются (рис. 2.4):

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Взаимосвязь основных функций менеджмента



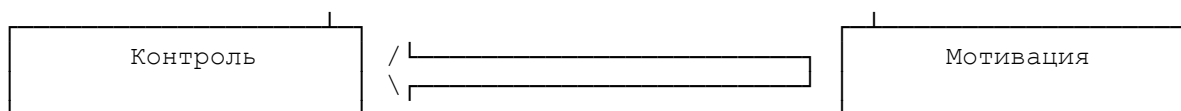


Рис. 2.4

Что означает каждая из этих функций? Как они связаны между собой? Давайте разберемся.

Примечание. **Планирование** - это процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- а) цели деятельности организации;
- б) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- в) способы достижения поставленных целей.

Планирование представляет собой начальный этап управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться. Пожалуй, одним из главнейших элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).

Наличие правильно составленного плана позволяет перейти к следующему этапу управления - **организации** (иначе говоря - организовыванию) работы. Термин "организация" в менеджменте используется в двух значениях:

- 1) организация как объект управления - компания, предприятие;
  - 2) организация как функция менеджмента - процесс организационной деятельности.
- Здесь мы будем употреблять это слово в его втором значении.

Примечание. **Организация** - это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует **организационную структуру** компании. Поэтому функция организации - это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.

Выбор правильной организационной структуры и рациональное распределение между сотрудниками задач, полномочий и ресурсов позволяют приступать к работе. Однако эта работа будет результативной и эффективной только в том случае, если исполнители (да и руководители тоже) будут понимать свою выгоду от успешной работы, видеть перспективы своего развития, соглашаться с установленными в компании порядками и принимать ее нравственные ценности. Обеспечить выполнение этих сложных условий в коллективе можно только путем специальной работы, которая называется **мотивированием**, или **стимулированием** персонала, или просто мотивацией.

Примечание. **Мотивация** (как функция менеджмента) - это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации.

С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу.

Строго говоря, слово "мотивация" означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом. Однако в менеджменте этим термином обозначается одна из функций управления - действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах компании.

Если сотрудники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей компании, то значительно повышается их сознательность и производительность труда. Тем не менее нормальная работа любого предприятия или подразделения невозможна без осуществления **контроля**.

Примечание. **Контроль** - это процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Другими словами, контроль - это оценивание результатов труда в организации (путем сравнения их

с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений. Что менеджерам приходится контролировать? Соблюдение сотрудниками трудовой дисциплины, количество и качество производимой продукции, соблюдение графиков отгрузки товаров, выполнение заданий и многое другое.

В некоторых учебниках по менеджменту авторы ограничиваются упоминанием только четырех рассмотренных функций. Однако в современном менеджменте крайне важна роль еще одной - пятой функции - **координации**. Иногда специалисты полагают, что координация "растворена" в четырех других функциях. Но на практике координационная деятельность менеджера зачастую приобретает вполне специфический характер, требуя много времени, сил, специальных навыков, владения специальными инструментами координации. Что же такое координация?

Примечание. **Координация** - это оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании.

Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы менеджмента. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества менеджеров.

Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

Вместе с тем, как считает П. Друкер, "плохую организацию можно узнать по необходимости принимать специальные меры для координации действий и налаживания коммуникаций между менеджерами, что выражается в создании специальных комитетов, непрерывных совещаний, введении должностей "специалистов по связям" и т.п." <1>.

-----  
<1> Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009. С. 229.

Помимо основных, менеджерам приходится выполнять множество так называемых **специальных функций управления**. Это название условно, так как все специальные функции связаны с основными, являются их частью. Вот некоторые из таких функций:

- разработка и принятие управленческих решений;
- создание команд и работа в них;
- управление корпоративной культурой компании;
- анализ рынка (отрасли, мнений клиентов и т.п.);
- управление качеством продукции;
- обработка информации (в том числе с использованием информационных технологий);
- прогнозирование развития событий;
- организация внешних контактов (с партнерами, клиентами, представителями государственных органов и т.п.);
- проведение переговоров, совещаний и деловых бесед;
- ведение документации и многое другое.

Одной из важнейших функций современного менеджера является анализ. Он позволяет получить необходимую информацию о структуре организации, проблемах, задачах, т.е. выделить из общего представления о компании и ее деятельности те факты, которые непосредственно относятся к рассматриваемому в настоящий момент вопросу. Процедуру выявления задач и потребностей компании, а также нахождения решений проблем называют бизнес-анализом (**business analysis**). Например, подробный и всесторонний анализ работы компании, как правило, включает в себя изучение таких аспектов, как тип и особенности организационной структуры компании и ее соответствие ситуации; технологии производства; кадровый состав компании; функции департаментов и отделов; коммуникации; тип организационной культуры; финансовые показатели работы компании и т.п.

Решения, принимаемые на основе бизнес-анализа, часто представляют собой усовершенствование производственных и управленческих процессов, осуществление организационных изменений, стратегическое планирование, разработку политики компании и т.п.

Изучение организационных процессов, как правило, не ограничивается только анализом, за ним следует этап синтеза, в ходе которого менеджмент создает новые организационные структуры, разрабатывает и принимает перспективные планы и программы, стратегии и т.п. Как правило, новые

системы и процессы, появившиеся в результате грамотно осуществленного синтеза, обладают свойствами, которых не было у ранее разрозненных частей.

Например, объединение в один крупный департамент нескольких разрозненных отделов может привести к повышению производительности труда сотрудников, повышению экономической эффективности департамента, готовности департамента к решению новых задач и т.п.

## 2.5. Методы менеджмента

Функции менеджмента показывают, **что** должен делать менеджер, чтобы управлять организацией, на вопрос **"как (с помощью чего)** менеджер должен управлять организацией?" отвечают методы менеджмента (или, иначе говоря, методы управления).

В менеджменте используются три группы методов управления:

- экономические;
- организационно-распорядительные (административные);
- социально-психологические.

**Экономические методы** управления заключаются в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество. В качестве основных инструментов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

Кроме того, к экономическим методам управления относится создание таких условий работы предприятия или подразделения, в которых работники максимально заинтересованы в улучшении качества своей работы и увеличении прибыли. Например:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для его хозяйственной деятельности;
- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководством соответствующими полномочиями;
- предоставление подразделению права использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств и т.п.

**Организационно-распорядительные (административные) методы управления** - это методы прямого воздействия на исполнителей, носящие директивный (руководящий), обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти и принуждении.

К числу организационных методов относят:

- создание организационной структуры управления;
- регламентирование и нормирование всех видов деятельности;
- приказы и распоряжения;
- инструктажи и т.п.

**Социально-психологические методы** управления оказывают воздействие на сознание работников, социальные, эстетические и другие мотивы их поведения. Эти методы предназначены для социального стимулирования трудовой деятельности.

К ним относятся:

- устное поощрение (похвала);
- убеждение и внушение;
- личный пример руководителя;
- обеспечение возможности карьерного роста сотрудника;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений в коллективе;
- создание и поддержание позитивного морального климата в коллективе и т.п.

Хороший менеджер должен уметь грамотно комбинировать различные методы управления, выбирая из них те, которые наиболее соответствуют сложившейся ситуации, которые будут в этой ситуации наиболее эффективными.

## 2.6. Виды менеджмента

Как вы уже, наверное, поняли, менеджмент - это очень сложная, многогранная и разнообразная деятельность. Каждому руководителю приходится выполнять разнообразные функции, применять различные методы. Менеджеры работают во всех отраслях экономики, на всех предприятиях, во всех подразделениях компаний. Поэтому иногда бывает очень сложно классифицировать менеджмент по его отдельным видам, выделяя существенные особенности.

Один из подходов к классификации состоит в выделении таких видов менеджмента:

- организационного;

- стратегического;
- тактического;
- оперативного.

**Организационный менеджмент** отвечает (как и следует из его названия) за создание организации, т.е. за разработку ее организационной структуры и системы управления. Постоянное и правильное осуществление управленческих функций, выработка стандартов и инструкций, контроль за их соблюдением - все это организационный менеджмент. При наличии такого менеджмента обеспечивается нормальное функционирование организации и успешное достижение стоящих перед ней целей.

**Стратегический менеджмент** находится в центре внимания высшего руководства организации. Его задачами являются:

- выбор миссии (предназначения и общественной значимости) компании и формирование стратегических (перспективных) целей, обеспечивающих устойчивое развитие компании, ее лидерство на рынке, в отрасли, стране или мире;
- адаптация компании к изменениям, происходящим во внешнем окружении компании;
- постоянная ориентация компании на удовлетворение потребностей клиентов, потребителей, покупателей.

**Тактический менеджмент** обеспечивает достижение стратегических целей путем постановки и реализации тактических планов компании. В то время как стратегический менеджмент в основном разрабатывается на высших уровнях руководства, тактический менеджмент реализуется на уровне руководства среднего звена. Результаты тактического менеджмента проявляются быстро и легко соотносятся с конкретными действиями. Он управляет процессами в таких сферах деятельности организации, как маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, управление финансами и кадрами и т.п.

**Оперативный менеджмент** управляет реализацией оперативных планов. Действия осуществляются путем распределения задач и ресурсов, а также внесением необходимых корректировок в ход выполнения текущих заданий. Задачей оперативного менеджмента является принятие решений, способных быстро и вовремя корректировать производственные и другие процессы компании.

Второй подход к классификации состоит в выделении **отраслевой** и **функциональной специфики** менеджмента.

К **функциональным** относятся такие виды менеджмента, которые присутствуют практически во всех организациях независимо от того, чем они занимаются:

- производственный (операционный) менеджмент - управление производственными процессами предприятия или основными операциями;
- финансовый - управление финансовыми потоками предприятия;
- управление человеческими ресурсами (кадровый менеджмент, менеджмент персонала) - управление процессами подбора, подготовки, продвижения и развития персонала;
- инновационный - управление внедрением технических, технологических, коммерческих и управленческих нововведений, обеспечивающих конкурентоспособное развитие предприятия;
- менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов (логистика) - управление доставкой, хранением сырья, оборудования и товаров и т.п.

К **отраслевым** относятся такие виды менеджмента, специфика которых существенно зависит от той отрасли, в которой работают компании:

- менеджмент в гостиничном бизнесе;
- менеджмент в ресторанном бизнесе;
- менеджмент в девелопменте (строительстве);
- менеджмент в спорте;
- банковский менеджмент и т.п.

Помимо рассмотренных подходов к классификации менеджмента иногда выделяют следующие его виды:

Целевой	Функциональный	Линейный
Формулировка миссии организации. Выбор стратегии. Постановка целей. Организационные мероприятия. Стратегический контроль и	Управление реализацией важнейших функций: производство, финансы, персонал, коммерция, научные исследования и конструкторские разработки и т.п.	Текущее руководство подразделениями организации (часто руководителей отдельных подразделений, обладающих административными полномочиями по отношению к своим подчиненным, называют линейными менеджерами)

т.п.

Как вы, наверное, заметили, у всех подходов к классификации есть много общего. Они помогают нам лучше понять специфику работы каждого менеджера.

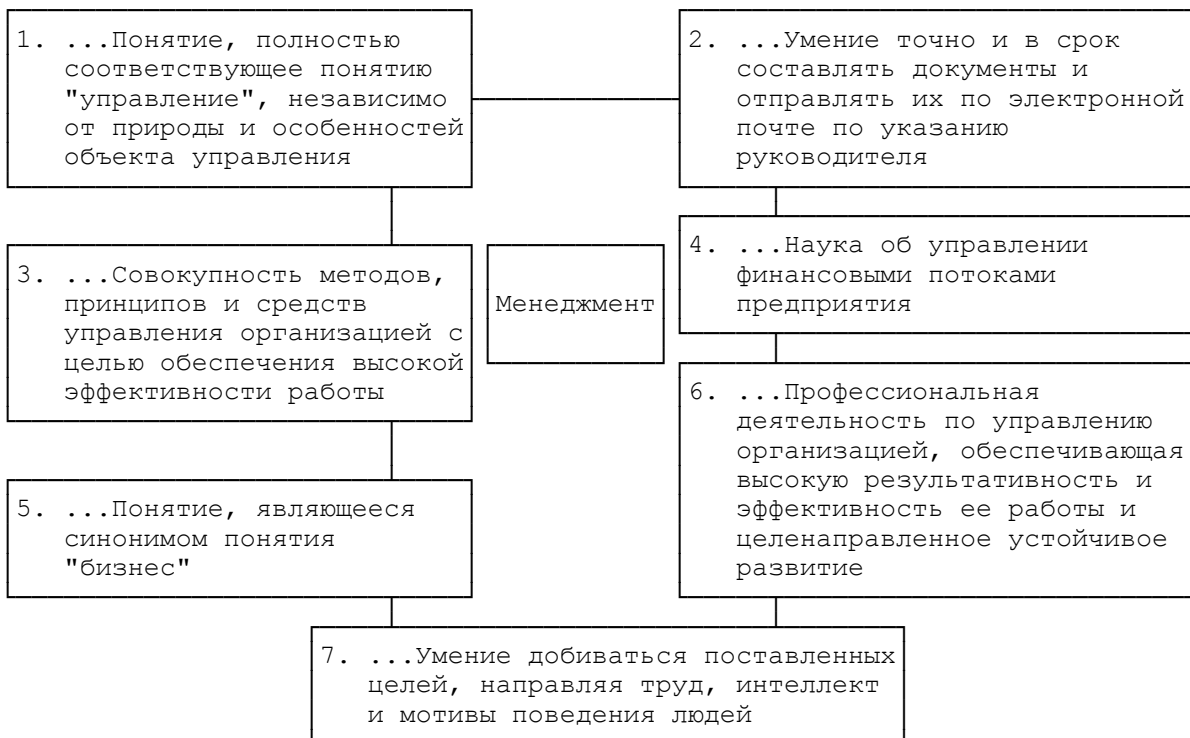
Итак, в этой главе вы начали изучать основы сложной и очень интересной деятельности - менеджмента. Вы узнали, что такое менеджмент, кого можно называть менеджерами, чем занимаются менеджеры на разных уровнях управления, какие функции выполняют менеджеры, какие они используют для этого методы управления и, наконец, какие бывают виды менеджмента.

### Контрольные вопросы

1. Что такое менеджмент?
2. Дайте определение понятию "управление".
3. Кого можно называть менеджером?
4. Какие уровни управления организацией вы знаете?
5. Перечислите основные функции менеджмента.
6. Назовите методы менеджмента.
7. Приведите примеры видов менеджмента исходя из отраслевой и функциональной специфики.

### Практикум к главе 2

#### Задание 1. Понятие "менеджмент"



1. Что такое менеджмент? Укажите номера верных определений этого понятия.
2. Объясните, почему вы не выбрали оставшиеся определения.
3. Объясните, в чем состоят сходства и различия понятий "менеджмент" и "управление".

#### Задание 2. Субъект и объект управления

Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?

1. Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы:
  - ограничения и критерии эффективности управления;
  - цель управления;
  - субъект управления (руководитель, менеджер, координатор);

- объект управления (организация, подразделение, сотрудник);
- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

2. Приведите примеры целей управления для какой-либо организации.

3. Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

**Задание 3. Менеджмент как наука, практика и искусство**

**А.** Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как вы думаете, почему? Запишите свои объяснения.

**Б.** В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Кинофильмы (мультфильмы)		
Телепередачи		
Другое		

#### Задание 4. Понятие "организация"

1. В самом общем случае организацией называют группу людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Как бы вы дополнили это определение?
2. Как вы понимаете следующее изречение? Перепишите его и сделайте краткий комментарий.

"Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное".

Ричард Л. Дафт

#### Задание 5. Основные функции управления

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями управления (менеджмента). Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу (см. пример).

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Спортивный комплекс					
Другая организация					

#### Задание 6. Основные функции управления

Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (см. ниже пример оформления). Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным.

Правильный порядок	Номер этапа по кейсу	Название этапа
--------------------	----------------------	----------------

1		
2		
3		
4		

**Этапы деятельности менеджмента компании "Альфа" при создании нового департамента:**

**а)** формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;

**б)** реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

**в)** выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;

**г)** определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

**Задание 7. Система менеджмента в организации**

1. Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т - топ-менеджмент; С - средний уровень менеджмента; Н - низший уровень менеджмента; И - исполнители (работники) (см. ниже пример оформления).

**Примеры должностей:**

1. Заведующий кафедрой вуза.
2. Водитель.
3. Бригадир строительной бригады.
4. Ректор университета.
5. Продавец-консультант.
6. Начальник цеха автозавода.
7. Генеральный директор компании.
8. Заведующий отделом магазина.
9. Секретарь руководителя.
10. Директор магазина, входящего в торговую сеть.
11. Преподаватель вуза.
12. Директор департамента управления персоналом фабрики.
13. Старшая медсестра больницы.

**Пример оформления ответа:**

- 1 - Н;  
2 - И  
и т.п.

2. Используя интернет-сайты, журналы и др. источники, выберите в качестве примера какую-либо компанию. Приведите примеры названий должностей для трех уровней менеджмента этой компании (см. ниже пример оформления).

Наименование и сфера деятельности компании	Топ-менеджмент	Средний уровень	Первичный уровень

**Задание 8. Методы менеджмента**

В менеджменте используются три группы методов управления: экономические (Э), организационно-распорядительные (О) и социально-психологические (С). Укажите соответствие каждого инструмента управления из приведенного перечня тому или иному методу менеджмента (см. ниже пример оформления ответа).

**Инструменты управления:**

1. Приказы.
2. Регулирование межличностных и межгрупповых отношений.
3. Убеждение.
4. Инструктажи.
5. Разрешение структурному подразделению использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению.
6. Личный пример руководителя.
7. Применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.
8. Постановления руководства.
9. Внушение.
10. Команды.
11. Рекомендации.

12. Моральное поощрение.
13. Распоряжения.
14. Создание и поддержание благоприятного морального климата в коллективе.

**Пример оформления ответа:**

- 1 - О;
  - 2 - С
- и т.п.

#### **Задание 9. Виды менеджмента**

Существуют отраслевые (О) и функциональные (Ф) особенности менеджмента. Какие из перечисленных видов менеджмента являются функциональными, а какие - отраслевыми? (См. ниже пример оформления ответа.)

**Виды менеджмента:**

1. Управление персоналом.
2. Банковский менеджмент.
3. Стратегический менеджмент.
4. Менеджмент в торговле.
5. Управление финансами.
6. Менеджмент в сфере телевидения.
7. Менеджмент в гостиничном бизнесе.
8. Управление проектами.
9. Менеджмент в социальной сфере.
10. Информационный менеджмент.
11. Менеджмент в ресторанном бизнесе.
12. Спортивный менеджмент.
13. Управление производством.
14. Менеджмент в девелопменте (строительстве).
15. Инновационный менеджмент.

**Пример оформления ответа:**

- 1 - Ф;
  - 2 - О
- и т.п.

#### **Задание 10. Виды менеджмента**

Другой подход к классификации видов менеджмента позволяет выделить стратегический, тактический и оперативный менеджмент. Объясните особенности каждого из этих трех видов менеджмента. Приведите примеры решений, принимаемых менеджерами на каждом уровне.

### **Глава 3. СОДЕРЖАНИЕ И СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

Первое условие для того, чтобы стать великим менеджером, заключается в наличии здравого смысла, который, к сожалению, есть не у многих.  
Дж.Блэр

- Профессия - менеджер
- Компетенции и имидж менеджеров
- Роли менеджеров
- Национальные особенности менеджмента

#### **3.1. Профессия - менеджер**

Кто же такие менеджеры и чем они занимаются? Мы уже частично ответили на эти вопросы в предыдущих главах. Рассмотрим более подробно содержание и особенности работы менеджеров.

Как ни удивительно, но и в наши дни встречаются люди (даже имеющие хорошее образование и большой жизненный опыт), которые не совсем верно понимают содержание профессии менеджера. Некоторые полагают, что менеджмент - это "что-то связанное с бизнесом...", другие, что это "примерно то же самое, что и предпринимательство...". Есть те, кто уверен, что "менеджмент - это торговля", а менеджером можно называть "любого продавца-консультанта в белой рубашке с галстуком и приветливой улыбкой на лице". Так ли это на самом деле? Разумеется, нет.

Как вы знаете, менеджером можно называть подготовленного наемного специалиста, занятого профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления какой-либо организации. При этом он должен обладать специальными компетенциями и быть наделенным властными полномочиями.

Слова "**профессиональная управленческая деятельность**" применительно к менеджеру означают, что он занимает в организации одну из руководящих должностей. Слово "менеджер" в большинстве случаев является обобщенным названием всех руководителей в организации: и генеральный директор компании, и директор департамента, и начальник отдела - все они менеджеры. Однако слово "менеджер" может также означать и название конкретной должности, например "менеджер по продажам", "менеджер по персоналу", "менеджер гостиницы" и т.п.

Фраза "**наделенный властными полномочиями**" означает, что менеджер - это особый тип специалиста, работающего в организации. От других сотрудников его отличает наличие определенной **власти** над другими людьми - исполнителями. В пределах данных ему полномочий менеджер имеет право отдавать распоряжения подчиненным сотрудникам, требовать точного исполнения заданий, контролировать работу, поощрять подчиненных и накладывать взыскания. Властные полномочия менеджера являются необходимым инструментом его профессиональной деятельности. Как видно из приведенных выше рассуждений, одним из наиболее близких русскоязычных синонимов слову **менеджер** является слово **руководитель**. Правда, иногда менеджер может не иметь сотрудников в непосредственном подчинении, но и в этом случае ему дается право планировать и координировать деятельность других людей, принимать решения и контролировать работу людей, а также производственные, коммерческие и иные процессы.

Слово "**наемный**" в определении профессии менеджера указывает на то, что его **нанимают** на работу в организацию для осуществления управленческой деятельности. Кто же нанимает менеджера?

В условиях рыночной экономики любая организация, компания, фирма имеет своего владельца (собственника). Собственником (собственниками) организации могут быть: единоличный предприниматель, создавший эту организацию; несколько учредителей, основавших, например, общество с ограниченной ответственностью; акционеры, являющиеся держателями акций акционерного общества; государство, владеющее государственным унитарным предприятием <1>. В ряде случаев собственники не могут сами эффективно управлять своими предприятиями, и для этого создается аппарат управления - система менеджмента организации. Другими словами, менеджеров нанимают на работу в компанию ее собственники или от имени собственников.

-----  
<1> Различные организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций вы будете изучать в ч. II учебника.

Иногда люди, далекие от бизнеса и менеджмента, полагают, что понятия "предприниматель" и "менеджер" являются синонимами. На самом деле это не так. Ведь **предпринимателем** называют человека, который создает предприятие, вкладывая в него свои сбережения, отдавая этому делу все свои силы и время. Основная задача предпринимателя - получение прибыли в результате ведения хозяйственной деятельности. При этом он понимает, что идет на определенный риск - не получить желаемого результата.

Говорят гуру... Как бы ни был талантлив предприниматель, он, как правило, нуждается в профессиональных менеджерах, знающих и умеющих то, что не под силу ему самому.

Ю.Рубин

Менеджер же управляет компанией, получая за это зарплату. Однако и сами предприниматели (собственники предприятий) часто тоже занимаются управлением своими компаниями. Так, например, предприниматель, открывший кафе, магазин или туристическую фирму, будет сам какое-то время управлять предприятием. По мере роста фирмы сложность и трудоемкость управленческой деятельности заставят его нанять профессиональных управляющих - менеджеров. Часто владельцы крупных фирм, имеющие большой штат менеджеров, все же продолжают управлять своими предприятиями, оставляя за собой такие должности, как генеральный директор или президент компании.

Особенности совместной работы наемных менеджеров и предпринимателей заставляют последних решать три сложные взаимосвязанные задачи:

1. Формирование квалифицированной команды менеджеров, способной со временем принять на себя достаточно масштабные задачи.
2. Сохранение за собой инициативы по выдвижению стратегических целей.
3. Согласование собственных интересов с интересами менеджеров.

Признаком цивилизованных деловых отношений между собственниками и менеджерами компании является заключение так называемого менеджерского договора (контракта), в котором подробно описывается сфера деятельности менеджера, его права, обязанности, условия работы, принципы оплаты труда и многое другое.

Почти серьезно... Человек, который знает "как", всегда найдет работу, а человек, который знает

"почему", будет его начальником.

Д.Рейвич

"Отец современного менеджмента" Питер Друкер так определял деятельность руководителя, управляющего организациями на рубеже XX и XXI вв.: "У менеджера две специфические задачи. Никто другой в организации их не решает. А если кто-то решает, значит, его тоже можно назвать менеджером. Перед менеджером стоит задача создания истинного целого, которое есть больше, чем сумма всех его частей, - производительной организации, представляющей собой нечто большее, нежели сумма вложенных в нее ресурсов... Вторая специфическая задача менеджера заключается в гармонизации каждого своего решения и действия с краткосрочными и долгосрочными планами предприятия. Принося в жертву хотя бы один из этих аспектов (краткосрочный или долгосрочный), менеджер неминуемо ставит под угрозу деятельность всего предприятия" <1>.

<1> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. / Пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой. М.: Вильямс, 2000.

### 3.2. Компетенции и имидж менеджеров

Еще в 1973 г. американский психолог **Дэвид Мак-Клелланд** заявил, что коэффициент интеллекта человека (**IQ**) далеко не всегда способен служить индикатором высокой эффективности его работы в конкретной сфере деятельности. И вместо коэффициента интеллекта он предложил оценивать сотрудников через так называемые **компетенции**. Что означает слово "компетенция"?

Компетенция (лат. **competentia**) - это:

- 1) круг вопросов и явлений, в которых данное лицо обладает авторитетом, познанием, опытом;
- 2) сфера полномочий, область вопросов и задач, подлежащих чьему-нибудь ведению.

Сегодня под компетенциями понимают комплекс знаний, навыков, установок и личностных качеств человека, без которых невозможна его эффективная работа в конкретной должности или в конкретной компании.

Примечание. Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим собой.

Английская поговорка

Рассмотрим компетенции менеджеров. Для удобства разделим требования, предъявляемые к знаниям и умениям менеджера, на три категории.

**1. Знания и умения в области теории и практики управления.** Менеджер должен иметь специальную подготовку в области теории управления, знать основы современной экономической теории, теорию и практику принятия управленческих решений, иметь навыки использования информационных и телекоммуникационных технологий. При этом важно понимать, что менеджеру необходимо постоянно совершенствовать свои знания, умения и навыки, периодически повышать квалификацию и профессиональную переподготовку.

Говорят гуру... Профессия руководителя включает и способность к смирению - пониманию того, что вы не знаете всего на свете <1>.

<1> Крейнер С. Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Крылов, 2004.

С.Крейнер

**2. Способности к эффективным коммуникациям и умение работать с людьми.** Вспомните одно из определений менеджмента: "менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения людей". Это означает, что менеджер является связующим звеном между людьми, работающими в организации. Именно "через других людей" он добивается достижения поставленных целей. А это значит, что он должен уметь общаться с людьми, убеждать, вести за собой. Менеджер должен очень четко выражать свои мысли, но при этом не менее (а иногда - более) важным навыком является понимание других людей, умение слушать и слышать их. Способности к общению зависят от индивидуальных свойств человека, но их можно развить с помощью упражнений и на специальных тренингах.

Говорят гуру... Каждому менеджеру стоило бы начать с того, чтобы выяснить, сколько времени он тратит на размышления. А если недостаточно, то почему? Совсем текучка заела? А может быть, мы

размышляем ради какой-то личной выгоды? Как все-таки изменить ситуацию? Некоторым придется изменить какие-то личные привычки. Другим может помочь только смягчение или снятие требования о непрерывной "занятости". Способность человека управлять своим временем очень хорошо характеризует его отношение к учебе <1>.

<1> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

П.Сенге

**3. Понимание специфики работы своей организации.** Менеджер должен обладать специальными знаниями в вопросах деятельности той организации, где он работает. Кроме того, он должен хорошо разбираться в вопросах развития отрасли экономики, в которой работает его компания, рынка, понимать запросы и предпочтения клиентов (покупателей) и т.п.

Почти серьезно... Если ты будешь упорно работать по восемь часов в день, то со временем станешь начальником и получишь право работать по двенадцать часов в день.

Афоризм

В 2006 г. российский журнал "Секрет фирмы" в N 37 опубликовал статью, в которой рассказывалось о том, что компания DeTech провела в России исследование и выявила двадцать компетенций успешных менеджеров среднего звена. По результатам исследований была построена модель "20 граней" (рис. 3.1).

Модель компетенций менеджера "20 граней" <1>



Рис. 3.1

<1> В этой модели под мотивацией понимается мотивация самого менеджера, т.е. те качества и потребности, которые побуждают его быть эффективным руководителем.

Говорят гуру... Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" - все равно что спрашивать: "Кто должен быть тенором в этом квартете?" Конечно, тот, кто может петь тенором.

Г.Форд

Помимо соответствия общим требованиям, менеджер, как правило, выполняет свои обязанности в соответствии со специальным документом, называемым **должностной инструкцией** <2>. В должностных инструкциях подробно описывается, что должен знать тот или иной менеджер, за что он отвечает, какими обладает правами и т.п. Однако менеджмент - это сложная и творческая профессия, поэтому менеджерам различных уровней часто приходится не только руководствоваться формальными требованиями инструкций, но и полагаться на свою инициативу и креативность для достижения

наилучшего результата.

<2> **Должностная инструкция** - это документ, который четко определяет место и назначение конкретной должности в компании. В нем отражены такие важные вопросы, как требования, выдвигаемые к кандидатам на вакантные должности, должностные обязанности сотрудников, их права и ответственность.

Тем не менее знание и понимание своих обязанностей являются для менеджера обязательными условиями. Познакомьтесь с выдержками из должностных инструкций менеджеров разных уровней и сфер деятельности, обращая внимание на разделы "Должностные обязанности", "Права" и "Ответственность". Это поможет вам лучше понять масштаб деятельности менеджеров, необходимые компетенции, права и ответственность.

1. Должностная инструкция генерального директора предприятия (фрагмент).

Пример.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ

### 1. Общие положения

Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством РФ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью компании в пределах полномочий, предоставленных ему нормативно-правовыми актами РФ, Уставом компании, внутренними нормативными документами, трудовым договором и настоящей Должностной инструкцией, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, а также финансово-хозяйственные результаты ее деятельности.

Генеральный директор относится к категории руководителей, назначается и освобождается от занимаемой должности общим собранием акционеров компании. Генеральный директор подчиняется непосредственно общему собранию акционеров и Совету Директоров компании. Генеральному директору непосредственно подчиняются исполнительный директор, заместитель генерального директора по развитию, контролер, юрист, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений (отделов, филиалов), офис-менеджер.

Генеральному директору устанавливается ненормированный рабочий день.

В своей работе Генеральный директор руководствуется:

- требованиями действующего законодательства РФ;
- нормативными документами Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг и другими нормативными документами, регламентирующими работу с ценными бумагами;
- Уставом компании;
- требованиями общего собрания акционеров и Совета Директоров;
- настоящей Должностной инструкцией.

### 2. Функции

На Генерального директора возложены следующие функции:

- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью компании в соответствии с Уставом;
- обеспечение соблюдения законности в деятельности компании;
- составление стратегических и текущих планов компании;
- выполнение поручений общего собрания акционеров, Совета Директоров компании;
- организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании.

### 3. Обязанности

К непосредственным обязанностям Генерального директора относятся:

- осуществление руководства финансовой и хозяйственной (профессиональной) деятельностью компании, обеспечение выполнения компанией возложенных на нее задач, своевременного и единообразного выполнения нормативных актов законодательства РФ, правил ведения реестра владельцев ценных бумаг, правил внутреннего документооборота и контроля, внутренних нормативных документов;
- обеспечение соблюдения законности в деятельности компании и осуществление хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и

функционирования, укрепление договорной и финансовой дисциплины, регулирование социально-трудовых отношений, обеспечение поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности;

- обеспечение выполнения всех лицензионных требований при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством РФ, организация подготовки соответствующих документов и осуществление всех необходимых действий для получения (продления) лицензии на осуществление уставной деятельности;

- организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании, направление их деятельности на развитие и совершенствование производимых работ и услуг с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы, увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности оказываемых услуг в соответствии с международными стандартами в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка;

- организация производственно-хозяйственной деятельности компании на основе широкого использования новейшей техники и технологии, организация разработки и внедрения новейших прогрессивных технологий осуществления работ, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучение конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного);

- защита имущественных интересов компании в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления;

- принятие мер по обеспечению квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда;

- разработка и утверждение штатного расписания, организация разработки и утверждение Должностных инструкций для сотрудников, организация и осуществление подбора, найма и увольнения сотрудников компании;

- обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплата заработной платы в установленные сроки;

- обеспечение и контроль выполнения решений общего собрания акционеров, Совета Директоров, предоставление сведений, отчетности о деятельности и объяснений по вопросам руководства деятельностью общему собранию акционеров, Совету Директоров и ревизорам;

- соблюдение служебной тайны в отношении полученной информации, обеспечение применительно к условиям работы разработки, соблюдения мер и создания условий, препятствующих утечкам конфиденциальной информации;

- повышение своего профессионального уровня.

#### 4. Права

Генеральный директор имеет право:

- составлять и подписывать документы, относящиеся к уровню его компетенции;
- представлять интересы компании без доверенности в учреждениях, организациях, государственных органах власти и управления;

- заключать и расторгать от имени компании любые виды договоров, в том числе трудовые;

- открывать все виды счетов в банках;

- утверждать и подписывать должностные инструкции подчиненных сотрудников, приказы, распоряжения, давать в пределах своей компетенции указания, обязательные к исполнению подчиненными сотрудниками;

- утверждать правила трудового распорядка дня и другие внутренние документы, относящиеся к его компетенции;

- распоряжаться имуществом и денежными средствами компании;

- принимать на работу и увольнять сотрудников;

- поощрять и привлекать к дисциплинарной и материальной ответственности сотрудников;

- в соответствии с законодательством РФ определять систему, формы и размер оплаты труда и материального поощрения сотрудников;

- получать необходимые разъяснения у подчиненных сотрудников;

- принимать решения в пределах своей компетенции.

#### 5. Ответственность

Генеральный директор несет предусмотренную законодательством РФ ответственность за:

- некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей и неисполнение прав, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией;
- убытки, причиненные компании его действиями (бездействием) в процессе исполнения им функций и обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией;
- разглашение информации, содержащей служебную тайну;
- невыполнение должностных инструкций подчиненными сотрудниками, за несоблюдение ими Правил внутреннего трудового распорядка, правил техники безопасности, охраны труда, противопожарной защиты и других внутренних нормативных документов.

## 6. Квалификационные требования

Генеральный директор должен иметь:

- высшее образование;
- стаж профильной работы не менее 5 лет;
- опыт работы с персональным компьютером и программными продуктами.

Генеральный директор должен владеть вопросами:

- законодательных и нормативных актов РФ, регламентирующих производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность;
- гражданского, налогового, экологического законодательства;
- законодательства о ценных бумагах;
- культуры труда и служебной этики;
- охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

## 2. Должностная инструкция менеджера (директора) гостиницы (фрагмент).

Пример.

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА (ДИРЕКТОРА) ГОСТИНИЦЫ

Работа гостиничного менеджера (директора) заключается в организации обеспечения гостей всем необходимым для комфортного и приятного времяпрепровождения в гостинице. Гостиничные менеджеры (директора) являются ответственными за эффективные действия персонала по предоставлению гостиничных услуг и созданию условий для комфортного проживания.

Менеджер (директор) гостиницы несет полную ответственность за действия персонала гостиницы. В пределах своей компетенции и в соответствии с предоставленными ему полномочиями (собственниками гостиницы) он определяет прейскурантную политику, распределяет финансы между структурами гостиницы, дает разрешение на расходование средств, устанавливает стандарты обслуживания гостей, дизайна номеров и помещений гостиницы, осуществляет административно-хозяйственное руководство гостиничным комплексом и т.д.

#### 1. Общие положения

Менеджер (директор) гостиницы относится к категории руководителей.

На должность менеджера (директора) гостиницы назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование, дополнительную подготовку по направлению "Менеджмент в гостиничном бизнесе", стаж работы в гостиничном бизнесе на руководящих должностях не менее 2 - 3 лет.

Менеджер (директор) гостиницы должен знать:

- Закон РФ "О защите прав потребителей", Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, иные нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление деятельности гостиниц;
- гражданское, финансовое, налоговое, инвестиционное законодательство;
- порядок разработки бизнес-планов;
- рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента;
- принципы финансового планирования;
- основы менеджмента и маркетинга;
- основы администрирования;
- порядок содержания, оформления жилых и других помещений и организацию материально-технического обеспечения гостиницы;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;
- иностранный язык основной клиентуры;

- порядок составления отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы;
- теорию межличностного общения;
- стандарты делопроизводства (классификацию документов, порядок оформления, регистрацию, прохождение, хранение и др.);
- основы программного обеспечения и методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров;
- системы и процедуры безопасности;
- основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, технику безопасности, правила пожарной безопасности.

## 2. Должностные обязанности

Менеджер (директор) гостиницы:

- руководит финансово-хозяйственной деятельностью гостиницы в соответствии с действующим законодательством, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества гостиницы, а также за финансово-хозяйственные результаты ее деятельности;
- организует работу и эффективное взаимодействие всех служб гостиницы, координирует их деятельность, контролирует качество и своевременность выполнения персоналом этих служб возложенных на них задач;
- осуществляет контроль за работой подразделений гостиницы: службы приема и обслуживания гостей, службы распоряжения гостиничным фондом, службы приготовления пищи и организации питания, инженерных служб, экономических и иных служб, пр.;
- принимает участие в разработке маркетинговой политики гостиницы, определяет стандарты обеспечения и дизайнерского оформления гостиницы, стандарты обслуживания гостей, утверждает планы проведения рекламных акций;
- возглавляет работу подразделений гостиницы по разработке моделей и способов улучшения качества предоставляемых услуг, увеличению количества посетителей;
- утверждает перспективные планы по всем видам деятельности гостиницы, определяет и утверждает ценовую политику гостиницы (цены на стандартный пакет услуг, дополнительные услуги);
- заключает договоры от имени гостиницы на материально-техническое обеспечение (оборудованием, мебелью, инвентарем, пр.), проведение ремонтных работ зданий, сооружений, помещений гостиничного комплекса, другие хозяйственные и финансовые договоры;
- обеспечивает гостиницу высококвалифицированным персоналом, принимает непосредственное участие в отборе кандидатов на должности менеджеров подразделений гостиницы, устанавливает требования к ним и обязанности, заключает трудовые договоры с высшими и средними руководящими работниками, доводит до их сведения основы политики гостиницы;
- анализирует отзывы клиентов об услугах, оказанных гостиницей, экономические показатели деятельности гостиницы, эффективность расходования финансовых средств;
- отчитывается перед учредителями по экономическим показателям деятельности гостиницы.

## 3. Права

Менеджер (директор) гостиницы имеет право:

- действовать от имени гостиницы, представлять интересы гостиницы во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, юридическими лицами и клиентами гостиницы;
- распоряжаться имуществом и средствами гостиницы с соблюдением требований, определенных законодательством, уставом (положением), иными нормативными правовыми актами;
- открывать в банках расчетные и иные счета;
- принимать решения о привлечении работников к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством и локальными нормативными актами, применять меры поощрения, увольнять работников.

## 4. Ответственность

Менеджер (директор) гостиницы несет ответственность за:

- ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных

действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;  
- причинение материального ущерба гостинице - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

### 3. Должностная инструкция менеджера по развитию персонала (фрагмент).

Пример.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

### 1. Общие положения

Менеджер по развитию персонала относится к категории специалистов.

Менеджер по развитию персонала назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя компании по представлению руководителя отдела, подчиняется непосредственно руководителю отдела.

На должность менеджера по развитию персонала назначается лицо, имеющее высшее психологическое или педагогическое образование и стаж работы не менее одного года.

Менеджер по развитию персонала должен знать:

- приказы, указания, распоряжения, инструкции и другие нормативно-распорядительные документы, регламентирующие работу менеджера по обучению и развитию персонала;
  - законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом, трудовое законодательство;
  - основы психологии, социологии, педагогики и организации труда;
  - структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
  - кадровую политику и стратегию предприятия;
  - основы маркетинга;
  - современные концепции управления персоналом;
  - основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
  - конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
  - психологические механизмы межличностного и группового общения;
  - передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
  - порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
  - порядок составления планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации;
  - организацию процесса непрерывного обучения персонала;
  - прогрессивные формы, методы и средства обучения;
  - порядок финансирования затрат на обучение;
  - методы анализа эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
  - порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;
  - средства вычислительной техники, коммуникации и связи;
  - культуру труда и этику делового общения;
  - основы экономики и управления;
  - основы законодательства о труде и охране труда Российской Федерации;
  - Устав компании, ее штатное расписание, Правила внутреннего трудового распорядка;
  - правила и нормы охраны труда, технику безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
- Менеджер по развитию персонала руководствуется в своей деятельности:
- законодательными актами РФ;
  - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями руководства;
  - настоящей должностной инструкцией.

### 2. Должностные обязанности

Менеджер по развитию персонала выполняет следующие должностные обязанности:

- планирует, координирует и контролирует работу по обучению и развитию персонала в компании;
- анализирует потребности в обучении для разработки новых программ или модификации

существующих;

- готовит обучающие материалы и материалы для ориентации новых работников в компании;
- совещается с руководителями для выявления потребностей в обучении;
- разрабатывает раздаточные обучающие материалы;
- разрабатывает процедуры тестирования и оценки обучающихся работников;
- оценивает эффективность программ тренингов и работу самих тренеров;
- формулирует процедуры и расписания тренингов, используя информацию о выявленных потребностях в обучении;
- интерпретирует и объясняет законодательные инструкции в области обучения, а также предоставляет информацию и помощь стажерам, руководителям и другим заинтересованным лицам;
- разрабатывает процедуры, использующие индивидуальное обучение, обучение в классе, презентации, конференции, обучение на рабочем месте и т.д.;
- готовит бюджет на обучение подразделения или всей компании;
- оценивает программы тренингов на их соответствие государственным стандартам;
- оценивает профессиональный уровень сотрудников компании, а также кандидатов на открытые позиции;
- координирует и руководит тренингами;
- координирует программы продолжения обучения работников;
- разрабатывает цели и задачи курсов и тренингов;
- разрабатывает процедуры оценки тренинга;
- разрабатывает программы обучения;
- редактирует обучающие материалы;
- изучает рыночные цены на обучение;
- готовит аудио-, видео- и раздаточные вспомогательные материалы;
- составляет расписания обучающих мероприятий.

### 3. Права

Менеджер по развитию персонала имеет право:

- знакомиться с проектами решений руководства компании, касающихся своей деятельности;
- запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений компании и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;
- вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями;
- в пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению;
- требовать от руководства компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

### 4. Ответственность

Менеджер по развитию персонала несет ответственность за:

- ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Что такое имидж менеджера и насколько он важен в его профессиональной деятельности?

Внешняя привлекательность менеджера оказывает существенное влияние на впечатление, которое создается у людей (сотрудников, руководителей, клиентов) в ходе общения с ним. **Имидж** (англ. **image** - образ) менеджера - это его образ, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда других людей.

Элементами имиджа менеджера являются внешний вид, одежда и аксессуары; манера поведения по отношению к коллегам, подчиненным и руководителям; речь и манера общения и т.п. К важнейшим требованиям, предъявляемым к имиджу менеджера, относятся: аккуратность, строгий деловой стиль одежды, вежливость по отношению к сотрудникам, коммуникабельность, способность к сопереживанию,

позитивный настрой, умение подать с наилучшей стороны свои знания, умения и опыт.

В большинстве современных организаций требуемый имидж менеджеров описывается в специальном документе - **кодексе корпоративной этики**. При этом в разделе этого документа, который часто называют **дресс-кодом** (от англ. **dress code** - кодекс одежды), описываются требования к одежде и аксессуарам менеджеров и других сотрудников компании. Часто в компаниях особое внимание уделяют форме одежды во время событий, связанных с принятием важных решений (например, на деловых переговорах), так как внешний вид сотрудников на таких мероприятиях может повлиять на их успех. Часто также регламентируется стиль одежды для сотрудников, работающих в офисе, для чего публикуется перечень неприемлемой одежды.

Прочитайте выдержку из примерного стандарта деловых коммуникаций и внешнего вида менеджеров компании:

Пример.

## СТАНДАРТ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ВНЕШНЕГО ВИДА МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ

(Фрагмент)

Внешний вид менеджера должен соответствовать общепринятым нормам этикета. Рекомендуется придерживаться классического или делового стиля в одежде:

- мужчинам - костюм со светлой рубашкой и галстуком, ботинки классического типа;

- женщинам - деловой костюм, деловое платье или другая одежда, не выходящая за рамки классического или делового стилей; классические туфли на каблуке. Рекомендуется нейтральный макияж.

Не допускается ношение: кожаной и джинсовой одежды; элементов спортивной и домашней одежды (обуви); вызывающих элементов одежды (обуви).

Элементы одежды, обуви и аксессуаров менеджера должны сочетаться по стилю и цветовой гамме.

Требования к внешнему виду распространяются на все дни недели, включая субботу и воскресенье. В пятницу допускаются незначительные отклонения от делового или классического стилей.

Поведение на совещаниях:

1. Опоздания на совещания не допускаются.

2. Менеджер перед началом совещания должен отключить и убрать мобильный телефон.

3. Менеджер, принимающий участие в совещании, должен придерживаться общепринятых норм поведения на данных мероприятиях, в том числе запрещается:

- перебивать выступающего;

- оскорблять других участников совещания;

- обсуждать вопросы, выходящие за рамки основной темы и целей совещания;

- демонстрировать поведение, не соответствующее нормам делового этикета и этики (громкий смех, неуместные шутки и анекдоты, неприличные жесты и т.п.);

- демонстрировать неуважение к выступающему и собравшимся разговорами с соседом.

### 3.3. Роли менеджеров

Известный канадский ученый Генри Минцберг предложил выделять в деятельности менеджеров различные **роли**. Роли - это набор определенных правил поведения, характерных для деятельности менеджера. При этом важно понимать, что одни и те же роли в организации могут играть разные руководители. Кроме того, масштаб (сложность) ролевых установок может меняться в зависимости от уровня менеджмента (должности руководителя).

**Генри Минцберг (Henry Mintzberg, 1939)** - профессор факультета управления в университете Макгилла (Монреаль, Канада). Автор 140 статей и известных всему мировому бизнес-сообществу 14 книг. Генри Минцберг на протяжении многих лет неизменно занимает ведущие позиции в списках самых влиятельных управленческих мыслителей мира, а его работы изучаются практически во всех бизнес-школах. Изучите классификацию ролей, предложенную Г. Минцбергом (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

Роли менеджеров <1>

Роль	Описание	Характер деятельности

Межличностные ролевые установки		
Номинальный глава	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы; прием посетителей; действия, обязываемые положением; подписание документов
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию работы подчиненных; за набор, подготовку, обучение работников и связанные с этим обязанности	Практически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают помощь	Переписка; налаживание внешних связей; другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные ролевые установки		
Наблюдатель	Ищет и получает разнообразную (в основном текущую) информацию, необходимую для всесторонней оценки состояния компании и ее внешней среды; выступает в роли "нервного центра", в котором хранится внешняя и внутренняя информация о компании	Изучение периодических изданий и отчетов; осуществление контактов, связанных с получением информации
Распространитель	Передает информацию, полученную из внешних источников или от подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая - требует интерпретации для формирования взглядов	Проведение собраний для обмена информацией; передача информации по телефону, электронной почте и т.п.
Представитель	Передает информацию о планах организации, политике, действиях, результатах за ее пределы; выступает в качестве эксперта по вопросам отрасли, в которой работает компания	Участие в совещаниях; проведение собраний правления; выступления в СМИ и т.п.
Ролевые установки, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами; разрабатывает и запускает проекты по усовершенствованию, приносящие изменения; руководит разработкой определенных проектов	Выработка стратегии и проведение анализа для разработки новых программ
Ответственный за отсутствие сбоев	Отвечает за корректировочные действия, когда организация сталкивается с непредвиденными проблемами	Выработка стратегии и проведение анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление планов; получение разрешений; мероприятия, связанные с составлением и выполнением бюджетов; программирование работы подчиненных
Участник переговоров	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных	Ведение переговоров

<1> Адаптировано по: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2008. С. 29 - 30.

По мнению Г. Минцберга, роли зависят друг от друга и взаимодействуют друг с другом, что позволяет создать единую систему менеджмента в организации. Эти десять ролей, реализуемые сообща, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.

Почти серьезно... **Менеджер** - человек, который никогда не откладывает на завтра то, что он может заставить других сделать сегодня.

Афоризм

### 3.4. Национальные особенности менеджмента

Современные процессы глобализации экономики, расширения научных, экономических, производственных, образовательных и иных связей между странами приводят к тому, что методы менеджмента в разных странах становятся схожими. Принято считать, что менеджеры во всех странах думают и действуют примерно одинаково. Однако это не совсем так. Национальная специфика все же существенно влияет на работу менеджеров в каждой конкретной стране. По оценкам специалистов, наиболее заметными национальными особенностями обладает японский менеджмент, а наиболее распространенными во всем мире принято считать принципы и методы американского менеджмента. Однако и японский менеджмент в настоящее время получает все большее распространение, например, в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд. Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах, в том числе и в России, как своеобразный эталон развития менеджмента. Сравним между собой особенности этих двух видов менеджмента, выделяя их сходства и различия.

Между школами американского и японского менеджмента имеется определенное сходство: обе основное внимание уделяют постоянным инновациям, активизации человеческого фактора, расширению номенклатуры производимых товаров и услуг и т.п. Они ориентируются на разработку и реализацию долгосрочных стратегических планов развития предприятия.

В чем же состоят различия этих двух видов менеджмента? В основе американской системы управления лежит принцип **индивидуализма**. Он возник в американском обществе еще в XVIII - XIX вв., когда в США прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения новых территорий вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. В Японии же почти до конца XIX в. сохранялся феодализм, воспитавший в общественном сознании японцев традиционную установку на **коллективизм** - принадлежность к определенной социальной группе. Не менее важной национальной чертой японцев является почитание семьи и предков.

Эти особенности национального характера породили существенные различия в принципах и методах работы японских и американских менеджеров. В США основой эффективного управления является яркая личность менеджера, способная улучшить деятельность организации благодаря своим лидерским качествам. В Японии же менеджеры в большей степени ориентируются на коллективную работу и организацию в целом. Эти различия проявляются и в методах принятия решений. Американские менеджеры склонны принимать решения индивидуально, быстро и с большим риском.

В Японии менеджеры предпочитают долго совещаться и взвешивать все за и против, прежде чем окончательно принять решение.

Главным стимулом для работников и менеджеров американских компаний является экономический фактор, т.е. деньги. Для японских более значимую роль играют социально-психологические факторы, такие как чувство принадлежности к коллективу, гордость за свою фирму и т.п. Сотрудники японских предприятий испытывают чувство долга перед своей фирмой и стараются подчинять свои интересы интересам коллектива.

Американские компании, как правило, имеют жесткие структуры управления, в которых четко выделяются определенные функции. В японских фирмах структуры управления более гибкие. Часто организационные структуры создаются и затем расформируются по мере выполнения конкретных задач <1>.

<1> Из гл. 16 "Основы проектирования организационных структур" вы узнаете, как называются такие организационные структуры и каковы их особенности.

Говорят гуру... На одном из недавних семинаров я разговорился с женщиной-менеджером, которая родилась и получила воспитание в Индии, а потом работала с компаниями из США и Японии. Она рассказала, что когда в японской компании кто-нибудь тихо сидит за своим столом, никто не подойдет и не прервет его уединения. Предполагается, что этот человек размышляет. Но когда он на ногах, коллеги вольны к нему обращаться. "Разве не занятно, - спросила она, - что в американских фирмах все наоборот? Если кто-то спокойно сидит, все думают, что он не занят ничем важным" <2>.

<2> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

П.Сенге

Одной из наиболее значительных особенностей японского менеджмента считается неписанный закон, называемый пожизненным наймом работников. Его сущность состоит в том, что руководство любой компании считает персонал высшей ценностью организации и делает все возможное для сохранения своих работников (даже в кризисных ситуациях). В результате сотрудники обычно работают всю жизнь на одном предприятии, при этом переход в другую организацию рассматривается как неэтичный поступок. Если сотрудники американских компаний работают в строгом соответствии с контрактом и исключительно в рамках своих функциональных обязанностей, то японские работники стараются не только хорошо выполнять свои должностные обязанности, но и делать еще что-то полезное для своей фирмы.

Для американских менеджеров характерен стремительный "вертикальный" карьерный рост (постепенное или скачкообразное повышение в должности), а карьера японских специалистов и руководителей чаще носит плавный "горизонтальный" характер. Например, менеджер среднего звена через каждые 4 - 5 лет перемещается в другие отделы фирмы, занимая там должности, равные своему прежнему статусу. В результате он становится профессионалом широкого профиля, знающим все особенности своей фирмы и способным решать любые проблемы. И лишь после этого он может рассчитывать на заметный карьерный рост. В Японии люди, достигшие пенсионного возраста, редко уходят на пенсию, они остаются работать на своей фирме на любых участках и должностях до тех пор, пока у них имеются силы.

Справедливости ради надо сказать, что принцип "пожизненного найма" в наше время уже не является таким распространенным, каким он был до начала XXI в. По мнению японских бизнесменов, сейчас он сохраняется лишь на некоторых крупных предприятиях страны.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента приведена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Строго формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность

Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наем на работу на короткий период

**Российский менеджмент** находится на стадии развития. Он активно впитывает в себя преимущества различных систем управления. Наибольшее влияние на формирование принципов и методов работы российских менеджеров пока, по-видимому, оказывает американская модель.

Анализ публикаций, посвященных особенностям современного российского менеджмента, позволяет выделить ряд проблем, преодоление которых признается обязательным условием формирования в нашей стране эффективной модели управления.

Главной проблемой российского менеджмента считается невысокий уровень профессиональной подготовки менеджеров всех звеньев управления. В какой-то степени это обусловлено тем, что значительная часть предпринимателей и наемных менеджеров, управлявших предприятиями на начальном этапе формирования рыночной экономики в России (начала 1990-х гг.), не имели профессионального управленческого образования. Доминирующую в те годы модель менеджмента можно было назвать интуитивной, или моделью здравого смысла, характерными чертами которой были использование простейших (иногда примитивных) форм и методов управления.

Началом преодоления этой проблемы стало развитие (с середины 1990-х гг.) системы российского образования в области менеджмента, а также привлечение компаниями иностранных (преимущественно западных) специалистов в качестве руководителей и консультантов. Отсутствие в тот период качественной научной литературы отечественных авторов, а также систематизированного опыта управления российскими компаниями привело к тому, что теоретическая подготовка российских менеджеров заключалась почти исключительно в освоении западных (чаще всего американских) моделей менеджмента.

Глобализация мировой экономики, отчетливо проявляющаяся с начала XXI в., интеграция российской экономики с мировой экономикой, формирование международных экономических связей на уровне отдельных предприятий закрепили тенденцию ориентации практики российского менеджмента и системы профессионального управленческого образования на западные модели. К факторам, обуславливающим доминирование западных методов менеджмента на российских предприятиях, можно отнести и обилие публикаций, лекций и мастер-классов популярных американских и европейских исследователей проблем экономики и менеджмента.

Вместе с тем нельзя не признать, что доминирование в системе высшего профессионального образования (а также корпоративных систем обучения) западных моделей менеджмента не привело к полному копированию российскими менеджерами принципов, форм, методов и инструментов, характерных для этих моделей. Специфика российской экономики, менталитет работников и руководителей, наследие так называемых традиционных (советских) подходов к управлению и другие факторы заметно повлияли на формирование ряда специфических особенностей российского менеджмента.

Исследовательская компания Synovate по заказу газеты "Ведомости" в 2011 г. провела опрос 1200 сотрудников компаний в семи регионах России. Целью исследования было выяснение причин невысокой эффективности работы большинства российских компаний. Результатом опроса стал своеобразный "народный" рейтинг самых заметных проблем российского менеджмента.

В качестве основной причины низкой производительности труда 44% участников опроса назвали привычку менеджеров экономить на обучении, профессиональной переподготовке и развитии персонала. На низкий уровень профессиональной подготовки управленцев указали 35% респондентов. Каждый пятый убежден, что развиваться компаниям мешает протекционизм - продвижение "своих" кадров, а 17% опрошенных назвали причиной низкой эффективности отсутствие у компаний бюджета на важные дела.

К признакам, указывающим на недостаточную профессиональную подготовку менеджеров, можно отнести тот факт, что 13% респондентов назвали одной из причин низкой эффективности управления постановку менеджерами нереалистичных задач. При этом каждый десятый сотрудник считает, что у многих управленцев отсутствуют лидерские качества.

"Менеджеры в России таковыми, по сути, не являются, поскольку из четырех функций менеджмента - планирование, организация, мотивация и контроль - исполняют только последнюю", - полагает директор консультационной компании "Пятерка" <1>.

-----  
<1> Горелова Е. Неучи и скряги / Ведомости. 2011. N 16. 1 февр.

Тем не менее, по оценкам ряда специалистов, за последние годы российские руководители заметно изменились, став более грамотными и компетентными. Исследования показывают, что в российских компаниях сложилась новая модель управления - промежуточная между авторитарной и демократической. Она предполагает проявления жесткости и демократизма в нужной пропорции в зависимости от ситуации. Переход на такую модель помог многим компаниям повысить эффективность. Заметный прорыв, по мнению аналитиков, может произойти, когда компании всерьез задумаются о создании менеджерского резерва: "Самый эффективный и лояльный руководитель тот, что вырос внутри компании, ведь он испытывает благодарность за то, что ему дали шанс" <2>.

-----  
<2> Там же.

В целом развитие и совершенствование российской системы высшего профессионального образования в области менеджмента, а также наличие большого количества позитивных примеров применения отечественными менеджерами эффективных методов управления, ориентированных на специфику российской экономики, позволяют утверждать, что российский менеджмент как наука и практика приобретает самостоятельные черты, отвечающие требованиям времени.

При этом российская система управления сохраняет свои национальные особенности, формируя модель, наиболее соответствующую геополитическому положению России, ее историческим корням и менталитету граждан.

#### Контрольные вопросы

1. В чем состоят различия понятий "предприниматель" и "менеджер"?
2. Перечислите основные компетенции менеджеров.
3. Приведите примеры требований, предъявляемых к имиджу менеджера.
4. Перечислите роли менеджеров по Г. Минцбергу.
5. В чем состоят основные различия японского и американского менеджмента?

#### Практикум к главе 3

##### **Задание 1. Профессия - менеджер**

##### **Ответьте письменно на вопросы:**

1. На какое обстоятельство указывает в определении профессии "менеджер" слово "наемный"?
2. Каким словом (словами) вы заменили бы понятие "субъект собственности"?
3. Какими полномочиями в организации наделяется менеджер?
4. Может ли субъект собственности сам выполнять функции менеджмента? Приведите примеры.

##### **Задание 2. Знания и навыки, необходимые менеджеру**

Какие компетенции необходимы современному менеджеру? Используя интернет-ресурсы, журнальные статьи и т.п., выберите в качестве примеров две-три современные компании. Составьте перечни компетенций (качеств, навыков) руководителей этих компаний.

##### **Задание 3. Имидж менеджера**

Разработайте свою систему требований, предъявляемых к имиджу современного менеджера:

- а) одежда и аксессуары;
- б) манера поведения;
- в) речь и манера общения;
- г) другие качества.

##### **Задание 4. Компетенции менеджеров и предпринимателей**

Прочитайте приведенные изречения. Какие из них, на ваш взгляд, в наибольшей степени характеризуют компетенции и качества предпринимателей (П), а какие - менеджеров (М)? Распределите изречения по категориям (см. пример оформления).

**Изречения <1>:**

1. Видение, мозги, страсть - вот что должно быть у успешного творца бизнеса.
2. Руководитель должен приносить хорошие новости, которые будут держать коллектив в тонусе. Управлять уровнем оптимизма и есть самая главная задача руководителя.
3. Кнут - не рабочий инструмент, он должен быть большим, страшным, но висеть на стенке. Когда усердствуешь с наказаниями, разрушаешь созидательную силу в компании.
4. Страдаю от того, что мало людей ориентировано на результат. Они не хотят, чтобы их измеряли, стараются спрятаться, а я их как раз хочу измерить, и это часто заставляет меня быть бультерьером.
5. Когда у тебя коллектив, где все старше, заставляешь делать то, что ты считаешь правильным, тяжело. Ведь человек старше тебя теоретически должен быть мудрее. Мне приходилось просто забывать о своем возрасте.
6. Всегда надо делать чуть больше и чуть раньше, чем от тебя ожидают. Моя карьера быстро развивалась, потому что на любой позиции я всегда делала чуть больше.
7. Собственный пример для людей всегда значит больше, чем просто слова. Когда человек говорит, что это невозможно сделать, я просто беру и делаю это сама.
8. Я за японский подход: руководитель должен пройти все ступени производства. Если бы мне доверили управлять заводом, первое, что я сделал бы, это подошел к станку.
9. Я верю, что в будущем у нас снова начнут верить "крепкому слову купеческому". В бизнесе порядочность уже превращается в профессиональное качество.
10. Если руководитель говорит, что бизнес успешно работает без него, то возникает вопрос: зачем этот менеджер нужен? Не трать денег, уйди в другую компанию.
11. Любое решение в бизнесе - это риск. Но я не волнуюсь: это же не первое свидание с девушкой. Нужно не волноваться, а думать.
12. Мы строим свой бизнес в духе авантюризма, а не жестких технологий. Что делают наши конкуренты, когда идея не укладывается в их стандарты? Отказываются от нее. У нас наоборот: я готов технологии менять под хорошие идеи.

<1> Приведены фрагменты интервью с российскими предпринимателями и руководителями: А. Глушковым, А. Яковлевым, М. Букаловой, В. Садовиним. См.: Секрет фирмы. 2008. N N 24, 28, 20, 21.

**Пример оформления ответа:**

- 1 - П;
- 2 - М
- и т.п.

**Задание 5. Собственный план развития компетенций менеджера**

Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого перерисуйте и заполните таблицу: укажите годы начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки, которые вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером.

Годы	Компетенции		
	Личные качества (черты характера)	Знания	Навыки
20__			
20__			
20__			
20__			
20__			

**Задание 6. Функциональные обязанности менеджеров различных уровней**

В приведенном ниже перечне указаны функциональные обязанности и требования к квалификации:

- а) менеджера высшего звена - генерального директора предприятия;
- б) линейного менеджера среднего звена;
- в) менеджера первичного уровня.

Укажите, какому уровню менеджмента соответствует каждая обязанность (требование) (см. пример

оформления ответа).

**Обязанности:**

1. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством.

2. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.

3. В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.

4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

5. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.

6. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.

7. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т.п.

8. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.

9. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.

10. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

11. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.

12. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

13. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

14. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

15. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

16. Информировует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.

17. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

18. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

19. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

**Пример оформления ответа:**

1 - а;

2 - в

и т.п.

**Задание 7. Функциональные обязанности менеджеров различных уровней**

Деятельность менеджера какого уровня привлекает вас в настоящее время в наибольшей степени? Напишите ваше мнение и объясните его.

**Задание 8. Роли менеджера (по Г. Минцбергу)**

Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга. Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.

2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т.п.

3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующий работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта?

**Поясните ваше мнение.**

#### **Задание 9. Национальные особенности менеджмента**

Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие - американского (А) (см. образец оформления ответа).

##### **Характерные особенности национального менеджмента:**

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий период.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива - главные качества руководителей.
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
20. Строго формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

##### **Образец оформления ответа:**

1 - Я;

2 - А

и т.п.

#### **Задание 10. Национальные особенности менеджмента**

Японская фирма "Мацусита" заставляет своих инженеров, разрабатывающих новые товары, определенное время работать продавцами в магазинах фирмы. Как вы считаете, с какой целью это делается? Предложите другие варианты использования этого принципа управления на российских предприятиях.

## **Глава 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Если бы у меня было восемь часов, чтобы срубить дерево, шесть я бы потратил на затачивание топора.

А.Линкольн

- Целеполагание и планирование
- Внешняя среда организации
- Основные виды планирования
- Принципы эффективного планирования

### **4.1. Целеполагание и планирование**

Как вы помните, планирование является начальным этапом процесса управления. Если менеджер не понимает целей деятельности организации или не знает, какие ресурсы и методы необходимы для их достижения, то он не может приступить к реализации других функций управления.

Почти серьезно... Чудо - это хорошо спланированное мероприятие.

Неизвестный автор

Чтобы лучше понять сущность и содержание планирования, сначала определимся, что в менеджменте понимается под термином "цель".

Примечание. **Цель (objective, goal, aim)** - это желаемое состояние, которого стремится достичь организация.

Цели, которые ставит перед собой организация, должны удовлетворять определенным требованиям (см. рис. 4.1).

Требования, предъявляемые к целям организации



Рис. 4.1

**1. Достижимость.** Нет смысла ставить цели, если заведомо известно, что достичь их организации не удастся (например, из-за недостатка средств, опыта, особенностей внешнего окружения и т.п.). Объявление в компании о намерении реализовать такие цели только вызовет непонимание, нервозность в коллективе и убежденность сотрудников в том, что не все цели, о которых заявляет руководство, следует пытаться воплощать в жизнь. Разумеется, все это негативно скажется на будущем компании.

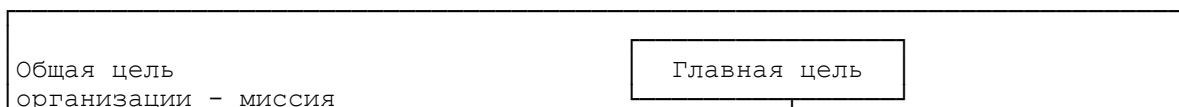
**2. Конкретность и количественная измеримость.** Представьте себе, что генеральный директор компании заявил на совещании: "Мы в самом ближайшем будущем должны значительно повысить производительность труда и существенно увеличить объемы продаж нашей продукции". Что это? Цель? Нет, это больше похоже на мечту - "в самом ближайшем будущем... значительно повысить... существенно увеличить". Такие формулировки не имеют количественных измерений, а значит, они не конкретны. Достижима ли такая цель? Трудно сказать. Ведь под "самым ближайшим будущим" сотрудники компании могут понять, например, пять-шесть лет, а под "существенным увеличением объемов продаж" - всего один процент. Для того чтобы цель могла стать основой плана организации, она должна звучать примерно так: "В течение одного года мы должны вдвое увеличить производительность труда и на пятьдесят процентов объем продаж нашей продукции".

**3. Ориентация во времени.** Собственно говоря, в предыдущем примере мы уже показали, что такое ориентированность целей во времени, когда сформулировали цель, начинающуюся со слов "в течение одного года". Однако ориентация во времени - более сложное понятие, предполагающее, что все цели организации должны быть связаны друг с другом так, чтобы было возможным их последовательное достижение. Это требование напрямую связано со следующим.

**4. Взаимоподдерживаемость.** Другими словами, цели должны быть **согласованными** между собой. Достижение ближайших целей должно гарантировать возможность достижения последующих (более отдаленных) целей. Кроме того, при формировании системы целей компании надо понимать, что зачастую для выполнения целей одного подразделения необходимо, чтобы свои цели реализовали другие (смежные) подразделения. В противном случае может разрушиться вся система целей компании.

Правильно построенная система взаимосвязанных, согласованных, ориентированных во времени целей называется деревом целей организации (рис. 4.2).

Пример "дерева целей" организации (фрагмент)



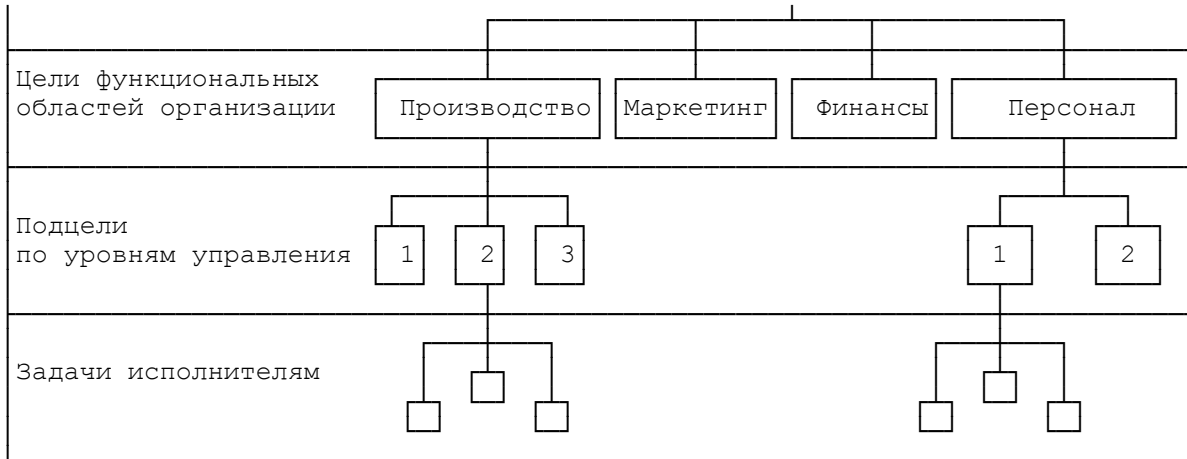


Рис. 4.2

Говорят гуру... Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы - это главное в менеджменте (**management by objectives**). Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами.

И.Н.Герчикова

Таким образом, процесс планирования деятельности организации можно определить следующим образом.

Примечание. **Планирование (planning, programming)** - это процесс определения целей организации и поиск наиболее эффективных методов и средств их достижения в условиях действия ограничений по ресурсам и времени.

Другими словами, планирование - это процесс составления планов организации. Что же такое **план**?

Примечание. **План (plan)** - это официальный документ, в котором отражаются промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы координации и распределения ресурсов, а также варианты действий в нестандартных ситуациях.

В процессе планирования деятельности организации и ее подразделений менеджерам приходится составлять различные планы, однако при всем их разнообразии планы имеют общую структуру. Рассмотрим структуру типового плана (табл. 4.1). В некоторых планах могут присутствовать и другие элементы.

Таблица 4.1

Структура типового плана

№ п/п	Наименование этапа работы (цель, задача, мероприятие и т.п.)	Период времени (дата или время), к которому должен быть выполнен данный пункт плана	Исполнители и ответственный за исполнение данного пункта плана	Необходимые материальные, финансовые и другие ресурсы	Примечания: рекомендации по выполнению данного пункта плана; разъяснения; варианты действий при изменении условий; способы координации действий с другими
-------	--	---	--	---	---

					исполнителями и т.п.

Изучите учебный пример плана (см. табл. 4.2).

Таблица 4.2

План закупки товара торговой фирмой (учебный пример)

N п/п	Наименование этапа	Дата (время)	Ответственные	Ресурсы и исполнители	Примечания
1	Анализ заявок дилеров	10.03.2012 (9.00)	Менеджер отдела закупок А.В. Никифорова	-	-
2	Анализ складских запасов	10.03.2012 (9.00)	Начальник склада Е.В. Сидоренко	-	При наличии складских запасов, превышающих заявку дилеров на 50%, товар отгружается со склада фирмы. Выполняется только п. 9 по фактическому времени
3	Согласование закупочных цен	10.03.2012 (12.00)	Директор	-	-
4	Получение и оплата счета	11.03.2012	Бухгалтер Е.П. Чугуева	-	-
5	Заказ транспорта	12.03.2012 (8.00)	Менеджер отдела закупок А.В. Никифорова	-	-
6	Рейс за товаром	12.03.2012 (8.30)	Начальник автослужбы А.К. Симкин	Автомобиль КамАЗ м057ка 99. Водитель С.С. Корнилов	При неблагоприятных погодных условиях (снеге, гололеде) допускается увеличение времени на 1 час (п. п. 6 - 8)
7	Разгрузка	12.03.2012 (12.30)	Бригадир грузчиков А.Г. Тимченко	Бригада грузчиков (4 чел.)	-
8	Оформление и сортировка товаров	12.03.2012 (16.30)	Начальник склада Е.В. Сидоренко	Товаровед, грузчики (3 чел.)	-
9	Отгрузка товаров дилерам	13.03.2012 (8.00)	Начальник склада Е.В. Сидоренко	Товаровед, грузчики (3 чел.)	-

Часто для повышения удобства составления плана и контроля его исполнения менеджеры пользуются специальными инструментами, например составляют так называемую **диаграмму Гантта** (рис. 4.3). Каждый заштрихованный прямоугольник диаграммы показывает, в течение какого периода времени должен выполняться данный пункт плана (этап работы), как этапы связаны между собой, какие

из них должны выполняться параллельно и т.п.

Пример диаграммы Гантта

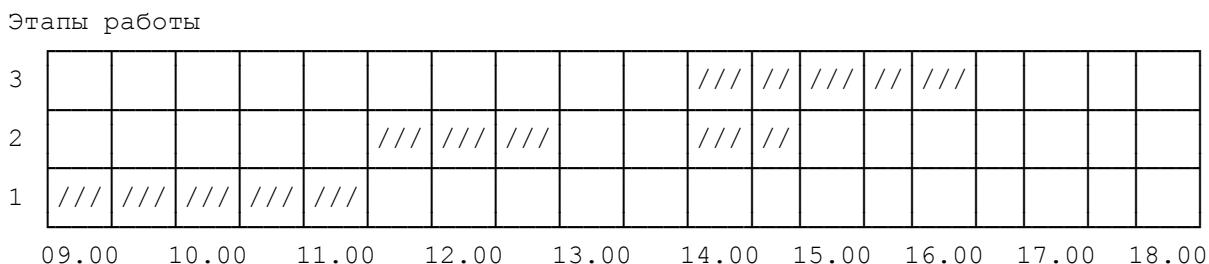


Рис. 4.3

В любой организации составление планов - это очень ответственная процедура. В процессе планирования менеджмент компании решает сразу несколько важных задач.

1. **Обоснование деятельности организации.** Ставя перед собой цели и определяя пути развития компании, менеджмент фактически отвечает на вопросы "Для чего создана компания?", "Чем она занимается?", "Что она хочет изменить в своей деятельности?" и "Как она собирается делать это?" и т.п. (рис. 4.4).

Простейшая иллюстрация функции планирования



Рис. 4.4

2. **Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и отдельных структурных подразделений.** Как правило, менеджеры ставят такие цели, которые обеспечивают улучшение экономических характеристик и имиджа компании, укрепление ее конкурентной позиции, а значит, обеспечивают ее целенаправленное развитие.

3. **Мотивация трудовой активности персонала.** На первый взгляд может показаться, что эта задача не относится к планированию, так как речь в ней идет о другой функции менеджмента - мотивации. Однако в практической деятельности менеджмента все функции тесно связаны между собой, зависят друг от друга. Как же связано планирование с мотивацией? Дело в том, что, составляя планы, менеджеры указывают, за какой этап работы отвечает каждый сотрудник организации, к какому времени и с каким качеством он должен выполнить свои задачи и отчитаться перед руководством. Все это оказывает сильное мотивирующее воздействие на персонал организации. Чем точнее сотрудники понимают цели своей работы, свои права и обязанности, тем более они заинтересованы в эффективном и производительном труде <1>.

<1> О методах мотивации вы узнаете из гл. 6 "Мотивация персонала".

4. **Основание для принятия управленческих решений.** Как вы знаете, менеджерам постоянно приходится принимать управленческие решения. Иногда эти решения бывают экстренными, незапланированными. Но в хорошей организации большая часть решений заготовлена заранее. Это очень удобно и рационально, так как при наступлении определенного времени сотрудники уже знают, что и как им нужно делать. Поэтому планы можно рассматривать как своеобразные "сборники управленческих решений", ведь каждый пункт в них заранее продуман, принят и утвержден соответствующим руководителем.

5. **Создание критериев для оценки и контроля результатов деятельности.** Эта задача указывает на связь планирования с функцией контроля <2>. Менеджеры могут правильно контролировать работу организации только в том случае, если им известны критерии (иначе говоря - стандарты и нормы), описывающие желаемый результат. Хорошо составленный план содержит такие

критерии и нормы, а значит, является основанием для эффективного контроля. Например, если в плане работы цеха записано, что к концу текущего месяца он должен изготовить пятьсот изделий, соответствующих техническим нормам и стандартам, то у менеджмента появляется основание требовать у начальника цеха объяснений или даже привлечь его к ответственности в случае невыполнения цехом этого требования.

<2> Принципы эффективного контроля вы узнаете из гл. 7 "Управленческий контроль".

**6. Информационное обеспечение процессов управления.** Планы составляются на различные периоды времени, они относятся к работе всей компании в целом и ее подразделений и даже отдельных сотрудников. Они охватывают все сферы деятельности организации, содержат в себе информацию обо всех имеющихся и будущих ресурсах. Все это позволяет рассматривать систему планов компании как своеобразную "базу данных" обо всех аспектах деятельности организации в каждый период времени. Такая база данных помогает менеджерам лучше понимать происходящие в организации события и прогнозировать их развитие.

Прогнозирование - это еще одна специальная функция менеджмента, тесно связанная с планированием.

Примечание. **Прогнозирование** - это процесс предугадывания развития событий до их наступления.

Успешность прогнозирования зависит от таких условий, как:

- объем и качество информации о прогнозируемом процессе и объекте управления;
- правильность формулировки задачи прогнозирования и обоснованности выбора способа ее решения;
- наличие необходимых вычислительных средств и вычислительного аппарата в соответствии с выбранным методом.

Современные технологии прогнозирования основаны на использовании различных математических методов: функционального анализа, теории рядов, теории экстраполяции и интерполяции, теории вероятности, математической статистики, теории случайных функций и случайных процессов, корреляционного анализа.

Для прогнозирования в менеджменте применяются различные количественные и качественные методы. **Количественные методы** базируются на информации, которую можно получить, зная тенденции изменения параметров или имея статистически достоверные зависимости, характеризующие производственную, финансовую и т.п. деятельность компании. Примерами таких методов являются: анализ временных рядов и каузальное (причинно-следственное) моделирование.

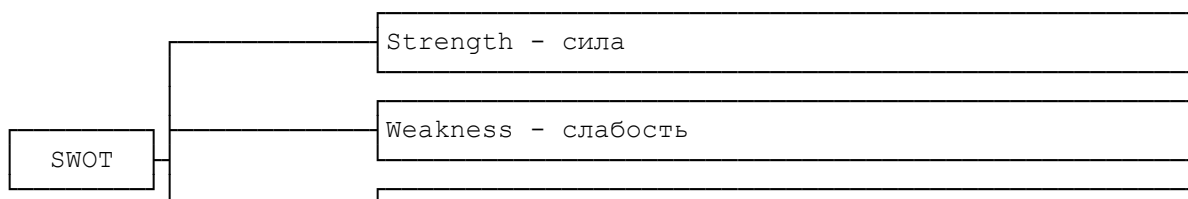
**Качественные методы** основаны на экспертных оценках специалистов в области принимаемых решений, например: методы экспертных оценок, мнение жюри, модели ожидания потребителя (опрос клиентов) и т.п.

Строго говоря, без прогнозов невозможно составить качественный и, главное, реалистичный план работы. Ведь при составлении некоторых планов менеджерам часто приходится опираться не на имеющуюся у них (фактическую) информацию о произошедших (или происходящих) событиях, а на предположения о **возможности** таких событий в будущем. Для этого руководителям приходится использовать различные методы получения так называемых **прогнозных оценок**.

Прогнозные оценки необходимы для того, чтобы правильно выбрать стратегические цели развития организации. Как правило, прежде чем сформулировать стратегические цели, менеджмент проводит анализ состояния своей компании и ее внешнего окружения. Такой анализ часто называют **SWOT-анализом**. SWOT - это англоязычная аббревиатура (первые буквы слов) (рис. 4.5):

Примечание. **SWOT-анализ** - это выявление сильных и слабых сторон организации, а также внешних угроз и возможностей, влияющих на ее деятельность.

SWOT-анализ компании



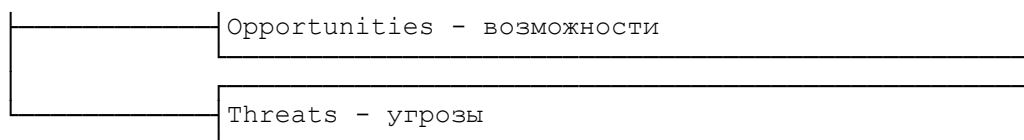


Рис. 4.5

SWOT-анализ позволяет ответить на вопросы:

1. Использует ли компания сильные стороны и преимущества в своей стратегии?
2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами? Какой корректировки они требуют?
3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании шансы на успех?
4. Какие угрозы должны быть под пристальным контролем и какие действия необходимо предпринимать?

Говорят гуру... Будущее так обманчиво и подвержено таким случайностям, что даже очень мудрые люди большей частью на этот счет ошибаются.

Ф.Гвиччардини <1>

<1> **Франческо Гвиччардини (Francesco Guicciardini, 1483 - 1540)** - итальянский историк, государственный деятель и мыслитель.

#### 4.2. Внешняя среда организации

Что же такое внешняя среда организации?

Примечание. **Внешняя среда организации** - это совокупность факторов ее внешнего окружения.

Факторами (или иначе говоря - переменными) внешнего окружения организации называются различные объекты и явления, так или иначе влияющие на деятельность организации. Результативность и эффективность работы любой организации существенно зависят от факторов ее внешнего окружения.

Внешнюю среду условно делят на внешнюю среду **прямого воздействия** (микросреду или среду делового окружения) и внешнюю среду **косвенного воздействия** (макросреду) (рис. 4.6).

#### Внешняя среда организации

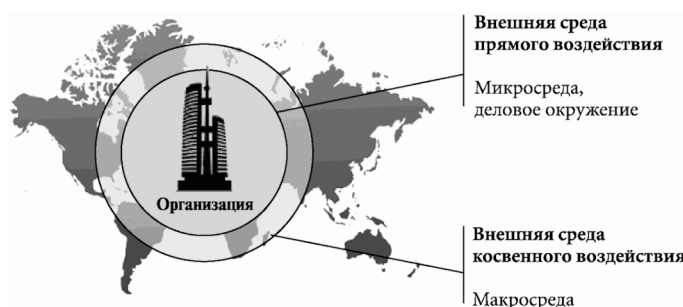


Рис. 4.6

**Внешняя среда прямого воздействия** - это набор таких факторов, которые прямо и непосредственно влияют на деятельность организации (рис. 4.7).

Важнейшие факторы внешней среды прямого воздействия



Рис. 4.7

Для любознательных... Примеры влияния государственных и муниципальных органов на деятельность коммерческих организаций

1. Федеральная налоговая служба. Контроль и надзор за соблюдением законодательства РФ о налогах и сборах; регистрация учреждения, реорганизации и ликвидации юридических лиц и т.п.

2. Государственная инспекция труда. Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

3. МЧС России. Надзор за выполнением организациями и гражданами установленных требований по гражданской обороне и пожарной безопасности.

4. Пенсионный фонд РФ. Обеспечивает целевой сбор и аккумуляцию страховых взносов, контроль с участием налоговых органов за своевременным и полным поступлением страховых взносов.

5. Фонд обязательного медицинского страхования. Обязательное медицинское страхование работников с целью обеспечения конституционных прав граждан на получение бесплатной медицинской помощи, регистрация организаций в качестве страхователей.

**Внешняя среда косвенного воздействия** - это набор факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на организацию, но могут сказаться на ее деятельности косвенно (через изменение факторов среды делового окружения) или с течением времени (рис. 4.8).

Некоторые факторы внешней среды косвенного воздействия



Рис. 4.8

Итак, под **факторами** внешней среды организации понимают элементы ее внешнего окружения: потребителей, конкурентов, поставщиков, государственные органы и т.п. При этом **ситуационные переменные**, формируемые и изменяемые факторами внешней среды, можно назвать **условиями функционирования организации** во внешней среде.

К условиям (иначе говоря, ситуационным переменным) функционирования организации относятся, например: рынки сбыта, научно-технический прогресс, рынок труда, потребительские предпочтения и т.п. Изменение этих и других условий оказывает влияние на организацию, обуславливая ее операционную деятельность, конкурентоспособность и стратегическое развитие.

Процесс формирования и изменения каждой ситуационной переменной внешней среды, как правило, зависит от действия не одного, а нескольких факторов. Так, например, формирование и изменение ситуационной переменной "рынок сбыта" обусловлены действием таких факторов, как потребители (их территориальное размещение, потребности, покупательная способность и т.п.); законы, государственные органы и органы местного самоуправления (определяющие условия торговли теми или иными видами товара на той или иной территории); конкуренты и др.

Формирование переменной "развитие науки и техники в сфере деятельности организации" зависит от таких факторов, как научно-исследовательские организации; состояние мировой экономики; законы государства, регулирующие и стимулирующие научные исследования и опытно-конструкторские разработки; инновационная и опытно-конструкторская деятельность организаций-конкурентов и т.п.

Исходя из такого представления влияние внешней среды на деятельность организации можно представить в виде матрицы (таблицы), в которой указываются факторы (**V**) и условия (**X**) внешней среды. Так, например, табл. 4.3 показывает, как формируются ситуационные переменные ( $x_1$ ,  $x_2$  и т.д.) под воздействием некоторых факторов ( $v_1$ ,  $v_2$  и т.д.) внешней среды, влияние которых на функционирование и развитие любой организации традиционно является наиболее заметным.

Таблица 4.3

Матрица формирования ситуационных переменных внешней среды организации <1> (условный пример)

Условия (ситуационные переменные) внешней среды, изменение которых оказывает влияние на организацию ( <b>X</b> )	Факторы внешней среды, определяющие ее изменение ( <b>V</b> )								
	( $v_1$ ) Конкуренты	( $v_2$ ) Поставщик и партнеры	( $v_3$ ) Потребитель и	( $v_4$ ) Законы и государственные органы	( $v_5$ ) Учредитель и (акционеры)	( $v_6$ ) Трудовые ресурсы общества	( $v_7$ ) Политические изменения	( $v_8$ ) Состояние мировой экономики	( $v_9$ ) Научно-исследовательские организации
Рынки сбыта ( $x_1$ )	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>			<*>	
Развитие науки и техники ( $x_2$ )	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>			<*>	<*>

Технологии производства ( $x_3$ )	<*>	<*>		<*>	<*>			<*>	<*>
Рынок труда ( $x_4$ )	<*>			<*>		<*>	<*>	<*>	
Финансовые рынки ( $x_5$ )	<*>			<*>	<*>		<*>	<*>	
Потребительские предпочтения ( $x_6$ )	<*>		<*>			<*>	<*>	<*>	<*>
Материальные ресурсы ( $x_7$ )	<*>	<*>		<*>				<*>	<*>
Информационные ресурсы ( $x_8$ )	<*>	<*>	<*>	<*>					<*>

-----  
<\*> Выделено серым цветом.

<\*\*\*> Выделено темно-серым цветом.

<1> Данная таблица представляет собой иллюстративный пример, не отражающий в точности реальное влияние факторов внешней среды на условия, в которых работают современные организации. Действительное распределение влияния, а также набор факторов и условий зависят от особенностей конкретной организации, отрасли, в которой она работает, рынка и т.п.

Матрица показывает, что разные факторы внешней среды оказывают разное влияние на формирование и изменение условий существования организации (чем темнее ячейка, тем сильнее влияние этого фактора на данное условие). Так, например, основное влияние на характеристики рынков сбыта <1> оказывают: компании-конкуренты, потребители, законы государства и состояние мировой экономики. Кроме того, заметно влияние поставщиков и учредителей компании. Потребительские предпочтения, как и следует ожидать, зависят от мнений, образования и особенностей самих потребителей (покупателей), а также от деятельности компаний-конкурентов, состояния мировой экономики и т.п.

-----  
<1> **Рынок сбыта (в широком смысле)** - экономическое пространство для предложения товаров и услуг, являющееся конечной целью хозяйственной деятельности предприятия.

В современном менеджменте оказывается недостаточным лишь выяснение того, какие факторы внешне влияют на деятельность организации. Критически важным становится понимание характеристик внешней среды организации. Основными характеристиками внешней среды являются:

**Сложность внешней среды** - число факторов, на которые организация обязана реагировать. Для различных организаций различна и сложность внешней среды.

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** - это степень влияния изменения одного фактора на все остальные. Изменение некоторых факторов приводит к значительным изменениям других (законы, потребители и т.п.).

**Уровень вариативности** - это степень изменчивости каждого фактора. Некоторые факторы являются более стабильными (социокультурные факторы, трудовые ресурсы общества и т.п.), другие - существенно изменчивыми (научно-технический прогресс, законы, желания потребителей и т.п.).

**Подвижность внешней среды** - это скорость, с которой происходят изменения вокруг организации. Подвижность может быть различна для разных подразделений организации.

**Неопределенность внешней среды** - это соотношение между количеством информации о внешней среде, которой располагает менеджмент, и уверенностью в достоверности и точности этой информации. Чем выше неопределенность, тем сложнее принимать решения.

Чаще всего менеджменту компаний приходится анализировать следующие факторы и условия внешней среды:

- поставщики: стоимость и качество товара, графики поставок;
- покупатели: географические, демографические и социально-психологические особенности покупателей, их отношение к продукту;
- непосредственные конкуренты: уточненные характеристики компаний-конкурентов, характер соперничества работающих в отрасли компаний, риск входа в отрасль (на рынок) потенциальных конкурентов;
- рынок рабочей силы: наличие кадров необходимой специализации, политика профсоюзов отрасли;
- финансовый рынок: наличие банков, инвестиционных и страховых компаний, ставки по кредитам.

Менеджмент любой хозяйственной организации должен понимать, что недостаточно полный учет влияния факторов может привести к неточности оценки текущей ситуации, а это может повлечь за собой ошибки при разработке планов развития компании.

Почти серьезно... Ни один план не переживает встречи с противником.

Х.И.Л. фон Мольтке

#### 4.3. Основные виды планирования

Как мы уже говорили, менеджмент формирует систему целей развития компании, одна из которых является самой главной, отвечающей на вопрос "где мы хотим быть?". А это значит, что для определения путей достижения целей менеджерам приходится составлять **систему планов**, иначе говоря, планы организации можно разделить на несколько уровней.

Прежде всего менеджмент и собственники компании формулируют так называемую **МИССИЮ** организации. Миссией (философией организации) принято называть представление собственников и менеджмента компании о ее предназначении, уникальности, социальной значимости и основных ценностях.

Примечание. **Миссия** указывает на смысл существования организации, ее предназначение, ценности, принципы работы и уникальность.

В миссии не принято указывать, что в качестве главной цели компания рассматривает получение прибыли. Прибыль необходима для нормальной работы любой компании. Хорошо сформулированная миссия указывает, что для данной компании является ценным то, что она дает своим клиентам, покупателям, чем она лучше других фирм.

Формулировка миссии позволяет компании ответить на следующие вопросы:

- Кто наши клиенты?
- Что мы делаем для людей?
- В каких сегментах рынка мы работаем?
- Какие технологии мы используем?
- Какую этику мы исповедуем?
- Какова концепция нашего управления?
- В чем наши конкурентные преимущества?
- Каковы наши обязательства перед сотрудниками?

В последнее время в бизнесе часто употребляется слово "видение" (от англ. **vision** - зрение, предвидение), оно указывает на перспективы развития компании, представление менеджмента о ее будущем.

Познакомьтесь с формулировками миссий компаний. Какие из них вам понравились больше других? Почему?

Пример.

#### Миссия компании "Аэрофлот" (Россия)

Мы помогаем нашим пассажирам осуществлять свои жизненные планы и мечты - эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. Мы делаем все, чтобы наши пассажиры чувствовали себя в небе безопасно, надежно и уютно.

#### Миссия компании "Газпром" (Россия)

ОАО "Газпром" видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктов их переработки.

#### Миссия компании "АвтоВАЗ" (Россия)

Мы создаем для наших клиентов качественные автомобили по доступным ценам, принося стабильную прибыль нашим акционерам, улучшая благосостояние наших сотрудников и повышая ценность нашего бизнеса во благо Отечества.

#### Миссия компании "Яндекс" (Россия)

Открывать новые возможности для решения повседневных задач.

#### Миссия компании "ИКЕА" (Швеция)

Бизнес-идея ИКЕА заключается в том, чтобы изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей, предлагая широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей могли их купить.

#### Миссия компании "Google" (США)

Организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования.

Понимание миссии, предназначения и особенностей компании позволяет менеджменту разрабатывать систему планов. В ее основе лежат **перспективные (долгосрочные) планы**, часто называемые **планами развития компании**.

Примерно до середины XX в. в организациях, в том числе в крупных корпорациях, не создавались специальные отделы долгосрочного планирования. Формальное планирование преимущественно сводилось к составлению бюджетов по статьям расходов для каждой крупной производственно-хозяйственной функции и по отдельным структурным единицам предприятия. Планирование характеризовалось краткосрочным характером (преимущественно на один год) и внутриорганизационной направленностью.

Идея долгосрочного планирования появилась относительно недавно - в 1950-х - начале 1960-х гг. в США. Высокие темпы роста товарных рынков и хорошая предсказуемость тенденций их развития побудили компании расширять горизонт планирования. В основе долгосрочного планирования лежит прогноз производства и продаж продукции на несколько лет вперед, построенный по принципу экстраполяции - распространения известных в прошлом тенденций на будущий период. На основе прогнозов формировались долгосрочные планы производства и сбыта продукции. Этот принцип прогнозирования и планирования применялся в те годы и в нашей стране в условиях централизованной экономики.

Примечание. **Долгосрочное планирование** - процесс разработки долгосрочных (на пять и более лет) планов деятельности организации на основе прогнозов, построенных по принципу экстраполяции - распространения известных в прошлом тенденций на будущий период.

Система планов организации, в основе которой лежит долгосрочный план, как правило, дополняется среднесрочными (чаще всего - от 2 до 5 лет) и краткосрочными (до одного года) планами.

Таким образом, подход к классификации планирования по периодам времени (горизонту планирования) позволяет выделять:

- а) долгосрочное планирование (пять и более лет);
- б) среднесрочное планирование (от двух до пяти лет);
- в) краткосрочное планирование (до одного года).

Надежность такой системы планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры, и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

В конце 1960-х - начале 1970-х гг. экономическая ситуация в большинстве промышленно развитых стран изменилась. Возрастание конкуренции и рост кризисных явлений привели к тому, что прогнозы, построенные на основе экстраполяции, перестали быть точными. В эти годы начинают формироваться принципы **стратегического планирования**. В основе стратегического планирования лежит анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей. Главная задача стратегического планирования - обеспечение гибкости и нововведений в деятельности организации, необходимых для эффективного достижения ее основных целей в изменяющейся внешней среде. Поэтому отличительной особенностью всей системы планирования стало стремление к улучшению реакции компании на динамику рынка. Таким образом, понятия "**долгосрочное планирование**" и "**стратегическое планирование**" не идентичны.

Примечание. **Стратегическое планирование** - процесс разработки стратегического плана, основанного на анализе внутренней и внешней среды организации и обеспечивающего эффективное достижение целей в условиях меняющейся внешней среды.

Как правило, стратегические планы затрагивают работу всей организации в целом и чаще всего рассчитаны на воплощение в долгосрочной перспективе - пять или более лет. Задачей стратегического планирования является обеспечение изменений внутри организации для ее адекватной реакции на изменения, происходящие во внешней среде. Формируя стратегический план, менеджмент компании тем самым пытается дать ответы на вопросы: "Что изменилось в нашем окружении?" и "Как нам следует измениться, чтобы стать лучше?"

Некоторые компании могут ставить стратегические цели на более отдаленные периоды времени (например, на десять и более лет). Однако в неблагоприятных экономических условиях период стратегического планирования может уменьшаться до одного-двух лет.

В 1990-х гг. большинство крупных компаний начали переходить от стратегического планирования к **стратегическому менеджменту** - комплексу стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации в условиях высокоподвижной и крайне неопределенной внешней среды.

Примечание. **Стратегический менеджмент** - комплекс мероприятий, определяющих

долговременное развитие организации в результате конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменения внешней среды, пересмотр и корректировку общего направления развития.

Мнение о том, что стратегическое (или долгосрочное) планирование непременно является признаком стратегического менеджмента, является ошибочным. Главной задачей стратегического менеджмента является разработка **стратегии** организации - определение направления движения организации в желаемое состояние, оставляющее свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Примечание. **Стратегия** - это способ управления организацией, направленный на укрепление ее позиций, большее удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Причем реализация стратегии может обеспечиваться формированием как стратегических, так и **тактических** планов, рассчитанных на период времени более короткий, чем горизонт самой стратегии. В тактических планах указываются действия конкретных подразделений (как правило - крупных департаментов) организации. Успешное исполнение тактических планов обеспечивает претворение в жизнь стратегического плана компании.

В **оперативных (текущих) планах** определяются цели конкретных отделов и даже задачи отдельных сотрудников организации.

Основными задачами оперативного планирования являются:

- детализация и распределение рабочих заданий (по кварталам, месяцам, неделям, дням) для обеспечения полной загрузки всех подразделений;
- разработка календарно-плановых нормативов работы подразделений и сотрудников;
- конкретизация и доведение до подразделений и исполнителей заданий с указанием сроков их выполнения;
- планирование материальной (технической) обеспеченности выполнения заданий;
- обеспечение взаимосвязи (коммуникаций) всех подразделений и исполнителей;
- оперативное регулирование (координация) для предотвращения или быстрого устранения перебоев и отклонений от норм.

Таким образом, по степени детализации часто выделяют:

- а) стратегическое планирование;
- б) тактическое планирование;
- в) оперативное планирование.

Прямое сопоставление этих видов планирования с классификацией по периодам времени не всегда оказывается верным. Тем не менее в зависимости от специфики организации и условий ее работы тактические планы могут формироваться на период до одного года, тогда как оперативные могут составляться на ближайшее полугодие или квартал (три месяца) с детализацией по месяцам, неделям и дням.

Практики советуют... Будешь увлекаться долгосрочным планированием - запустишь дела, будешь заниматься только текущей работой - упустишь стратегию. Распределить ограниченные временные, эмоциональные и интеллектуальные ресурсы между этими вещами - главное искусство руководителя.

И.Пономарев

Исходя из других признаков классификации можно выделить следующие виды планирования:

- по степени охвата организации: общеорганизационное планирование (для всей организации в целом), планирование по видам деятельности (например, планирование производства новой продукции), планирование на уровне конкретного подразделения (например, планирование работы цеха, отдела, филиала);
- по функциям: производственное, финансовое, кадровое и т.п. планирование;
- внутри функции или департамента (например, для функции маркетинга): планирование ассортимента, рекламы, объемов продаж и т.п.

Как правило, в организациях планированию подлежат конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование усовершенствования технологического процесса и т.п.

План как результат планирования является для исполнителей директивным документом и может включать как обязательные, так и рекомендательные показатели. Причем с увеличением периода (горизонта) планирования число индикативных (рекомендательных) показателей может возрастать. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер.

Различают три основные формы организации процесса планирования:

- "сверху вниз";
- "снизу вверх";
- "цели вниз - планы вверх".

Планирование "сверху вниз" предполагает, что руководство разрабатывает планы, которые надлежит выполнять подчиненным. Такая форма планирования дает положительный результат только в условиях авторитарной иерархической системы управления.

Планирование "снизу вверх" основано на том, что планы формируются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, однако на крупных предприятиях в условиях углубленной специализации труда создать таким образом единую систему взаимосвязанных планов оказывается весьма сложно.

Планирование "цели вниз - планы вверх" объединяет достоинства и снимает недостатки двух предыдущих вариантов. Менеджмент формулирует цели и стимулирует процесс разработки планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Особым видом планирования является бизнес-планирование - процесс составления бизнес-планов.

Примечание. **Бизнес-план** - документ, предназначенный для детального описания и оценки возможности какого-либо инвестиционного <1> проекта, направленного на создание нового или совершенствование действующего бизнеса (производства, филиала, услуги, продукта).

<1> **Инвестиции** - вложения капитала с целью получения прибыли.

Типовой бизнес-план имеет следующую структуру:

- резюме (описание проекта);
- описание предприятия и отрасли;
- описание предлагаемого продукта (услуги);
- маркетинговый план;
- производственный план;
- организационный план;
- инвестиционный план (план капитальных вложений);
- финансовый план;
- оценка риска;
- оценка эффективности проекта.

Таким образом, планирование является сложным, многогранным и очень важным видом профессиональной деятельности менеджера. От качества планирования во многом зависят результативность, эффективность и успешность компании в целом.

#### 4.4. Принципы эффективного планирования

Для того чтобы быть эффективным, планирование деятельности организации должно соответствовать ряду важных принципов (рис. 4.9).

Принципы эффективного планирования



Рис. 4.9

**1. Принцип единства.** Организация - это целостная система, поэтому ее составные части должны развиваться в едином направлении. Планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации.

**2. Принцип участия.** Каждый член организации становится участником плановой деятельности

независимо от занимаемой должности. В процесс планирования должны вовлекаться все, кого он затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называется **партиципативным**.

**3. Принцип непрерывности.** Внешняя среда организации неопределенна и изменчива, поэтому компания должна корректировать и уточнять свои планы с учетом этих изменений. Процесс планирования должен осуществляться постоянно.

**4. Принцип гибкости.** В компании должна быть обеспечена возможность изменения планов при возникновении непредвиденных обстоятельств.

**5. Принцип точности.** Любой план должен быть составлен с такой степенью точности, которая необходима для его правильного исполнения.

Итак, вы познакомились с тем, как менеджеры осуществляют важнейшую функцию - планирование деятельности организации.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое планирование?
2. Назовите основные элементы типового плана организации.
3. Что называют миссией организации? Приведите пример формулировки миссии.
4. Какие виды планов формируются в организациях?
5. Перечислите основные принципы эффективного планирования.

#### Практикум к главе 4

##### **Задание 1. Миссия и цели организации**

Представьте, что вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Москве и два - в Санкт-Петербурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось, что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком "Инвест-Развитие".

Сформулируйте и запишите миссию компании и стратегическую цель ее развития.

##### **Задание 2. План работы информационно-аналитического отдела**

Представьте, что вы - руководитель информационно-аналитического отдела, занимающегося поиском и обработкой информации, необходимой топ-менеджменту компании ОАО "Техно-Инвест" для принятия стратегических решений.

Вашему отделу необходимо срочно подготовить доклад-презентацию о популярности среди молодежи современных интернет-планшетов. Доклад-презентация должен быть составлен на основе результатов предварительного анализа рынка. Он должен включать в себя презентацию в MS Power Point (с таблицами, диаграммами и т.п.) и доклад на 10 - 12 минут.

Время, отводимое на подготовку доклада, - один рабочий день. Распорядок работы отдела: рабочее время - 9:00 - 18:00; перерыв - 13:00 - 14:00.

Кадровый состав информационно-аналитического отдела:

1. Вы - руководитель отдела, опытный менеджер, хорошо знающий способности своих сотрудников.

2. Анна - секретарь-референт, опытный специалист по подготовке текстов, член Союза писателей г. Москвы.

3. Андрей - опытный инженер-программист, разработчик систем поиска информации в Интернете.

4. Николай - экономист, хорошо разбирающийся в специфике рынка информационных технологий.

5. Елена - математик, специалист по статистике, умеет строить удобные для восприятия диаграммы и графики.

6. Наталия - специалист по работе с изображениями и презентациями, опытный дизайнер, имеет сертификат пользователя MS Power Point.

Ресурсы и оборудование, имеющиеся в распоряжении отдела:

- рабочее помещение на шесть человек;
- персональный компьютер N 1 (с выходом в Интернет);
- персональный компьютер N 2 (без выхода в Интернет);
- цветной принтер;
- носители информации (диски, флэш-карты и т.п.);
- канцелярские принадлежности;
- телефон;
- компьютерный проектор с экраном.

**Задание: составьте план срочной работы вашего отдела на следующий рабочий день (см. ниже образец оформления плана).**

Рекомендации по составлению плана:

**а)** подумайте, на какие этапы (задачи) следует разбить работу отдела и в какой последовательности они должны выполняться;

**б)** подумайте, какое мероприятие следует провести в начале рабочего дня (до начала выполнения задания каждым сотрудником), а какое - в конце;

**в)** правильно распределите задачи, время и ресурсы между исполнителями исходя из их способностей и навыков;

**г)** при составлении плана срочной работы следует учитывать, что у каждого сотрудника отдела уже есть свое задание в соответствии с ранее составленным оперативным планом на текущий месяц (такие задания можно обозначать фразой "текущее задание");

**д)** форма для составления плана приведена ниже;

**е)** для наглядности нарисуйте диаграмму Гантта, отражающую последовательность и взаимосвязанность этапов плана.

Образец оформления плана

ОАО "Техно-Инвест"

**ПЛАН РАБОТЫ  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА  
на "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.**

Краткое описание задания:

---

---

---

---

---

---

---

---

№ п/п	Этап работы	Время начала	Время окончания	Ресурсы	Исполнитель

Комментарии к плану:

---

---

---

---

Дата составления плана "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель отдела \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(фамилия и инициалы) (подпись)

**Задание 3. Личный план**

Каждому из нас в жизни часто приходится строить какие-либо планы. Грамотно составленный план помогает правильно использовать время, собственные силы, знания, деньги и т.п.

Разработайте собственный жизненный план на пять или более лет. Если вы попытаетесь сделать это сразу, без подготовки, то поймете, что это очень сложно. Или же непродуманный и "без труда составленный" план окажется недостижимым и бесполезным. Поэтому предварительно ответьте на предложенные вопросы. Это поможет вам лучше понять себя, свое окружение, желания и возможности.

1. Чем вы любите заниматься? Назовите три самых главных своих увлечения.
2. Какие черты вашего характера, привычки, знания, навыки и т.п. помогают вам в этих занятиях?
3. Чем вы не любите заниматься? Назовите три самых неприятных для вас занятия.

4. Какие черты вашего характера, привычки и т.п. делают эти занятия неприятными вам?
5. Какие книги произвели на вас наибольшее впечатление?
6. Назовите не менее трех факторов вашего окружения, оказывающих на вас наибольшее влияние (школа, родители, друзья, литература, мнения известных людей и т.п.).
7. Какие изменения в вашем ближайшем и дальнем окружении (в том числе в науке, экономике, образовании и т.п.) могут повлиять на вашу жизнь?
8. Каким вы видите будущее (напишите самые главные признаки):  
 в своем характере;  
 в своей деятельности;  
 в своем окружении;  
 в мире.
9. Какие цели вы ставите для себя:  
 на 5 - 10 лет;  
 на 1 год;  
 на месяц;  
 на неделю.
10. Кто (что) может помочь (помешать) вам в достижении долгосрочной цели?
11. Какие ресурсы необходимы вам для достижения долгосрочной цели? Напишите конкретные примеры:  
 материальные;  
 финансовые;  
 человеческие;  
 информационные;  
 временные.
12. Как вы собираетесь достигать поставленных целей?  
 Если вы вдумчиво и честно ответили на все вопросы, то теперь вы можете разработать свой личный план (см. ниже образец оформления плана).

Образец оформления плана

### ЛИЧНЫЙ ПЛАН

(укажите свои имя и фамилию в родительном падеже)

на период до 20\_\_ г.

Цели	Ресурсы	Действия
Стратегическая (до 20__ г.):		
Тактическая (до 20__ г.):		
Оперативная (до 20__ г.):		

Дата составления плана: " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись автора: \_\_\_\_\_

### Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Организация составляет основу мира менеджеров,  
 она является причиной,  
 обуславливающей существование менеджмента.  
 М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури

- Принципы организационной деятельности
- Организационная структура
- Организационные полномочия
- Базовые типы организационных структур

#### 5.1. Принципы организационной деятельности

Как вы уже знаете, термин "организация" в менеджменте употребляется в двух значениях:

- а) организация (как объект или система) - предприятие, фирма, компания и т.п.;
- б) организация (как процесс или функция) - обеспечение эффективности и результативности совместной деятельности людей.

В самом общем случае организация как объект представляет собой группу людей, сознательно и целенаправленно работающих вместе для получения значимого для всех результата.

Что же такое организация как процесс (функция)? Для ответа на этот вопрос сначала попытаемся понять, что означает **организовать совместную деятельность группы людей**.

Организовать совместную деятельность - это значит:

- а) сформулировать цель деятельности;
- б) определить необходимое количество исполнителей соответствующей квалификации;
- в) осуществить декомпозицию цели - разделить цель на взаимосвязанные задачи;
- г) распределить между исполнителями задачи, ресурсы, полномочия и ответственность в соответствии с их квалификацией;
- д) обеспечить эффективное взаимодействие исполнителей в соответствии с целью совместной деятельности.

Декомпозиция цели подразумевает, что правильное и своевременное выполнение каждым исполнителем своей части работы приведет в итоге к достижению общей цели организации. Однако разделение сложной цели на задачи в соответствии с компетенциями и обязанностями сотрудников, а также обеспечение их необходимыми ресурсами и полномочиями еще не означает эффективную организационную деятельность. Для продуктивной работы необходимо обеспечить координацию работы исполнителей организации.

Другими словами, работа группы людей может считаться организованной, если каждый исполнитель знает:

- что он должен делать;
- какими ресурсами (инструментами, деньгами, временем и т.п.) он для этого располагает;
- что он уполномочен требовать или может ожидать от других исполнителей в группе;
- какую ответственность он несет за порученные ему задачи;
- как (в каком порядке, по какому алгоритму) исполнители должны взаимодействовать между собой.

Примечание. **Организационная деятельность** в самом общем случае предполагает:

- 1) распределение задач между исполнителями;
- 2) обеспечение эффективного взаимодействия между ними.

Любая организационная деятельность характеризуется следующими признаками:

- наличие общей цели или совокупности целей деятельности;
- совместная деятельность людей;
- особая система организационных отношений между людьми;
- управление совместной деятельностью людей;
- технологичность деятельности;
- наличие определенной организационной культуры.

Нагляднее всего организационную деятельность объясняет Г. Минцберг, давая в своей книге "Структура в кулаке: создание эффективной организации" определение понятию "структура организации": структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению этих задач.

## 5.2. Организационная структура

Если организационная деятельность распространяется не на отдельную группу людей, а на предприятие в целом и предполагает сохранение организационных принципов в течение длительного времени, то говорят, что менеджеры создают **организационную структуру** предприятия.

Примечание. **Организационная структура** - это совокупность всех подразделений предприятия и взаимосвязей между ними.

Пример организационной структуры представлен на рис. 5.1.

Иллюстративный пример графического изображения организационной структуры предприятия (органиграмма)

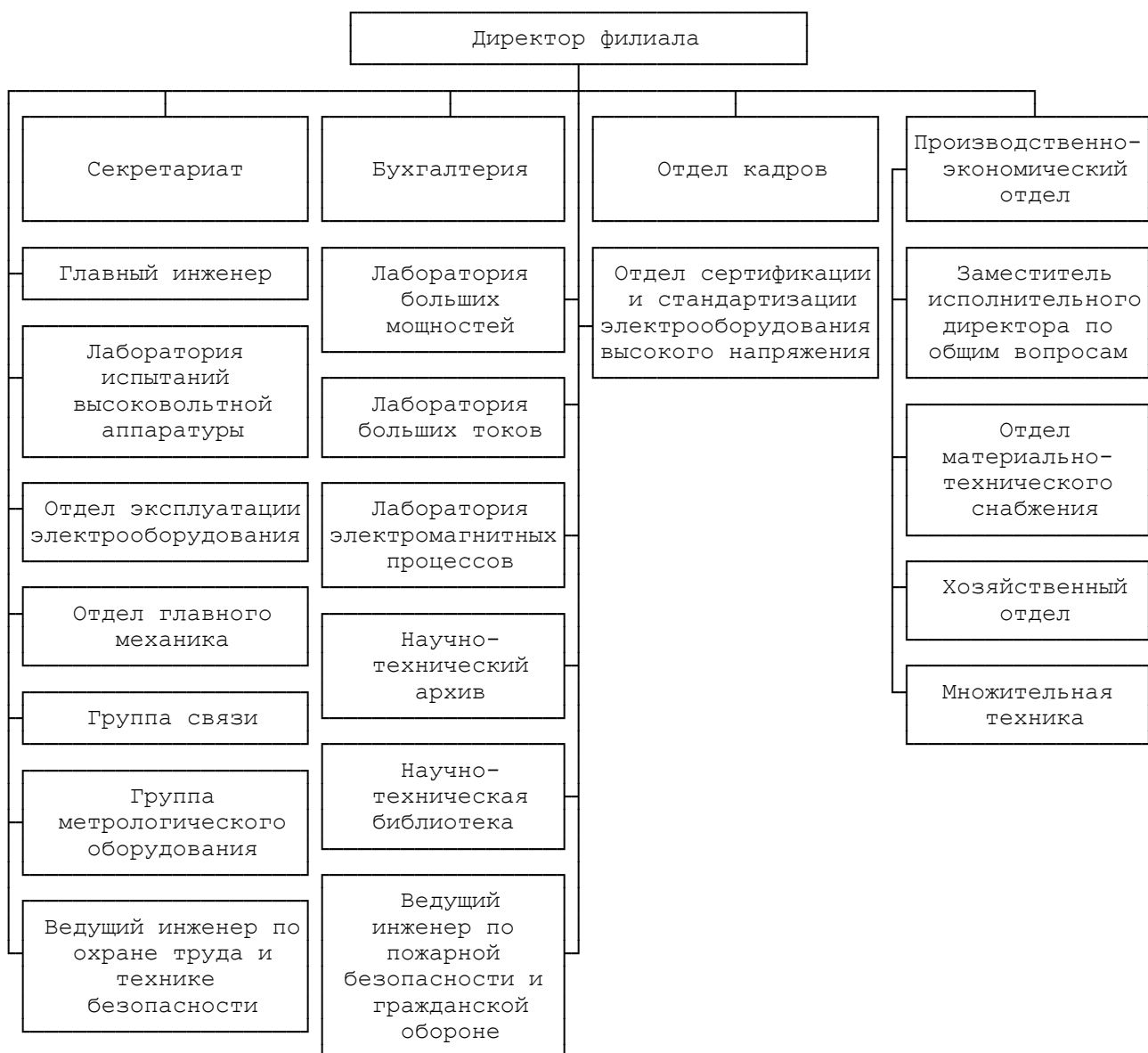


Рис. 5.1

Решение о выборе типа и особенностей организационной структуры принимается высшим руководством предприятия и может динамически изменяться в зависимости от стратегических целей компании, а также тактики, избранной для достижения этих целей.

Процесс построения организационной структуры называется **организационным проектированием**, он состоит из следующих этапов:

- 1) функциональная департаментализация - разделение организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности;
- 2) построение иерархии - установление соотношения полномочий руководителей от высших к низшим;
- 3) дальнейшее выделение более мелких подразделений;
- 4) определение должностных обязанностей каждого сотрудника.

Наряду с термином "организационная структура" в менеджменте используется термин "организационная структура управления" (ОСУ). Часто эти термины используются как синонимы, однако между ними имеются существенные различия.

Организационная структура показывает количественный и качественный состав подразделений организации и схематически отражает порядок их взаимодействия между собой.

Понятие "организационная структура управления" указывает на принципы построения и особенности **системы управления** организацией.

По мнению Р. Данкана, структура организации выполняет две основные функции. Во-первых, она обеспечивает обмен информацией внутри организации для снижения уровня неопределенности при разработке управленческих решений. При высоком уровне информационной неопределенности (когда потребность в информации крайне высока) организационная структура должна быть достаточно гибкой для того, чтобы не препятствовать получению менеджментом необходимой информации. Второй функцией организационной структуры является обеспечение эффективной координации и интеграции. Важность интеграции возрастает с увеличением взаимозависимости подразделений организации.

Примечание. **Организационная структура управления (ОСУ)** - это совокупность управленческих связей между управляющей (менеджментом) и управляемой (исполнителями) подсистемами организации, характеризующая порядок взаимодействия между ними в соответствии с иерархической соподчиненностью и полномочиями.

По мнению Р. Дафта, в определении организационной структуры ключевыми являются следующие положения:

1. Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, уровни иерархии и сферу контроля руководства.

2. Организационная структура определяет условия для эффективной коммуникации, координации и интеграции усилий всех подразделений.

3. Организационная структура отражает объединение частей (индивидов и подразделений) в целостную систему.

Эти три элемента организационной структуры отражают принципы "вертикального" и "горизонтального" построения. Первые два элемента задают иерархию по вертикали, третий указывает на горизонтальное взаимодействие подразделений организации. Вертикальные связи в основном предназначены для осуществления контрольно-отчетных функций, горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество.

**Сфера контроля.** Одним из важнейших параметров организационной структуры управления является **сфера контроля** (иначе - охват контролем, масштаб управления, масштаб управляемости, норма управляемости).

Примечание. **Сфера контроля** - это количество взаимосвязей (взаимоотношений), которые приходится контролировать руководителю на каждом уровне управления.

При наличии у руководителя нескольких подчиненных ему приходится контролировать индивидуальные взаимоотношения с каждым из них, взаимоотношения со всеми подчиненными (группой), с отдельными группами подчиненных, между отдельными подчиненными и между группами подчиненных и т.п.

Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения **В. Грейкунас** <1> в 1933 г. утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений в организации. Он отмечал, что существует три типа взаимоотношений:

- 1) взаимоотношения руководителя с конкретным подчиненным;
- 2) взаимоотношения руководителя с двумя и более подчиненными (группой);
- 3) взаимоотношения между подчиненными.

<1> Часто также в литературе встречаются другие транслитерации фамилии: Грайчунас, Грейкюнас.

Для определения общего количества потенциальных связей Грейкунас предложил следующую эмпирическую формулу:

$$C = N \left( \frac{2^N}{2} + N - 1 \right),$$

где **C** - количество потенциальных взаимосвязей;  
**N** - число работников, подчиненных руководителю (табл. 5.1).

Рост числа потенциальных взаимосвязей в зависимости от увеличения количества подчиненных

Количество подчиненных	Количество взаимосвязей
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

Результаты расчетов по этой формуле демонстрируют примерное число взаимосвязей (контактов) руководителя. Практически норма управляемости зависит от различных факторов, таких как:

- тип и особенности организационной структуры предприятия (иерархии управления);
- тип производства (массовое, серийное, мелкосерийное, индивидуальное);
- сложность технологических, коммерческих и иных процессов;
- уровень профессионализма руководителя (его знания и опыт, владение техниками эффективной коммуникации);
- оснащенность труда руководителя информационно-техническими средствами;
- уровень подготовки подчиненных;
- степень четкости распределения между сотрудниками полномочий и ответственности;
- степень четкости в постановке целей и задач;
- уровень стабильности (частота организационных изменений) на предприятии;
- степень объективности в измерении результатов работы сотрудников;
- степень необходимости личных контактов руководителя с подчиненными и др.

В зависимости от состояния указанных переменных определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости. Многими специалистами рекомендуются некие усредненные величины, которые могут быть приняты в качестве ориентира при определении масштаба управляемости. Так, например, считается, что для руководителей высшего звена число подчиненных не должно превышать семи. На низших уровнях управления количество подчиненных может быть увеличено до 20 - 30. Это объясняется тем, что функции руководителей разных уровней управления заметно различаются как по содержанию полномочий, так и по характеру информационного обмена.

Британский ученый **Джоан Вудворд** (1916 - 1971), проведя в 1950-х гг. ряд исследований промышленных предприятий, получила следующие результаты для трех типов производства (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Масштаб управляемости для различных уровней организационной иерархии и типов производства

Уровень иерархии	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено (директор)	4	7	10
Нижнее звено (бригадир)	23	48	15

Значительная разница в масштабах управляемости для разных уровней иерархии объясняется тем, что директору для эффективного взаимодействия со своими подчиненными (заместителями директора или начальниками цехов) требуется гораздо более детальная и разнообразная информация об их знаниях, опыте и деловых качествах по сравнению с той информацией о способностях подчиненных (рабочих), которую должен иметь руководитель низшего звена (бригадир).

Эти количественные значения также следует понимать как примерные рекомендации. Оптимальные величины масштаба управляемости могут меняться с течением времени в связи с появлением новых технологий (в том числе телекоммуникационных), методов управления, а также с учетом национальной специфики работников и менеджеров.

Тем не менее число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях организационной иерархии. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку их работа менее сложна, чем у сотрудников на высших уровнях иерархии.

**Количество уровней иерархии** (уровней управления) в организации является еще одним важнейшим параметром организационной структуры. Большое количество уровней иерархии (от пяти до десяти и более) позволяет говорить о **многоуровневых** организационных структурах. При малом количестве уровней (не более четырех) говорят о **плоских** организационных структурах.

Как правило, многоуровневые организационные структуры образуются при использовании небольших значений сферы контроля (количества подчиненных) (рис. 5.2). Большое количество подчиненных у руководителей на каждом уровне управления позволяет построить плоские структуры (рис. 5.3).

Многоуровневая организационная структура

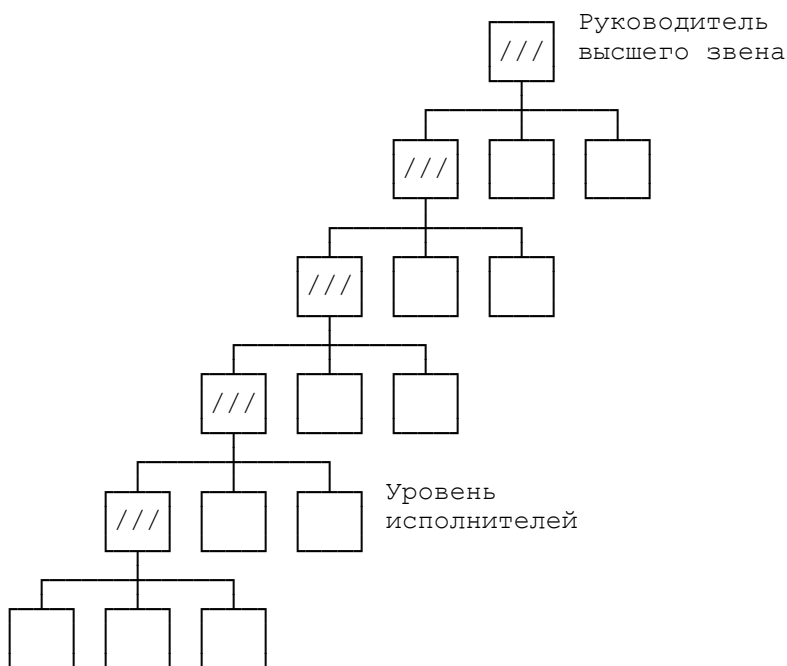
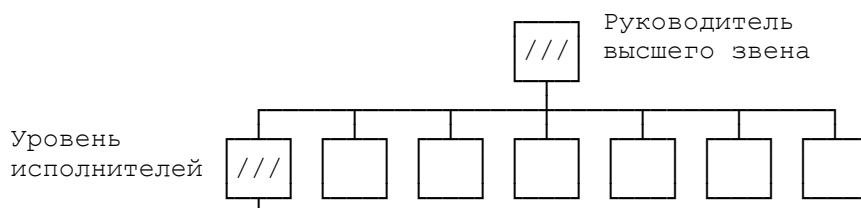


Рис. 5.2

Плоская организационная структура



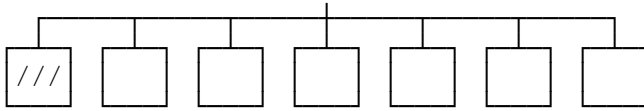


Рис. 5.3

В многоуровневой организационной структуре небольшое количество подчиненных у руководителя на каждом уровне управления обеспечивает малую сферу контроля, что значительно облегчает работу руководителя. Однако при этом каждый руководитель должен являться разносторонне подготовленным специалистом, так как ему приходится отвечать сразу за несколько направлений деятельности. Предположим, что органиграмма (рис. 5.2) описывает структуру производственного предприятия, возглавляемого генеральным директором (высший уровень). Тогда трем его заместителям - директорам по направлениям деятельности (второй уровень иерархии) - приходится отвечать за такие направления, как маркетинг, исследования и разработки, закупки сырья, производство, хранение, сбыт продукции, управление финансами и др.

Кроме того, существенным недостатком многоуровневой организационной структуры является большое время прохождения информации от высшего уровня к низшему и обратно. При этом существует вероятность искажения и потери информации.

Говорят гуру... Каждый раз, когда информация проходит очередной организационный уровень, от нее остается только 60%. И потери быстро нарастают, особенно в иерархичных компаниях с большим количеством организационных уровней.

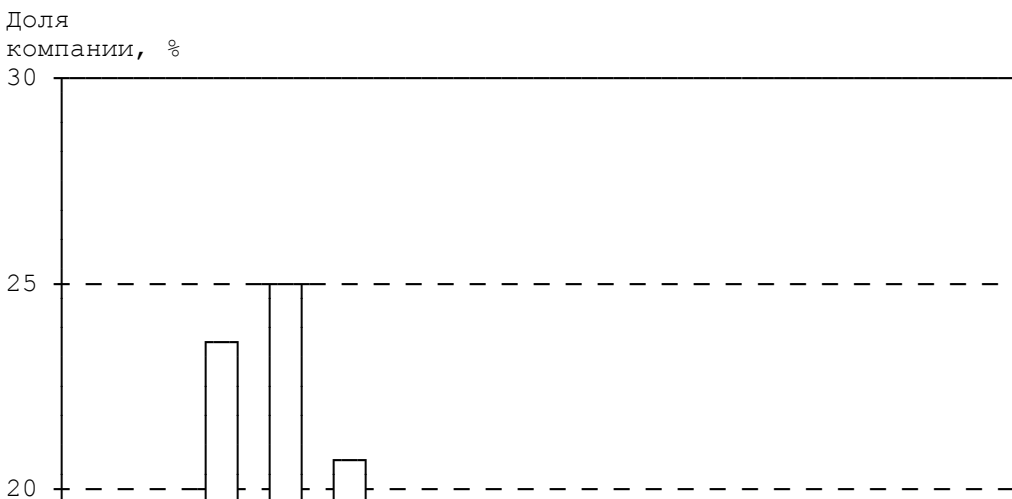
К.Нордстрем, Й.Риддерстрале

Рассмотрим плоскую организационную структуру (см. рис. 5.3). Очевидно, что достоинства и недостатки в этом случае меняются местами. Широкая сфера контроля заметно усложняет работу руководителя, при этом большое количество специалистов на каждом уровне позволяет сделать управление более специализированным. Малое количество уровней иерархии уменьшает время прохождения и процент потерь информации. Однако управление такими организациями требует использования иных принципов, отличающихся от принципов управления многоуровневыми структурами.

Разумеется, в организациях сферы контроля различны на определенных уровнях иерархии (чем ниже уровень, тем шире сфера контроля), кроме того, этот параметр может отличаться у разных подразделений в зависимости от их специфики. Поэтому на некоторых ветвях многоуровневой организационной структуры могут присутствовать подразделения с широкой сферой контроля (семь и более подчиненных у руководителя), а на ветвях плоской структуры - подразделения с узкой сферой контроля (два-три подчиненных).

На рис. 5.4 показана диаграмма, демонстрирующая распределение организационных структур российских компаний по количеству уровней иерархии.

Распределение российских компаний по количеству уровней иерархии



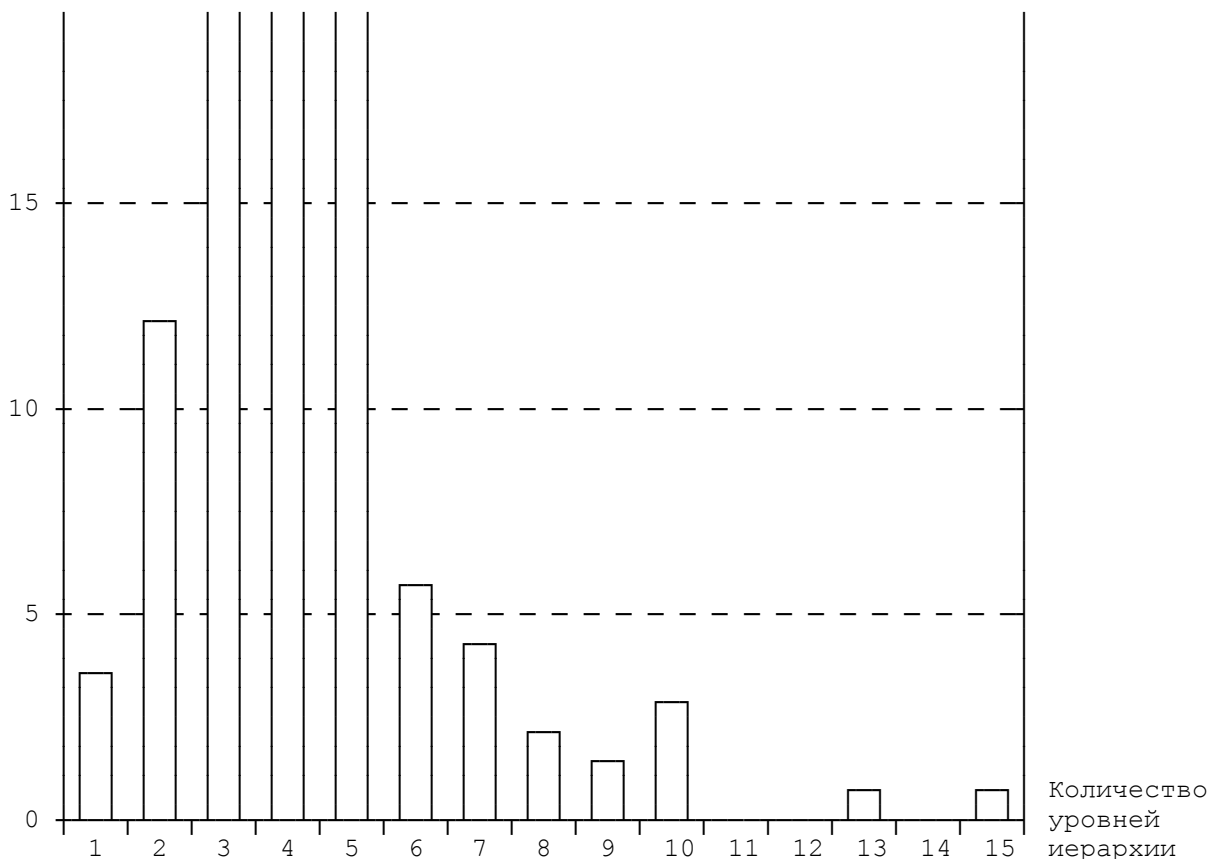


Рис. 5.4

Тип и особенности организационной структуры влияют на особенности **внутренней среды организации**.

Примечание. **Внутренней средой организации** принято называть совокупность ситуационных факторов ее внутреннего строения и функционирования, основная часть которых является результатом управленческих решений менеджмента.

Помимо организационной структуры к основным переменным внутренней среды любой организации относятся:

- система целей организации;
- организационная структура управления (с учетом особенностей работы менеджмента);
- ресурсы организации (оборудование, материалы, сырье, финансовые средства и т.п.);
- персонал (сотрудники) организации (с учетом их квалификации, социально-психологических особенностей и т.п.);
- технологии (производства, хранения и доставки товаров, оказания услуг и т.п.).

Часто этот перечень дополняется таким фактором, как **организационная культура**, объединяющим в себе особенности коммуникаций и взаимоотношений между сотрудниками, между исполнителями и менеджерами, традиции предприятия и др. <1>.

-----  
<1> Понятие "организационная культура" раскрывается во второй части учебника.

Постоянный анализ внутренней среды является важной задачей менеджмента любой организации. В ходе такого анализа изучаются отдельные факторы, иногда называемые срезами внутренней среды:

- **кадровый срез** (кадровый состав предприятия; особенности найма, обучения и продвижения сотрудников; характер взаимодействия менеджеров и работников и др.);
- **организационный срез** (тип и особенности ОСУ; установленные на предприятии нормы, правила и процедуры; полномочия и ответственность менеджеров и др.);
- **производственный срез** (применяемые технологии производства продукта; построение системы снабжения; особенности складского хозяйства и др.);

- **финансовый срез** (уровень ликвидности и прибыльности предприятия; инвестиционные возможности и др.);
- **культурный срез** (особенности взаимоотношений между сотрудниками; виды коммуникаций; традиции и ритуалы; история предприятия и др.).

### 5.3. Организационные полномочия

Для правильного понимания принципов построения организационных структур управления и функционирования организации важно знать виды полномочий в организации.

Примечание. **Полномочие** - определенные права и обязанности, официально предоставленные кому-либо на совершение каких-либо действий посредством использования имеющихся ресурсов для достижения определенных целей.

В менеджменте различают три вида полномочий: общие, линейные и функциональные.

**Общие полномочия** подразумевают право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т.п. Такие полномочия принадлежат высшему руководству организации.

**Линейные полномочия** предполагают наличие прямой **должностной** связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой руководители отдают распоряжения исполнителям, т.е. указывают, **что, когда, где** (а иногда и **как**) они должны делать (или наоборот, не делать), чтобы обеспечить достижение поставленной цели. При этом линейные руководители несут ответственность за каждого подчиненного им исполнителя и координацию работ.

Иначе говоря, линейные полномочия обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций, включающих право оказывать на подчиненного **административное воздействие** (объявление взысканий и поощрений, увольнение и т.п.).

Линейные полномочия персоналифицируют и упрощают взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Таким образом, линейные полномочия создают иерархию управления в организации, называемую **цепью команд** (цепочкой полномочий).

Как правило, линейные полномочия включают задачи оперативного управления деятельностью основных подразделений организации (производственных, сбытовых, финансовых и пр.), организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т.п.

**Функциональные полномочия** обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций без права оказывать административное воздействие. Они реализуются посредством функциональных (косвенных) связей. Такие полномочия заключаются в том, что некоторые руководители имеют право принимать решения, регулирующие деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям. Причем эти решения являются обязательными для исполнения этими работниками.

Например, начальник отдела кадров предприятия имеет право требовать от своих подчиненных, сотрудников отдела кадров, исполнения обязанностей в пределах их функций, а также поощрять их за хорошую работу или налагать административные взыскания за плохую, т.е. по отношению к ним он является линейным руководителем. При этом он также имеет право давать указания в пределах своих функций сотрудникам других департаментов, отделов и служб (например, обязывая их подать в срок соответствующие данные). Однако административными правами по отношению к ним он не обладает, т.е. является функциональным менеджером.

Примечание. Руководители, имеющие право использовать по отношению к сотрудникам линейные полномочия, называются **линейными руководителями** (линейными менеджерами), а имеющие право использовать только функциональные полномочия - **функциональными руководителями** (функциональными менеджерами).

Для сохранения принципа единоначалия (подчинения исполнителей только одному линейному руководителю) содержание и объем функциональных полномочий в организациях строго регламентируются. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты фирмы (главный бухгалтер, главный экономист и пр.) и руководители соответствующих отделов и служб (например, отдела кадров, планового отдела и пр.).

Общие, линейные и функциональные полномочия относятся к **распорядительным полномочиям**. Помимо них существуют и другие типы полномочий.

**Представительские полномочия** предусматривают выполнение назначенными сотрудниками по поручению руководства таких функций, как координация и контроль деятельности.

Отдельные сотрудники (а также временные или постоянные комиссии и комитеты), реализующие функцию координации, наделяются **координационными полномочиями**. Такие полномочия реализуются в процессе разработки несколькими подразделениями совместных решений или проектов. Лица или подразделения, которые наделяются координационными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных подразделений и сотрудников и направлять ее в русло, соответствующее целям организации.

**Контрольно-отчетными полномочиями** наделяются сотрудники, выполняющие в установленных рамках функции проверки деятельности подразделений (и отдельных сотрудников) и получения от них необходимой информации. Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионный отдел, службу мониторинга), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

**Согласительные полномочия** состоят в том, что их обладатели обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий. К ним относятся:

- **рекомендательные полномочия** (они являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства);

- **обязательные согласования** (расширенные рекомендательные полномочия). Иногда выделяют особый тип обязательных согласований - **предостерегающие полномочия**. Ими располагает, например, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие управленческих решений действующим правовым нормам. Однако руководители имеют право игнорировать мнение предостерегающих специалистов, беря на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;

- **параллельные полномочия** (такие полномочия дают право отклонять отдельные решения линейного руководства, поэтому их иногда называют **блокирующими**). Блокирующими полномочиями обладает, например, главный бухгалтер предприятия, так как без его согласия не может быть принято решение, относящееся к финансовой деятельности компании.

Часто в менеджменте используется понятие "**штабные полномочия**". Под ними подразумевается совокупность различных полномочий, реализуемых специальным административным аппаратом компании, называемым **штабом**. К штабным часто относят: функциональные, согласительные и представительские полномочия.

Таким образом, структуру полномочий, возникающих в организациях, можно проиллюстрировать схемой (рис. 5.5).

Типы полномочий в менеджменте

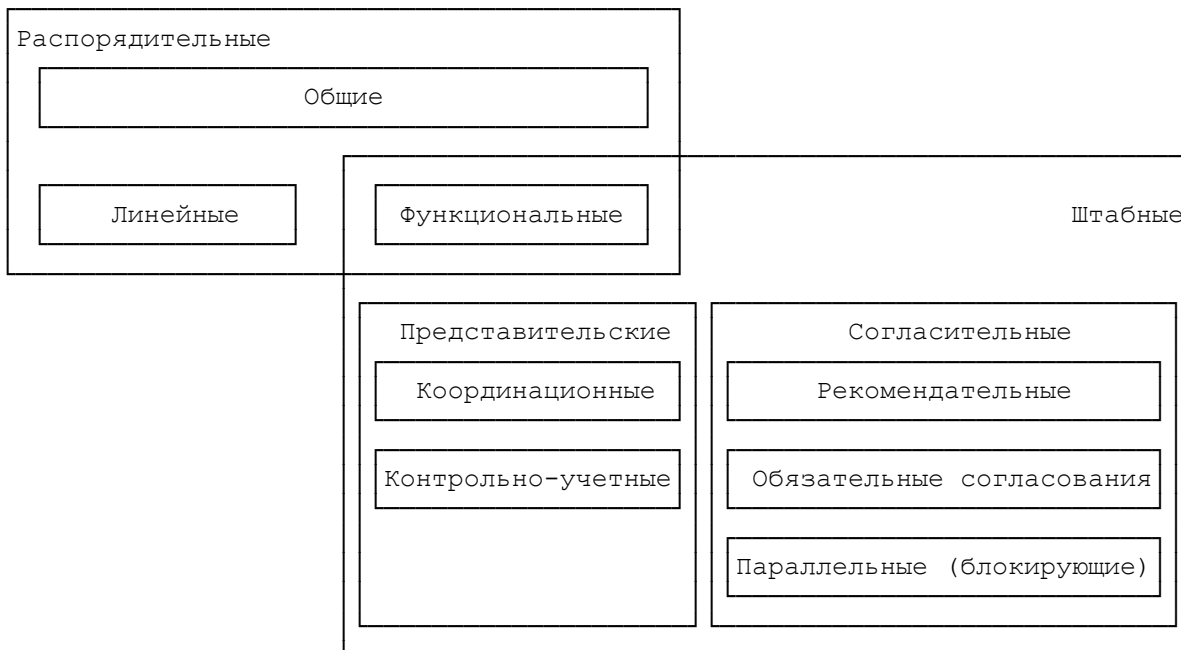


Рис. 5.5

**Централизация и децентрализация управления.** Еще одним важным параметром ОСУ любой компании является соотношение **централизации** и **децентрализации** управления.

**В централизованных** организационных структурах высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий.

**В децентрализованных** организационных структурах полномочия делегируются (передаются) и на нижестоящие уровни управления.

Большое значение имеет выбор оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций в организации, так как от этого зависит эффективность управления.

Излишняя централизация управления приводит к тому, что деятельность организации почти полностью зависит от высшего уровня управления. При этом менеджеры среднего и низшего звеньев играют роль лишь проводников и исполнителей решений топ-менеджмента. В таких компаниях, как правило, не поощряется креативность, новаторство и самостоятельность менеджеров. С другой стороны, и для высшего руководства это чревато серьезными негативными последствиями, такими как большие перегрузки (из-за чего происходит снижение эффективности их работы); необходимость заниматься оперативным управлением в ущерб долгосрочным планам и программам и т.п.

Решить эти и некоторые другие проблемы позволяет децентрализация, в основе которой лежит понятие "делегирование полномочий".

Примечание. **Делегирование полномочий** - это передача части функций руководителя другим менеджерам или сотрудникам для решения конкретных задач. Используется для оптимизации работы руководителя за счет снятия с него некоторых полномочий и снижения сферы контроля.

Делегирование полномочий используется для оптимизации системы управления компанией. В основе делегирования полномочий лежит уверенность в том, что сотрудники, работающие над конкретной проблемой, лучше понимают ситуацию, чем руководитель, и им проще найти верное решение.

При делегировании полномочий очень важно учитывать два обстоятельства:

**во-первых**, дополнительные функции и ответственность за их выполнение можно передавать лишь тем сотрудникам, чьи компетенции, профессиональные и личностные качества соответствуют определенным требованиям (например, таким как ответственность, большой опыт работы, самостоятельность, желание заниматься управленческой деятельностью, коммуникабельность и т.п.);

**во-вторых**, вместе с дополнительной ответственностью этим сотрудникам должны передаваться соответствующие права, позволяющие им принимать управленческие решения.

Кроме того, высшие менеджеры, делегируя часть своих полномочий другим сотрудникам, не должны забывать об их материальном вознаграждении (например, повышении заработной платы, выплате премий и т.п.). Недостаточное внимание к правилам делегирования полномочий может свести на нет все усилия по улучшению работы организации или даже полностью парализовать ее работу.

#### 5.4. Базовые типы организационных структур

**Бюрократические и адаптивные организации.** В наши дни существует большое разнообразие типов организационных структур, но, несмотря на это, их можно условно разделить на две группы:

а) **бюрократические** (механистические);

б) **адаптивные** (органические) структуры.

Термин "механистические" указывает на то, что организации, построенные по такому принципу, очень схожи с механизмом (иногда о них говорят, что они "работают как часы"). На первый взгляд это хорошо, однако не стоит торопиться с выводами.

Термин "органические" говорит о том, что такие организации похожи по своему строению и развитию на живой организм, а другое их название, "адаптивные", напоминает о том, что эти организации, в отличие от бюрократических, могут быстро адаптироваться (т.е. приспосабливаться) к изменениям, происходящим во внешнем окружении. Так, например, при изменении спроса на какие-либо товары адаптивная организация быстро переходит к выпуску другого товара и т.п.

Чем же различаются между собой бюрократический и адаптивный типы организаций?

В процессе своего жизненного цикла, с ростом сложности и размеров, организации, как правило, приобретают бюрократические черты. Другими словами, структура организации становится бюрократической. Бюрократические организационные структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, многоуровневой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, а также методов подбора кадров по их деловым и профессиональным качествам.

М. Вебер считал бюрократию наиболее эффективной из существующих форм организации. Он выделил ряд характеристик, необходимых в успешных бюрократических организациях:

- правила и процедуры;
- специализация и разделение труда;
- иерархия власти;
- квалифицированный персонал;
- разграничение должности и должностного лица;
- письменная коммуникация и делопроизводство.

Правила и стандартные процедуры позволяют осуществлять работу организации в предсказуемых, отработанных формах. Специализация означает, что каждый работник получает конкретную задачу и понимает ее. Иерархия власти позволяет осуществлять эффективный контроль и однозначное разделение управленческих функций. Разграничение должности и должностного лица означает, что люди не владеют "наследственными правами" на работу, что также способствует повышению эффективности деятельности. Печатная документация создает "память" организации и обеспечивает непрерывность ее существования во времени.

Почти серьезно... Всегда найдутся эскимосы, которые выработают для жителей Конго указания, как вести себя при самой страшной жаре.

Ст.Е.Лец

Бюрократия отвечает многим требованиям производственно-хозяйственной и управленческой сферы ряда организаций. Установление иерархии власти, правил и процедур создает условия для эффективного руководства большими группами людей. В определенной мере бюрократия позволяет предотвращать злоупотребления властью (как ни странно это звучит при современном эмоциональном прочтении термина "бюрократия"). Бюрократия повышает эффективность функций планирования и контроля при решении сложных задач, что в большинстве случаев приводит к увеличению производительности труда персонала и эффективности работы крупной организации.

Бюрократические структуры часто называют классическими, или традиционными. И даже в наши дни большинство организаций так или иначе представляют собой различные варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократических структур, по-видимому, состоит в том, что их характеристики все еще соответствуют целям и задачам ряда промышленных предприятий, организаций сферы услуг и почти всех видов государственных учреждений.

Несмотря на то что бюрократия представляет собой широко распространенную модель, она подвергается вполне объективной критике. По мнению американского социолога Р. Мертон, проблемы, возникающие в бюрократических организациях, связаны с излишним вниманием их руководства к стандартизации правил, процедур и норм. Это приводит к утрате организацией гибкости поведения и снижению способности реагировать на изменения во внешней среде. Отсутствие гибкости характерно также и для взаимоотношений сотрудников внутри организации: необходимость строго соблюдать установленные правила порождает проблемы в процессе коммуникаций и координации деятельности различных подразделений организации.

В наши дни бюрократические (механистические) структуры перестают быть эффективными в условиях динамично меняющегося мира, глобальной конкуренции и неопределенности внешней среды. Поэтому многие организации стремятся к снижению формализации и расширению самостоятельности и творчества сотрудников.

Альтернативой механистического типа организационных структур являются так называемые органические или, иначе говоря, адаптивные структуры. Термин "адаптивные" указывает на то, что такие организации в большей степени способны видоизменяться и приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, сохраняя и повышая эффективность своей деятельности.

Адаптивные организационные структуры характеризуются небольшим числом уровней иерархии, умеренным использованием формальных правил и процедур, высокой степенью децентрализации властных полномочий и широким участием персонала в принятии решений. Такой тип организационных структур имеет относительно недолгую историю. По сути, он демонстрирует отказ от распространенного ранее мнения, что эффективность работы организации определяется точностью ее работы, сравнимой с работой часового механизма. Наиболее важным свойством организации при органическом подходе к ее построению признается способность осуществлять большие и малые изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным условиям действительности.

Современные исследователи подчеркивают, что в наши дни формируется такой тип организации, в которой импровизация, креативность и обоснованный риск ценятся гораздо выше, чем планирование и контроль. Адаптивная организация предпочитает находить новые методы работы; опирается на свои возможности, а не на ограничения; поощряет высказывание разных мнений, дискуссии, сомнения и противоречия.

Характерные черты органических структур состоят в следующем:

- решения в организации принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;
- главными объединяющими факторами являются миссия и стратегия развития организации;
- правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;
- распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем;
- имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Говорят гуру... Мы отказываемся от иерархических структур в пользу неформальных. Особенно важно это для делового сообщества. Отказ от бюрократии стал одной из основных тенденций последнего десятилетия.

Дж.Уэлч

**Базовые типы организационных структур.** В наши дни существует большое разнообразие типов организационных структур управления. Тем не менее можно выделить несколько базовых (основных) типов. К ним относятся:

- 1) линейная (простая) ОСУ;
- 2) функциональная ОСУ;
- 3) дивизиональная ОСУ;
- 4) матричная ОСУ.

Говорят гуру... Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам.

П.Друкер

Комбинации базовых типов ОСУ дают возможность строить более сложные типы. Рассмотрим каждый базовый тип ОСУ в отдельности.

**В линейной (простой) структуре** (рис. 5.6) каждый руководитель обеспечивает руководство подчиненными подразделениями по всем видам деятельности, т.е. является линейным руководителем. Выполняемые работы в такой организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации. В табл. 5.3 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Линейная (простая) ОСУ (фрагмент)

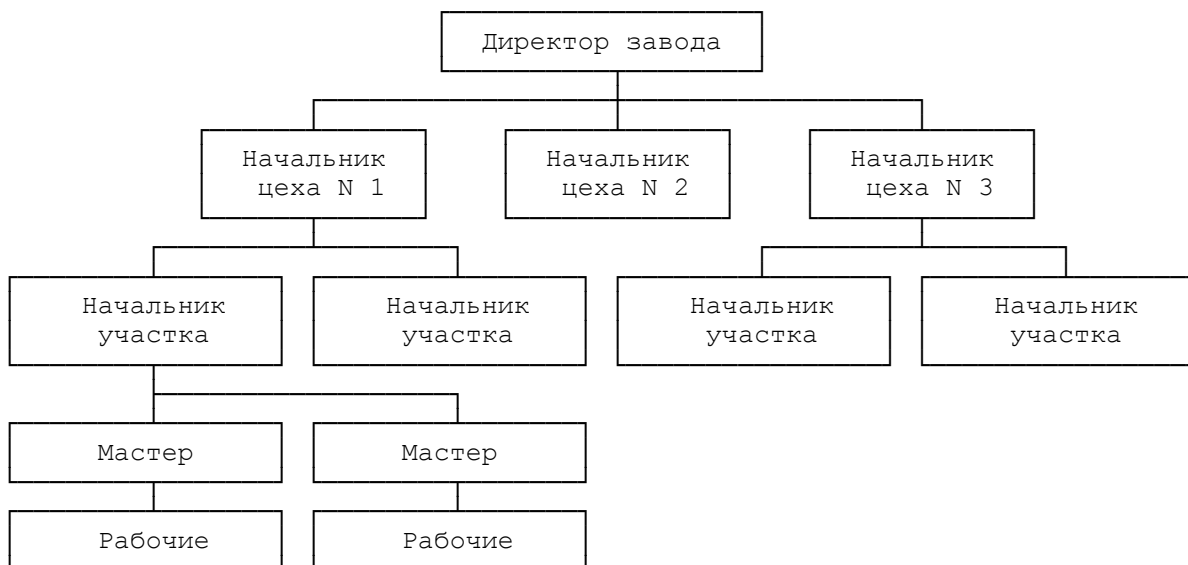


Рис. 5.6

Таблица 5.3

Достоинства и недостатки линейной ОСУ

Достоинства линейной ОСУ	Недостатки линейной ОСУ
<p>Простота построения. Четкая система взаимосвязей "начальник - подчиненный". Явно выраженная ответственность каждого руководителя и исполнителя. Быстрая реакция исполнителей на указания своего непосредственного руководителя. Высокая степень "прозрачности" деятельности структурных единиц</p>	<p>Чрезмерная нагрузка на высший уровень управления. Отсутствие вспомогательных служб. Отсутствие возможности быстро разрешать вопросы, возникающие между различными структурными подразделениями</p>

Линейная ОСУ применяется в организациях малого бизнеса или на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т.п.) в организациях среднего и большого размера. Линейная ОСУ относится к структурам бюрократического типа.

Как мы уже говорили, в некоторых организациях создаются штабные структуры (штабы). Сотрудники штаба выполняют вспомогательные административные функции (планирование, контроль, координацию, анализ и т.п.), снимая часть нагрузки с высшего руководителя. Линейная ОСУ, в которой создан штаб, называется линейно-штабной (рис. 5.7).

Линейно-штабная структура (фрагмент)

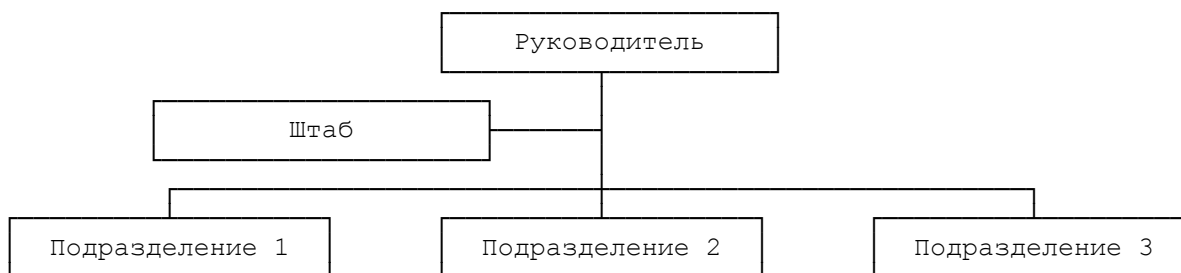


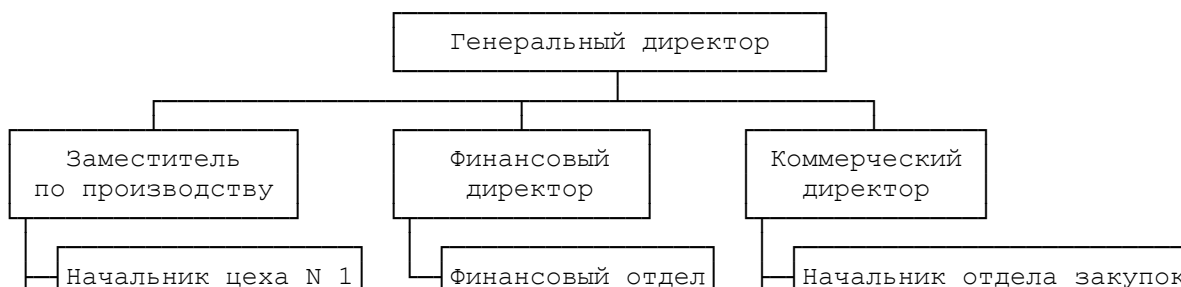
Рис. 5.7

**Функциональная ОСУ** создается путем выделения в организации так называемых **функциональных областей**, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу (бизнес-функцию) и обязанности. Как правило, в компаниях выделяются такие бизнес-функции, совместное выполнение которых обеспечивает производство продукции и ее сбыт (или оказание услуг клиентам). К таким функциям чаще всего относятся:

- маркетинг (изучение рынка);
- научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР);
- закупки (сырья, материалов, оборудования и т.п.);
- производство продукции;
- сбыт продукции;
- управление финансами предприятия и т.п.

В результате организационная структура предприятия приобретает следующий вид (рис. 5.8):

Функциональная ОСУ (фрагмент)



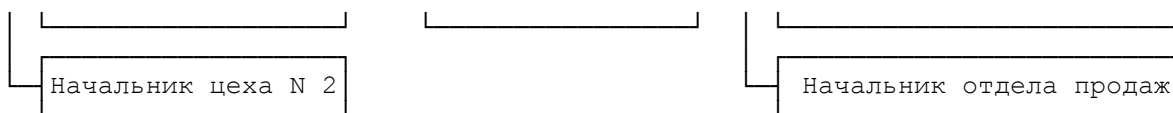


Рис. 5.8

В табл. 5.4 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Таблица 5.4

Достоинства и недостатки функциональной ОСУ

Достоинства функциональной ОСУ	Недостатки функциональной ОСУ
<p>Высокая квалификация менеджмента и персонала в пределах своей функциональной области. Эффективное достижение функциональных целей. Удобство производства малой номенклатуры товаров</p>	<p>Слабое представление менеджеров функциональных подразделений об общих целях организации. Слабая координация работы подразделений. Незначительные инновации. Медленная реакция на изменения внешней среды</p>

Несмотря на очевидные преимущества функциональной ОСУ перед линейной, она все же не является идеальной. Узкая профессиональная квалификация менеджеров функциональных подразделений повышает их компетентность в рамках своих функциональных обязанностей, но снижает координацию работы с менеджерами других подразделений. Поэтому функциональная ОСУ не относится к адаптивным структурам. Она не предназначена для одновременного производства различных видов продукции или для работы компании на разных рынках (например, в разных странах).

Говорят гуру... Менеджер каждой функции считает свое подразделение самым важным, старается его по возможности укрепить и почти всегда стремится подчинить деятельность других подразделений, а подчас и всей компании интересам своего подразделения.

Комбинация линейного и функционального подходов к построению организации приводит к линейно-функциональной ОСУ. В большинстве случаев организационные структуры современных компаний, называемые функциональными, на самом деле являются линейно-функциональными.

**Дивизиональная ОСУ** создается в том случае, когда организация начинает производить разнообразные виды продукции, выходит на новые рынки (регионы, страны) или ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов. Термин "дивизиональная" (от англ. **division** - разделение, подразделение, отдел, дивизион) указывает на то, что в компании для решения перечисленных задач создаются отдельные организационные единицы - дивизионы <1>.

<1> Иногда такие части организации называют бизнес-единицами (от англ. **business-units**).

На рис. 5.9 показана упрощенная схема дивизиональной ОСУ продуктового типа. Как видно, в состав крупной компании входят три завода (дивизиона), производящие разные виды продуктов (мясопродукты, молочные продукты и соки). В этом случае говорят, что в основу построения компании положен принцип **продуктовой (товарной) департаментализации** <1>. Всей компанией в целом управляет ее топ-менеджмент (иногда говорят, что стратегическое управление осуществляет штаб-квартира компании), а во главе каждого завода находится директор. Директорам предоставлены широкие права по управлению своими дивизионами. Они могут выбирать поставщиков, партнеров, клиентов, вносить изменения в технологию производства, принимать решения по распределению бюджета завода и т.п. Однако вопросы стратегического развития и некоторые другие общие для компании задачи они решают под руководством топ-менеджмента. Как видно, дивизиональная структура управления является децентрализованной, что повышает самостоятельность дивизиональных менеджеров.

<1> От слова "департамент" - часть компании.

Пример дивизиональной ОСУ продуктового типа

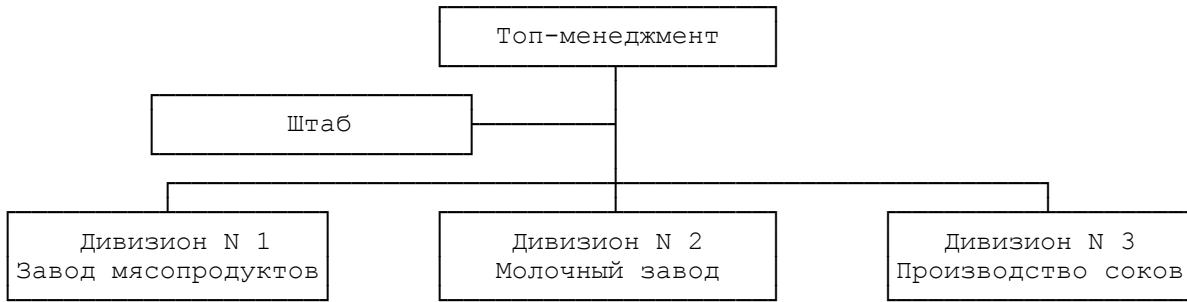


Рис. 5.9

Говорят гуру... Основной ситуационный фактор, вынуждающий организацию к использованию дивизиональной структуры, - разнообразие рынка. Организация, работающая на единственном интегрированном рынке, не может "расколоться" на автономные подразделения; однако если она имеет дело с разными рынками, возникают стимулы к созданию отдельных организационных единиц для обслуживания каждого. Это позволяет организации управлять из центра своим стратегическим портфелем, в то же время направляя внимание отдельных организационных единиц всецело на каждую его составляющую.

Г.Минцберг

Другим вариантом дивизиональной ОСУ является структура территориального типа (рис. 5.10). Ее также называют региональной или филиальной структурой. В этом случае в основу построения компании положен принцип территориальной департаментализации. По такому принципу строятся практически все крупные современные компании, выпускающие свою продукцию в разных странах мира (или в разных регионах одной страны).

Пример дивизиональной ОСУ территориального типа

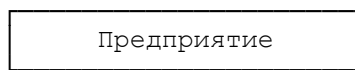


Рис. 5.10

Например, автомобильные заводы таких компаний, как Ford Motor или Toyota, работают в разных странах, в том числе и в России. Такое размещение дивизионов оказывается очень выгодным, так как оно снижает затраты на перевозку готовой продукции и поставку материалов, а также дает возможность адаптировать продукцию под особенности местных рынков и запросы покупателей.

Иногда компании выделяют в своей структуре филиалы, ориентированные на группы клиентов (рис. 5.11). Например, в книжном издательстве могут создаваться подразделения, выпускающие книги для женщин, для мужчин и для детей.

Пример дивизиональной ОСУ клиентоориентированного типа



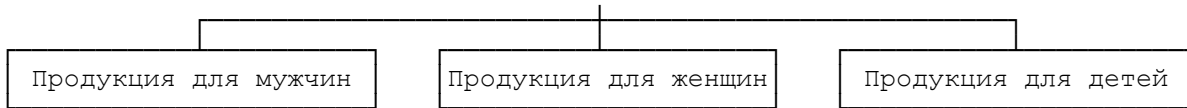


Рис. 5.11

Дивизиональная ОСУ обладает рядом экономических преимуществ перед другими типами <1>:

- 1) способствует более эффективному размещению капитала. Выбирая объект инвестиций, штаб-квартира имеет возможность сконцентрировать ресурсы компании на самых сильных своих рынках, направляя прибыль одних подразделений на помощь или обеспечение роста других;
- 2) позволяя молодым руководителям самостоятельно управлять бизнес-единицами, дивизиональная форма способствует подготовке руководящих кадров высшего эшелона;
- 3) распределяет коммерческие риски по разным рынкам;
- 4) обладает исключительной стратегической оперативностью, быстротой реакции.

<1> См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.

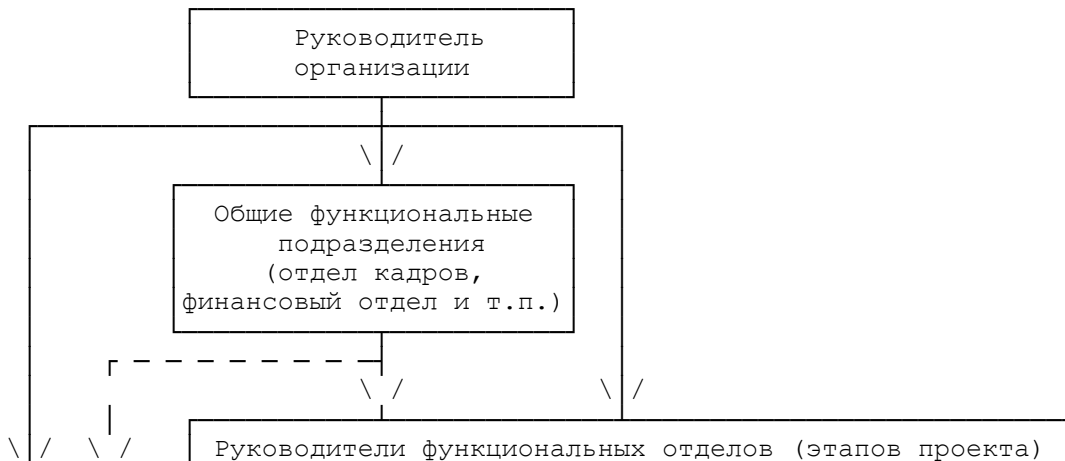
Тем не менее дивизиональные ОСУ все же рассматриваются как структуры бюрократического типа, так как они обладают ограниченными возможностями для адаптации к изменяющимся условиям.

**Матричные (проектно-матричные) ОСУ** иногда называют структурами **адхократического** типа. Термин "**адхократия**" (от лат. **ad hoc** - специально для этого) говорит о том, что структура компании может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы. Для деятельности, которая имеет четко выраженные начало и окончание, формируются проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. Поэтому проектно-матричные ОСУ иногда называют программно-целевыми. В организации и проекты <2>, и целевые программы могут сосуществовать. Например, в компаниях, использующих сложные технологические инновации, часто требуется объединять специалистов разных профессий в слаженно функционирующие **проектные** команды. После завершения проекта команда расформировывается, а ее участники входят в состав вновь создаваемых команд и начинают работу над другими проектами.

<2> **Проект** - деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата (цели), создание определенного, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиях к качеству и допустимому уровню риска.

На рис. 5.12 приведена упрощенная схема проектно-матричной ОСУ. Как видно, в этой компании одновременно реализуются три проекта (выпускаются три продукта), причем для реализации каждого из них необходимо, чтобы проект прошел несколько обязательных стадий: маркетинг (изучение спроса и желаний потребителей), закупки сырья и материалов (необходимых для производства продукта), производство, сбыт (продажи продукта).

Пример проектно-матричной ОСУ



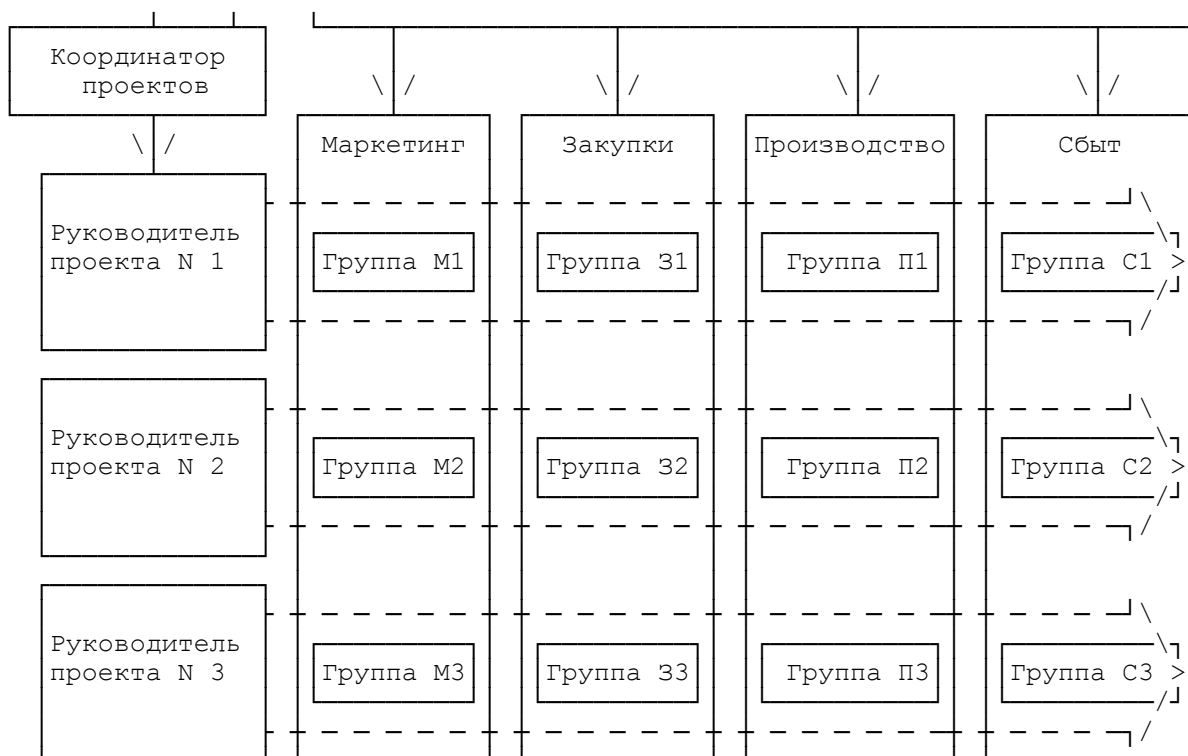


Рис. 5.12

Для реализации каждого проекта создаются рабочие группы, выполняющие конкретные виды работ. Например, группа М1 - это команда маркетологов, формирующая требования к продукту 1; группа П2 - производственное подразделение, занимающееся выпуском продукта 2, и т.п.

Для управления каждым из **проектов** (от его начала и до конца) назначается руководитель (менеджер) проекта. А за качество каждого из **этапов** всех проектов отвечают менеджеры соответствующих функциональных подразделений. Таким образом, каждая группа подчиняется как своему функциональному руководителю, так и руководителю проекта.

В адхократических ОСУ много менеджеров (функциональных, ответственных за интеграцию, руководителей проектов). Однако они не "руководят" подразделениями в привычном смысле. Они не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимодействие, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд. Таким образом, адхократические (проектно-матричные) ОСУ относятся к адаптивным (органическим) структурам.

Преимущества матричных организационных структур:

- более четкая (по сравнению с другими типами ОСУ) ориентация на проектные (программные) цели и требования рынка (спрос);
- высокая эффективность оперативного управления;
- возможность оперативного снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп (программных комитетов) способствует развитию у работников профессиональных навыков, эффективной управленческой культуры и навыков самостоятельного принятия решений;
- улучшенный контроль за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- одно лицо, "хозяин" процесса (проекта), является центром сосредоточения информации, касающейся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы за счет создания горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений.

Недостатки матричных организационных структур:

- трудность однозначного установления ответственности за работу по заданию подразделения и по

заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;

- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Таким образом, внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.

На рис. 5.13 приведена диаграмма, демонстрирующая распределение российских компаний по типам ОСУ. Изучите эту диаграмму. Какие типы ОСУ преобладают в отечественных компаниях? Как вы думаете, как изменится это распределение через пять - десять лет? Почему?

Распределение российских компаний по типам ОСУ <1>

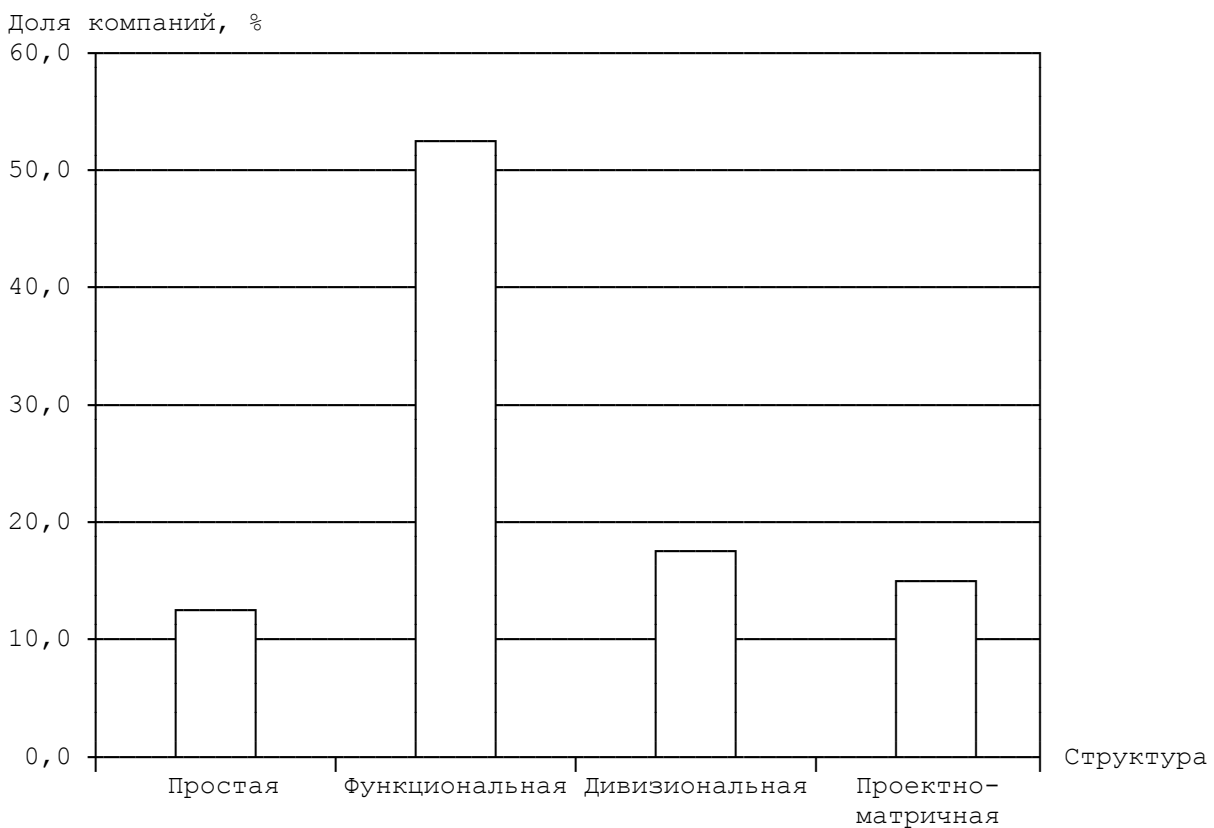


Рис. 5.13

<1> **Источник:** Широкова Г.В., Меркурьева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. N 3. С. 3 - 26.

Итак, вы изучили функцию менеджмента "организация", базовые типы организационных структур управления и их особенности.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое организация как объект (система)?
2. Объясните смысл фразы "организовать деятельность группы людей".
3. Перечислите основные элементы внутренней среды организации.

4. Перечислите различия бюрократических и адаптивных организаций.
5. Дайте характеристику линейной ОСУ.
6. Дайте характеристику функциональной ОСУ.
7. Дайте характеристику дивизиональной ОСУ продуктового типа.
8. Дайте характеристику проектно-матричной ОСУ.

Практикум к главе 5

**Задание 1. Организация как функция менеджмента**

Одним из важнейших условий хорошей организации любой работы является умение руководителя понятно и доступно объяснить исполнителям, кто, что, как и в какой последовательности должен делать. Иными словами, менеджер должен уметь составлять инструкции и инструктировать своих сотрудников. Однако, как вы помните, излишняя строгость инструкций может навредить, не позволяя исполнителям проявлять свое творчество.

Составьте подробную, но допускающую творчество инструкцию по выполнению какой-либо работы. Особенностью этой инструкции должно стать то, что она должна быть составлена для трех исполнителей, совместно выполняющих одно задание (см. образец оформления).

ИНСТРУКЦИЯ

\_\_\_\_\_ (название инструкции)

Главная задача:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Исполнители (имена, должности, необходимые навыки):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

№ п/п	Описание этапа работ	Исполнители	Необходимые ресурсы

Схемы, рисунки (если они необходимы):

Примечания (запишите пояснения, если считаете нужным):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата составления инструкции: " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Инструктор: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 (подпись) (фамилия и инициалы)

**Задание 2. Бюрократические (механистические) и органические (адаптивные) организации**  
**Прочитайте кейс:**

## Организационная структура компании "Омега"

Компания "Омега" занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. В штате компании находится большое количество талантливых специалистов, многие из которых имеют ученые степени. В коллективе заметна тенденция к завоеванию авторитета наиболее компетентными сотрудниками. Программисты и инженеры с большим удовольствием занимаются своим делом. Некоторые из них имеют авторские патенты на свои разработки. Специалисты часто выдвигают предложения по улучшению работы компании, но далеко не все из этих предложений принимаются менеджментом.

В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать подразделение, деятельность которого будет направлена на оказание консалтинговых услуг бизнесу в сфере информационного менеджмента и технологий.

В компании "Омега" принято действовать строго по инструкции, в соответствии с установленными правилами и нормами. Каждый специалист отвечает за узкий и точно определенный инструкцией перечень работ. Используется точная количественная оценка результатов труда программистов, аналитиков и инженеров. В компании налажена достаточно жесткая система контроля основных показателей работы.

Все стратегические и тактические решения в компании принимаются ее топ-менеджментом на совещаниях, проводимых генеральным директором. Руководство считает преждевременным делегирование части своих полномочий среднему уровню менеджмента и тем более специалистам.

Несмотря на достаточно высокий уровень лояльности и профессионализма сотрудников, компания часто сталкивается с проблемами затягивания сроков сдачи готовой продукции и нарушения отчетности. Попытка применения в прошлом году штрафных санкций привела к увольнению трех высококлассных специалистов. Причинами задержек в работе программисты называют несогласованность действий отделов, а также разнообразие заказов. Менеджмент компании пока не может решить все проблемы.

### Ответьте на вопросы:

1. Какой тип организационных отношений (бюрократический или органический) сложился в настоящее время в компании "Омега"? По каким признакам вы это определили?
2. Какой тип организационных отношений, на ваш взгляд, должен доминировать в компании такого типа? Почему?
3. Сформулируйте свои предложения по организации работ в компании "Омега".

### Задание 3. Базовые типы организационных структур управления

#### Прочитайте кейс:

## Структура предприятия "Электрон"

Предприятие "Электрон" проводит самостоятельные научные исследования и выполняет опытно-конструкторские разработки, маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичной продукции: приборов, бытовой техники, промышленного оборудования и т.п. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

В основе конкурентной политики предприятия лежит принцип одновременной реализации нескольких производственных проектов в интересах заказчиков. Структура предприятия "Электрон" представляет собой совокупность автономных рабочих групп, каждая из которых имеет двойное подчинение: руководителю проекта и руководителю отдела в зависимости от этапа работ.

### Ответьте на вопросы:

1. Назовите тип организационной структуры предприятия "Электрон".
2. Укажите преимущества и недостатки такой структуры.
3. Какое изменение вы предложили бы внести в организационную структуру компании "Электрон" для повышения эффективности ее работы?

### Задание 4. Базовые типы организационных структур управления

В начале XX в. руководители крупных производственных корпораций (например, Альфред Слоан-младший из "Дженерал моторс") поняли, что традиционная функциональная организационная структура управления больше не отвечает потребностям их компаний. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три-четыре основных отдела, то для эффективности контроля руководителя каждый отдел будет разбит на сотни подразделений. Кроме того, многие фирмы распространили свою деятельность на обширные регионы (другие страны), и одному руководителю стало очень трудно держать под контролем всю деятельность компании.

**Ответьте на вопросы:**

1. Какая организационная структура появилась в результате решения данных проблем?
2. Нарисуйте организграмму (структурную схему) такой ОСУ.
3. Каким образом новая ОСУ помогла фирмам выйти из описанной ситуации?

**Глава 6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Важно не то, как поступает человек,  
а чем он при этом руководствуется.  
Нужно видеть не только поступок, но и его мотив.  
Бхагавадгита

- Основные определения теории мотивации
- Содержательные теории мотивации
- Процессуальные теории мотивации

**6.1. Основные определения теории мотивации**

Как вы помните, мотивация - это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Таким образом, объектом мотивации в организации является персонал - сотрудники, а субъектом - менеджер, руководитель.

Мы уже отмечали, что слово "мотивация" в общем случае означает **психологическое состояние** человека, побуждающее его действовать определенным образом. Поэтому в некоторых учебниках по менеджменту действия руководителя, направленные на побуждение сотрудников к эффективному труду, называют руководством. Однако слово "руководство" является более широким по смыслу и включает себя практически все аспекты управления. Поэтому для обозначения функции, обеспечивающей сознательный, высокопроизводительный труд персонала организации, мы будем использовать термин "мотивация".

Что же лежит в основе этой функции менеджмента? Теории и методы мотивации начали создаваться и совершенствоваться с появлением гуманитарного направления менеджмента. Вспомните хоторнские эксперименты и школу наук о поведении. Именно в эти годы сформировались такие основополагающие понятия теории и практики мотивации, как **потребности** и **вознаграждение**.

Примечание. **Потребность** - это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Примечание. **Вознаграждение** - это все то, что человек считает ценным для себя.

На рис. 6.1 показана схема мотивации человека через его потребности.

Схема мотивации человека через его потребности

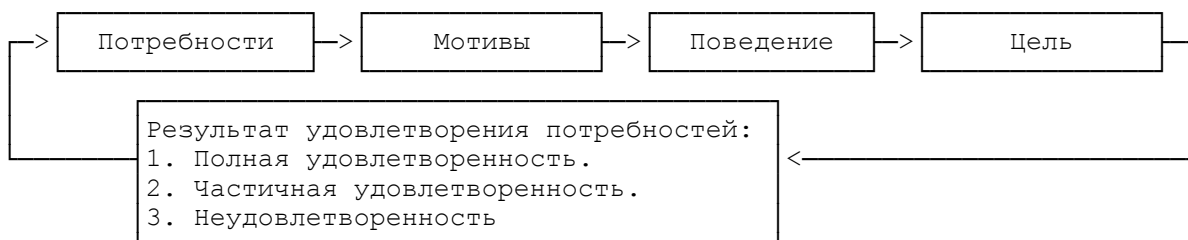


Рис. 6.1

Каждый человек постоянно испытывает какие-то потребности - в пище, отдыхе, развлечениях, общении с другими людьми, саморазвитии и т.п. Желая удовлетворить свои потребности, человек ставит перед собой цели. Различные потребности порождают разные мотивы поведения, т.е. устремления, склонности. Мотивы определяют поведение человека, его поступки. Поступки приводят к достижению цели. Однако, достигнув поставленной цели, человек может понять, что не полностью удовлетворил

свою потребность. В результате он вновь начнет действовать определенным образом. Если же потребность окажется полностью удовлетворенной, то на мотивы последующего поведения человека будут влиять другие потребности, и т.д.

Из такого понимания процесса мотивации через потребности вытекает так называемый **закон результата**, который гласит: "степень удовлетворения потребностей, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах".

Примечание. **Мотивация** - одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

Мотивация бывает внутренней и внешней. Внутренняя мотивация (самотивация) - это самоосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определенным образом. Внешнюю мотивацию часто называют **стимулированием** от слова "стимул" (лат. **stimulus**) - побудительная причина к действию.

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: **содержательные** и **процессуальные** теории. В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
  - теория Дэвида Мак-Клелланда;
  - двухфакторная теория Фредерика Герцберга.
- Популярными теориями процессуального направления являются:
- теория ожидания Виктора Врума;
  - теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
  - концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

## 6.2. Содержательные теории мотивации

**Теория иерархии потребностей.** Американский психолог **Абрахам Маслоу (Abraham Harold Maslow)** ввел в теорию и практику менеджмента понятие "**иерархия потребностей**". По мнению А. Маслоу, потребности у человека возникают последовательно: удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более сложными потребностями. Причем люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей (рис. 6.2).

Иерархия потребностей по А. Маслоу

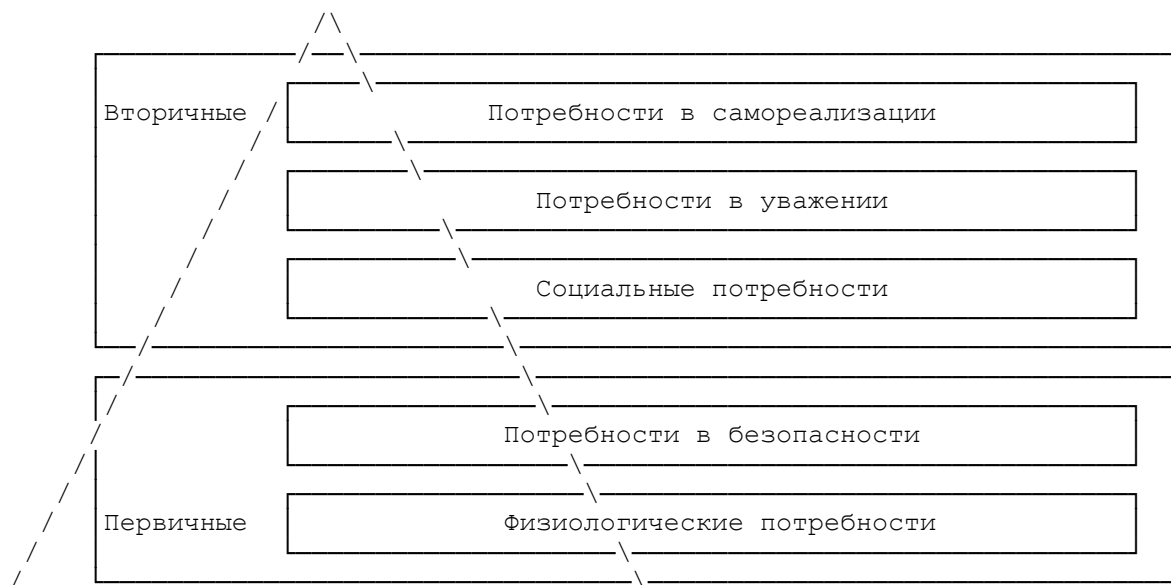


Рис. 6.2

Потребности более высокого уровня могут начать влиять на поведение человека, даже если потребности более низкого уровня удовлетворены не полностью. Поэтому уровни иерархии потребностей не следует считать четко отделенными друг от друга.

В своем основном труде - **"Motivation and Personality"** ("Мотивация и личность"), опубликованном в 1954 г., А. Маслоу приводит результаты исследования удовлетворения потребностей у среднестатистического американца (рис. 6.3). Именно такое "пирамидальное" распределение потребностей и послужило основанием для широкого использования термина "пирамида потребностей". Распределение удовлетворения и степеней важности потребностей каждого конкретного человека может быть иным и не иметь пирамидального характера.

"Пирамида" удовлетворения потребностей  
у среднестатистического американца (А. Маслоу, 1954)

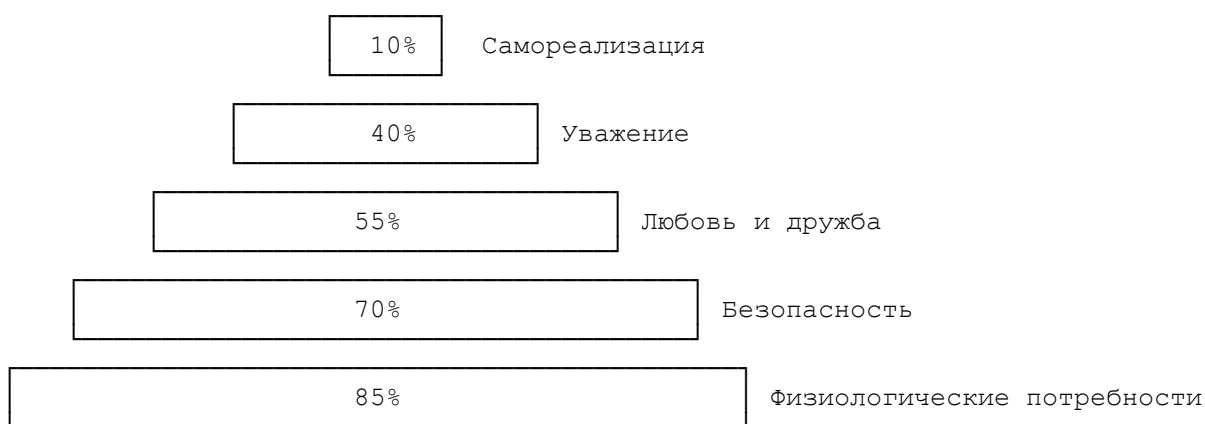


Рис. 6.3

Теория А. Маслоу показала, что люди имеют большой диапазон потребностей и мотивы их поведения зависят от активной в настоящий момент потребности. Поэтому для того чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности.

Руководитель должен уметь оценивать движущие потребности своих сотрудников для того, чтобы применять по отношению к ним верные инструменты мотивации.

Далее перечислены некоторые способы, используя которые менеджер может удовлетворять потребности высших уровней своих сотрудников.

#### **Потребности в самореализации**

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

#### **Потребности в уважении**

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

2. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

3. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

4. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

5. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

6. Обеспечивайте обучение и переподготовку, повышающие уровень компетентности.

#### **Социальные потребности**

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.

2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

3. Проводите с подчиненными периодические совещания.

4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Следует отметить, что теория иерархии потребностей не раз подвергалась критике. Многие ученые сходятся во мнении, что четкой пятиступенчатой иерархии потребностей не существует. Кроме того, проведенные позднее исследования показали, что удовлетворение одной потребности не обязательно приводит к активизации потребности более высокого уровня. Так, например, некоторые сотрудники, получив приемлемую заработную плату и условия труда, возможность общения и уважение со стороны коллег, не становятся мотивированными потребностью саморазвития и полной реализации своего творческого потенциала.

Тем не менее теория иерархии потребностей позволяет менеджерам лучше понимать своих подчиненных и выбирать наиболее эффективные методы мотивации.

**Теория Дэвида Мак-Клелланда.** Американский психолог Дэвид Мак-Клелланд выделил три вида потребностей: во власти, в успехе и в причастности. Причем, по мнению Мак-Клелланда, эти потребности не располагаются иерархично, а взаимно влияют друг на друга (рис. 6.4).

Взаимовлияние потребностей по Д. Мак-Клелланду

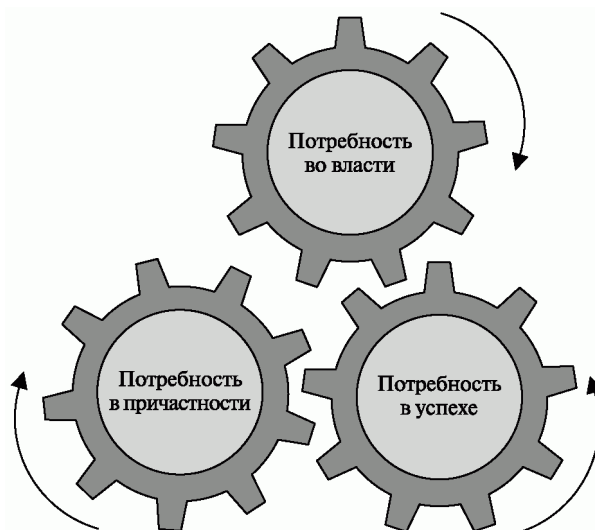


Рис. 6.4

Потребность во власти - это желание влиять на окружающих. Люди с выраженной потребностью во власти часто выбирают для себя профессию менеджера.

Потребность в успехе проявляется в стремлении ставить перед собой новые цели и достигать их более эффективно, чем ранее. Однако, по мнению Мак-Клелланда, люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, стараются избежать риска.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к дружеским отношениям с окружающими, общению. Таких людей привлекает работа, требующая общения и взаимодействия с другими людьми.

Применительно к профессии менеджера можно сделать следующий вывод: потребность властвования ради достижения цели с развитой потребностью соучастия и успеха дают хорошие результаты в работе руководителя.

**Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.** Американский психолог Фредерик Герцберг (Frederick Irving Herzberg) (1923 - 2000) в конце 1950-х гг. разработал теорию мотивации, в которой выделил две группы потребностей (факторов), влияющих на мотивацию человека: **гигиенические факторы** и **мотивирующие факторы** - мотиваторы (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Гигиенические факторы и мотиваторы по Герцбергу <1>

Гигиенический фактор	Мотиватор
Административная политика компании.	Достижения.
Условия труда.	Повышение по службе.

Зарплата.	Признание заслуг.
Межличностные отношения с начальниками.	Ответственность.
Степень контроля	Возможности для роста

<1> **Источник:** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Вильямс, 2008. С. 349.

Согласно теории Герцберга отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводят к неудовлетворенности человека своей работой. Однако их наличие в полном объеме не мотивирует человека к нужным действиям. В отличие от гигиенических факторов недостаток мотиваторов не снижает удовлетворенность людей своей работой, однако их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности работы (рис. 6.5).

Использование гигиенических факторов и мотиваторов

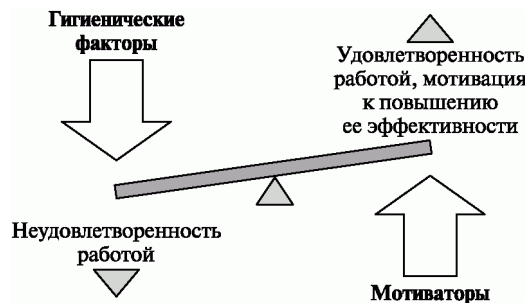


Рис. 6.5

Примечание. **Рост удовлетворенности** осуществляется под влиянием мотиваторов, а **снижение неудовлетворенности** - под влиянием гигиенических факторов.

Первостепенное внимание должно уделяться причинам неудовлетворенности человека работой, и только потом, с помощью мотивирующих факторов, необходимо обеспечивать удовлетворенность и мотивацию к эффективному труду. Если менеджер будет делать это с помощью одних лишь гигиенических факторов, то не добьется повышения качества работы своих сотрудников.

### 6.3. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания разработана канадским психологом **Виктором Врумом (Victor H. Vroom, 1932)**. Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен **ожидать**, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является "ожидание", которое представляет собой оценку человеком **вероятности** какого-либо события. Например, студенты ожидают, что, успешно закончив колледж (университет), они смогут получить хорошую работу и перспективы карьерного роста.

Теория ожидания оперирует тремя факторами.

1. **"Усилия - результаты"** - ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий может ожидать, что если он в своей работе будет прилагать больше стараний, совершенствовать свои навыки, то он будет успевать произвести за рабочую смену больше качественной продукции, т.е. повысит производительность собственного труда.

2. **"Результаты - вознаграждение"** - ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что повышение производительности его труда приведет к повышению его зарплаты, а перевыполнение плана - к премии. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую, следовательно, его мотивация к

эффективному труду будет низкой.

3. **Валентность** - предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, рабочий может знать, что за повышение производительности труда ему повысят разряд и зарплату, но это никак не повлияет на его карьеру. Если же он при этом рассчитывал на повышение по службе (например, назначение на должность мастера), то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит, и мотивация к повышению производительности труда тоже будет низкой.

Таким образом, согласно теории ожидания высокая мотивация возможна лишь в том случае, когда высокие значения имеют все три показателя (рис. 6.6).

Модель мотивации согласно теории ожидания В. Врума

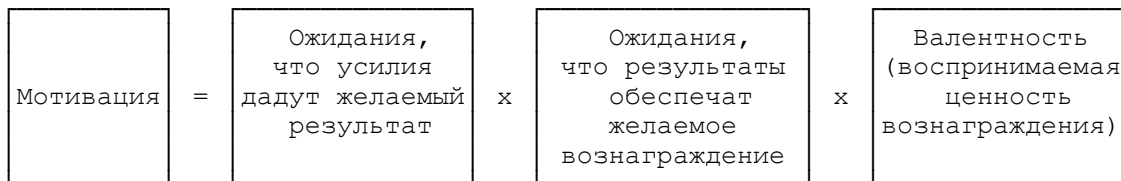


Рис. 6.6

**Теория справедливости (Equity Theory)** предложена в 1963 г. американским психологом Джоном Стейси Адамсом (**John Stacy Adams**). Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между **затраченными усилиями** и **полученным вознаграждением** и сравнивают это соотношение с показателями **других людей**, выполнявших такую же работу (рис. 6.7).

Сравнение отношения "усилия/вознаграждение"

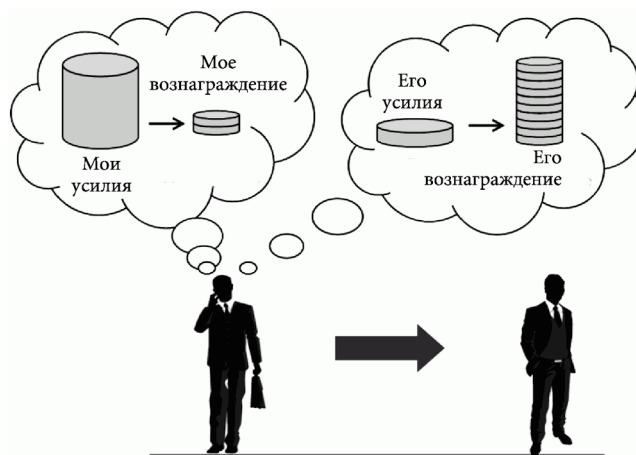


Рис. 6.7

Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость:

1. Сокращение собственных затрат энергии ("за такую оплату я не намерен выкладываться").
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (снижение самоуверенности).
4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
5. Выбор для себя другого объекта сравнения ("мне с ними не равняться").
6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Основной вывод: опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия.

**Концепция трудовой мотивации В. Герчикова.** Российский ученый, профессор Владимир Герчиков разработал концепцию мотивации, позволяющую повысить эффективность работы людей.

**Герчиков Владимир Исакович** (1938 - 2007) - доктор социологических наук, профессор, сертифицированный консультант по управлению. Область научных интересов - методология

социологических исследований, теория и практика управления человеческими ресурсами, мотивация и стимулирование труда. Автор типологической модели трудовой мотивации, концепции человеческого фактора производства, социологических шкал для измерения количественных признаков. В. Герчиков имеет свыше 230 научных печатных работ, из них 19 на иностранных языках.

Практики советуют... Кто не жалуется на трудности с мотивацией? Все жалуются. Одна из проблем в том, что на одни и те же стимулы люди совершенно по-разному реагируют... Мощный прорыв на этом участке теории и практики мотивации совершил профессор Владимир Исакович Герчиков. Он учил: не стоит мотивировать персонал вообще, он - разный. А разница эта проходит по разным типам внутренней мотивации. Открытие феномена внутренней мотивации произвело переворот в управлении людьми. Выяснилось, что им в организации нужно совсем не одно и то же.

А.И.Пригожин  
президент Национального института  
сертифицированных консультантов по управлению

Окончательно типологическая модель трудовой мотивации сформировалась в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены <1>
Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили	Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Однако "хозяином" очень сложно управлять - он не терпит, когда им командуют	Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством его заслуг, нежели деньги или престижность работы	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Другое название данного типа - избегаемый

<1> Люмпен (от нем. **lumpen** - лохмотья) - все деклассированные слои населения (бродяги, нищие, уголовные элементы и др.), люди без социальных корней и нравственного кодекса, готовые без рассуждений повиноваться человеку, обладающему реальной властью.

Говорят гуру... Чистые типажи в обществе встречаются редко - в каждом человеке в определенном соотношении пересекаются два, а то и более вида трудовой мотивации.

В.Герчиков

Модель профессора Герчикова можно использовать в двух направлениях:

1. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Виды стимулирования сотрудников с различными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная

Негативные (наказания, угрозы потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые <1>
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные <2>	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

-----  
 <1> В таблице слово "базовые" означает, что для сотрудника с данным типом мотивации в основном должен применяться только этот вид стимулирования.

<2> В таблице слово "нейтральные" означает, что этот вид стимулирования не окажет заметного стимулирующего воздействия на сотрудника с данным типом мотивации.

2. Каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Соответствие типов мотивации видам деятельности

Тип деятельности	Пример должностной позиции	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко	Менеджер по продажам	Инструментальная

измеримым результатом		
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная, избегательная (люмпенская)
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, специалист по работе с персоналом	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская, патриотическая
Высший руководитель	Генеральный директор	Хозяйская

В наши дни открытие В.И. Герчикова широко используют консультанты по управлению, службы персонала и руководители организаций.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое мотивация?
2. Как потребности влияют на поведение человека?
3. Перечислите виды потребностей в соответствии с иерархией А. Маслоу.
4. Какие потребности выделил в качестве ключевых Д. Мак-Клелланд?
5. Какие факторы Ф. Герцберг назвал мотиваторами?
6. Что означает термин "валентность" в модели мотивации В. Врума?
7. В чем, на ваш взгляд, состоят преимущества модели В. Герчикова перед другими изученными моделями мотивации?

#### Практикум к главе 6

##### **Задание 1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Запишите названия типов потребностей человека, составляющих пирамиду иерархии потребностей, предложенную А. Маслоу. Приведите примеры потребностей. Потребности какого уровня (каких уровней) побуждают вас учиться в вузе? Объясните свое мнение.

##### **Задание 2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Прочитайте мини-кейсы и укажите, какие типы потребностей (по классификации А. Маслоу) побуждали героев действовать описанным образом.

№ п/п	Ситуации
1	В первые дни своего пребывания на необитаемом острове Робинзон Крузо с риском для жизни нырял к затонувшему кораблю, чтобы достать уцелевшие оружие, одежду и припасы. Впоследствии, прожив на острове несколько лет, он тратил много времени и сил на то, чтобы научиться выращивать пшеницу и разводить домашних животных

2	К моменту своего знакомства с туземцем Пятницей Робинзон Крузо уже вполне научился обходиться без помощи других людей, добывать себе пищу и даже строить жилище. Тем не менее он прилагал большие усилия к тому, чтобы Пятница стал его другом и научился говорить по-английски
3	Выпускник факультета менеджмента одного из престижных вузов Николай получил работу аналитика в успешной коммерческой компании. Работа требовала от него приложения знаний, сил и творческих способностей. Каждая новая ситуация предполагала неординарный подход и креативность. В целом Николай был доволен своей работой, понимая, что она дает ему не только высокую заработную плату, но и реализацию знаний, творческое развитие, а также гарантирует карьерный рост. Огорчало Николая только одно - ему приходилось работать уединенно в удобном одноместном офисном помещении. Общение с коллегами сводилось преимущественно к обмену электронными посланиями. Через полтора года Николай попросил перевести его на другую, менее оплачиваемую должность, требующую большую часть рабочего времени проводить в общении с коллегами, партнерами и клиентами
4	Наталия всегда мечтала быть корреспондентом. К моменту окончания с отличием факультета журналистики ее портфолио насчитывало более тридцати статей, рассказов и очерков. Одна работа даже завоевала приз престижного конкурса. После окончания университета Наталия устроилась в редакцию очень крупной и известной газеты. Однако на первое время ей предложили должность редактора небольшой рубрики. Писать не давали, да на это просто не оставалось времени. Наталия отлично справлялась со своими обязанностями и была на хорошем счету у руководства. Однако "первое время" затянулось на два года. Из разговора со своим шефом Наталия поняла, что в ближайшие несколько лет ей не предоставят место корреспондента. Через две недели Наталия уволилась из престижного издания и устроилась корреспондентом в небольшую газету. Теперь ей приходится много писать, много ездить по стране. Работа отнимает почти все время. Статьи Наталии не раз отмечались читателями как самые интересные и острые. По-видимому, в ближайшие три-четыре года Наталию не ожидает какое-либо серьезное служебное продвижение. Однако, по ее словам, она еще никогда не чувствовала себя такой счастливой
5	Сергей со школьной скамьи занимался жонглированием. Он не собирался становиться артистом цирка, просто это было его хобби. В университете он продолжал совершенствовать свое мастерство, постоянно увеличивая число предметов для жонглирования. Это не мешало учебе, и родители даже поощряли увлечение сына. На четвертом курсе Сергей твердо решил побить рекорд мира по максимальному количеству предметов для жонглирования и подал заявку в комитет Книги рекордов Гиннесса. С первого раза побить рекорд ему не удалось. Не удалось и со второго. Но Сергей продолжал тренироваться. Его мечта сбылась лишь через два года после окончания вуза, когда он уже работал менеджером крупного отеля. Сергей был очень горд своим успехом. Поздравления шли со всех концов России и даже из других стран. К сожалению, через полгода рекорд был побит, но это не расстроило Сергея. Сегодня Сергей - генеральный директор сети отелей. В его офисе на самом видном месте лежит Книга рекордов Гиннесса, раскрытая на посвященной ему странице. Жонглированием он занимается редко, на отдыхе для

	удовольствия
6	<p>Анна работает менеджером в небольшой компании и руководит отделом. В ее подчинении находятся пять сотрудников. Отделу часто приходится решать срочные и достаточно сложные задачи. Иногда выполнение нового задания требует от Анны твердости и требовательности по отношению к ее сотрудникам. Но ей всегда удается обходиться без применения административных мер, взысканий и предупреждений. Анна считает, что залогом успешной работы коллектива является хороший моральный климат. Бывали случаи, когда Анна брала на себя часть исполнительской работы, чтобы позволить одной сотруднице пораньше уйти с работы в детский сад за ребенком. Сотрудники не злоупотребляют добрым отношением Анны. Они понимают важность своевременного выполнения производственных заданий и прилагают для этого все свои навыки и усилия</p>

### Задание 3. Методы мотивации

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о работе своего коллеги каждый сотрудник скорее выскажет свои замечания и претензии, нежели подчеркнет его достоинства.

Как вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе?

### Задание 4. Теории мотивации

В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника.

1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?
2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

### Задание 5. Теории мотивации

Составьте таблицу (см. образец), запишите в первый столбец все изученные вами теории и модели мотивации. Во второй столбец запишите ваши отзывы - какие теории и модели заинтересовали вас больше других и почему.

№ п/п	Теории и модели мотивации	Ваши отзывы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

## Глава 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Если путник, взбираясь на гору, слишком занят каждым шагом и забывает сверяться с путеводной звездой, он рискует ее потерять и сбиться с пути.  
Антуан де Сент-Экзюпери

- Понятие управленческого контроля
- Виды управленческого контроля
- Принципы эффективного контроля

### 7.1. Понятие управленческого контроля

Как вы помните, контроль - это одна из функций менеджмента, которая состоит в сравнении результатов работы с планами, нормами и стандартами, а также в устранении возникающих отклонений (рис. 7.1).

#### Процесс управленческого контроля

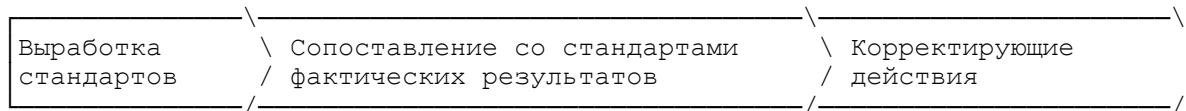


Рис. 7.1

Контроль - фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационной структуры, ни мотивация не могут рассматриваться в отрыве от контроля.

Помимо уже известного вам определения контроля, можно использовать еще одно.

Примечание. **Контроль** - это количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности организации.

Говорят гуру... Контроль как функция менеджмента - это вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях <1>.

<1> Шеметов П.В. Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye\\_kommunikacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye_kommunikacii.html).

П.Шеметов

Немецкие исследователи В. Зигерт и Л. Ланг в книге "Руководить без конфликтов" утверждают, что контроль является необходимым элементом управления по следующим причинам.

1. **Исчезает неопределенность.** Никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть все возможные осложнения и обстоятельства. Контроль нужен для того, чтобы, корректируя решение задачи, устранять или уменьшать неопределенность.

2. **Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации.** Ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые есть всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу. Конечно, это происходит в том случае, если их не решать. Именно контроль позволяет фиксировать и исправлять ошибки до того, как их последствия приведут к кризису.

3. **Выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи.** Контроль позволяет определить, какие именно направления деятельности наиболее перспективны.

Для того чтобы лучше понять сущность этой важной функции, рассмотрим общую блок-схему алгоритма управленческого контроля (см. рис. 7.2).

Общая блок-схема алгоритма управленческого контроля

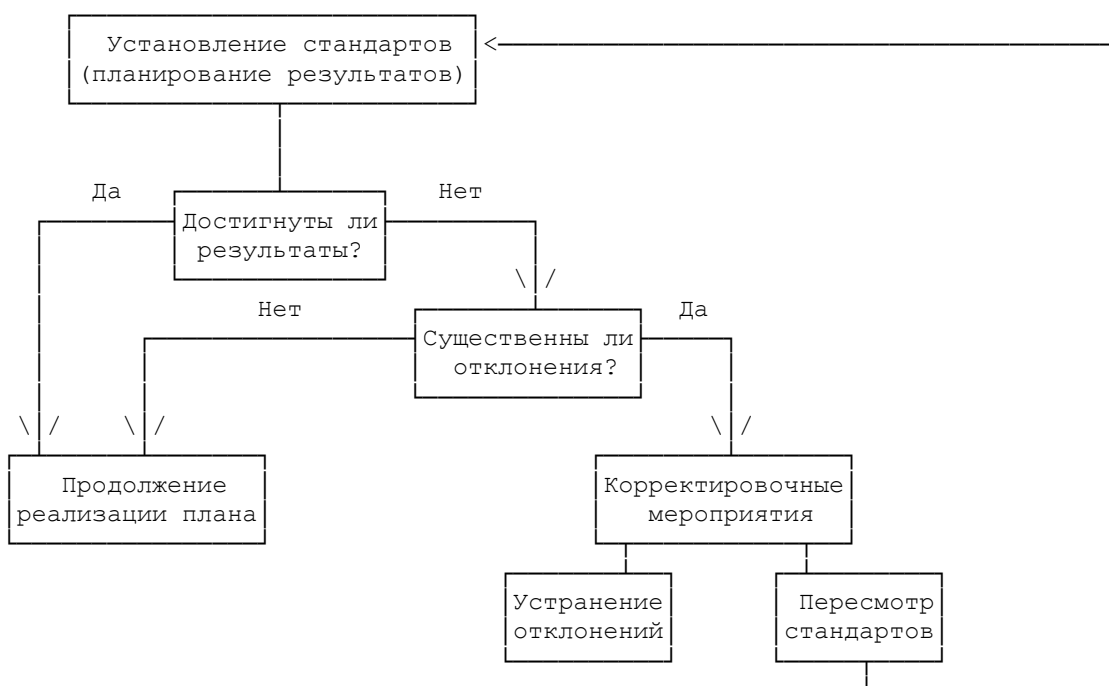


Рис. 7.2

Как видно из блок-схемы, начальным этапом процесса контроля является планирование, так как только при наличии установленных норм, стандартов и требований, предъявляемых к результатам работы организации, можно говорить об объективном контроле деятельности.

Таким образом, управленческий контроль включает в себя три основных компонента.

Почти серьезно... - Что такое контроль?

- Это наблюдение за работой организации...

- Только лишь наблюдение?

- Конечно, а что же еще?..

- Предположим, вы - менеджер. В конце рабочего дня вы зашли в цех и обнаружили, что рабочие произвели 500 единиц продукции. Это хороший результат?

- Хороший...

- А если 600 единиц?

- Это еще лучше!..

- А если 700?..

- Это вообще здорово!..

- А если по плану нужно было произвести тысячу единиц?

- Хм... Ну тогда - плохой...

Из разговора на экзамене

**1. Установление стандартов.** Контроль невозможно осуществлять, если цель не является конкретной. Неясность целей (стандартов, норм и т.п.) может привести к конфликтам между руководителями и исполнителями: работники будут убеждены, что выполнили свою работу качественно и в срок, тогда как руководитель, иначе трактующий стандарты и цели, будет другого мнения.

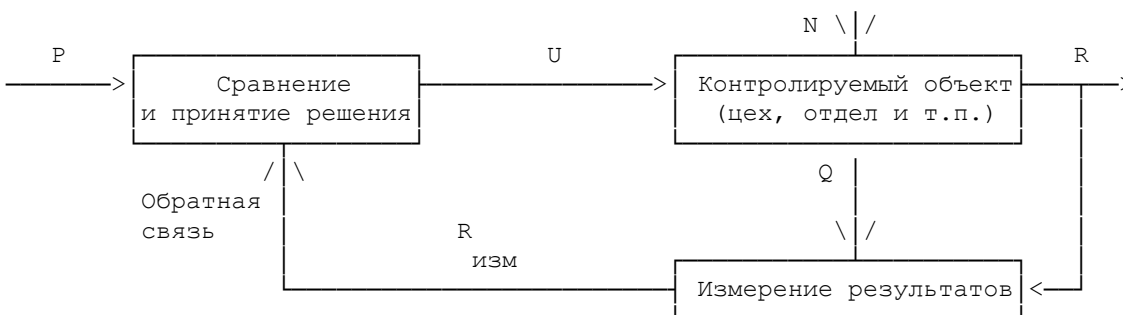
**2. Сопоставление результатов, достигнутых за определенный период, с планами.** Если цели четко и однозначно определены, то появляется возможность установить, в какой степени они достигнуты и что необходимо сделать, чтобы добиться желаемого результата.

**3. Понимание способов устранения отклонений (исправления ошибок).** Если план не выполнен (имеются количественные или качественные отклонения), то необходимо определить, что требуется предпринять в данной ситуации. Иногда может потребоваться пересмотр первоначальных стандартов, требования которых оказались нереалистичными.

Выявление причин успехов и неудач позволяет предприятию быстрее адаптироваться к динамичным требованиям внешней среды. Важнейшим аспектом контроля является определение направлений деятельности организации, в наибольшей степени способствующих достижению ее целей.

Если менеджер знает, какие результаты и к какому времени должны быть достигнуты, то контроль представляет собой ответ на вопросы "достигнуты ли эти результаты?" и "если нет, то каковы отклонения?" (рис. 7.3).

Контроль - сравнение результатов с планами



**P** - запланированный результат;

**R** - фактический результат;

**R<sub>изм</sub>** - оцененный (измеренный) результат;

**U** - управленческое воздействие;

**Q** - ошибки оценивания (измерения);

**N** - внутренние и внешние факторы, влияющие на результаты работы

Рис. 7.3

На первый взгляд, если менеджер обнаруживает, что результаты не соответствуют планам (цели не достигнуты), то он должен принимать срочные меры: наказывать нерадивых, требовать ускорения работы и т.п. Однако это не совсем так. Дело в том, что прежде менеджер должен получить ответ на второй вопрос - "существенны ли отклонения результатов от норм?". И лишь при наличии существенных отклонений он должен начинать корректировочные мероприятия - устранение отклонений или даже пересмотр стандартов.

Какие же отклонения следует считать существенными? Все зависит от особенностей контролируемых процессов, времени, условий и многого другого. Для описания этих условий в менеджменте используется понятие "масштаб допустимых отклонений".

В большинстве случаев организация (подразделение, отдельный исполнитель) может себе позволить незначительные отклонения от поставленной цели (стандартов), если в последующем их можно без труда устранить, не подвергая компанию риску. Кроме того, эффективность системы контроля должна превышать затраты на ее функционирование. Поэтому одним из признаков эффективного контроля является наличие **реалистичных допусков** на параметры цели - **масштаб допустимых отклонений** (МДО) (рис. 7.4).

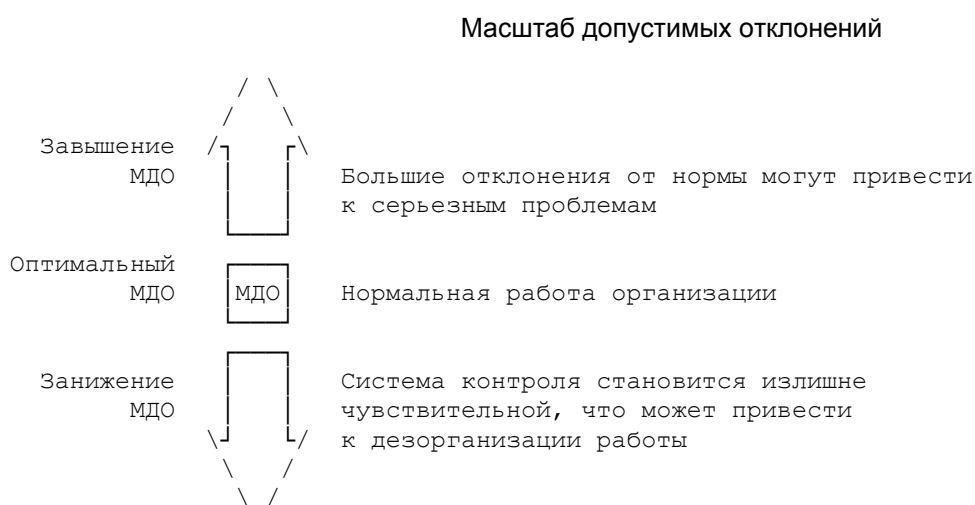


Рис. 7.4

Из понятия МДО вытекает **принцип исключения**: система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Менеджеры должны уметь правильно определять опасность каждого отклонения для компании.

Например, для General Motors снижение объема недельных продаж на 1 млн. долл. - тривиальное отклонение, в то же время отсутствие контроля качества детали стоимостью 50 центов может привести к необходимости отзыва на доработку целой партии автомобилей.

Таким образом, созданная в организации система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, первоначальными планами и достигнутыми реальными показателями. При этом решаются следующие задачи <1>:

- определение достигнутого уровня;
- анализ причин отклонения от намеченных ориентиров;
- решение о внесении необходимых изменений в деятельность организации;
- оценка роли контроля при принятии решений;
- анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
- накопление опыта для последующей выработки целей.

<1> См.: Шеметов П.В. Эффективный управленческий контроль/ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij\\_kontrol.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij_kontrol.html).

## 7.2. Виды управленческого контроля

Менеджерам приходится контролировать самые разные параметры и процессы: количество и качество производимой продукции, квалификацию персонала, затраты времени и финансовых средств,

износ оборудования, своевременность и качество исполнения рабочих заданий и планов и т.п.

При всем разнообразии контрольных процедур можно выделить три вида контроля, различающихся по времени (периоду) действия (см. рис. 7.5):

- 1) предварительный;
- 2) текущий;
- 3) заключительный (итоговый).

### Виды контроля



Рис. 7.5

Кроме того, в менеджменте часто выделяют общий, функциональный и выборочный контроль.

**Общим (тотальным)** называют контроль деятельности всей организации в целом. Он обычно применяется в небольших компаниях, при небольших объемах производства, когда имеется возможность проконтролировать работу практически каждого работника. Несмотря на кажущуюся безупречность такого подхода к контролю, он далеко не всегда оправдывает себя. Во-первых, тотальный контроль является слишком затратным, а во-вторых, часто вызывает негативную реакцию или неверное понимание целей контроля со стороны персонала организации.

Практики советуют... Руководитель, решивший контролировать все и вся, освобождает сотрудников от ответственности, а не повышает ее. Ведь они начинают думать, что все ошибки все равно будут обнаружены шефом и следует полагаться только на него <1>.

<1> Вересов Н.Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse\\_skhvacheno\\_psikhologicheskie\\_aspekty\\_i\\_sushhnost\\_upravlencheskogo\\_kontrolja.html](http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskogo_kontrolja.html).

**Функциональным** называют контроль деятельности отдельной функции, отдельного подразделения, отдельного участка предприятия.

**Выборочным** называют контроль, позволяющий сделать вывод о качестве продуктов, услуг и работ на основе оценивания части партии изделий или отдельных видов работ (отдельных сотрудников). Так, например, в крупносерийном и массовом производстве контролю подвергают только часть партии произведенной продукции - так называемую случайную выборку. Если качество изделий в выборке соответствует установленным требованиям, то и вся партия признается годной, в противном случае вся партия бракуется. К такой форме контроля менеджменту приходится прибегать для сокращения затрат

на осуществление контрольных функций и повышения рентабельности.

В зависимости от **субъекта контроля** контроль разделяют на внутренний и внешний.

**Внутренний контроль** осуществляется субъектами самой организации: собственниками, администрацией, назначенными сотрудниками. Такой контроль призван оценивать результативность и эффективность работы подразделений и компании в целом, эффективность расходования ресурсов, производительность труда и квалификацию персонала, выявлять слабые места и ошибочные решения и т.п.

**Внешний контроль** осуществляется внешними по отношению к организации субъектами управления: государственными или независимыми контрольными органами, контрагентами компании (кредитными организациями, страховыми и т.п.), общественностью. Основная цель внешнего контроля - составить мнение ответственных органов о соответствии деятельности контролируемой организации законам, о ее финансовом положении и эффективности деятельности.

Кроме того, контроль по форме может быть открытым, наглядным и скрытым. **Открытый контроль** представляет собой такую систему оценивания и учета деятельности, которая закреплена в соответствующих регламентах: приказах, распоряжениях и положениях (например, положение о мониторинге трудовой дисциплины сотрудников предприятия).

Особенностью **наглядного контроля** является удобство периодического ознакомления с его результатами. Как правило, результаты наглядного контроля различных процессов оформляются в виде диаграмм, гистограмм и учетно-плановых графиков (см. рис. 7.6).

Пример контрольной гистограммы с линией тренда

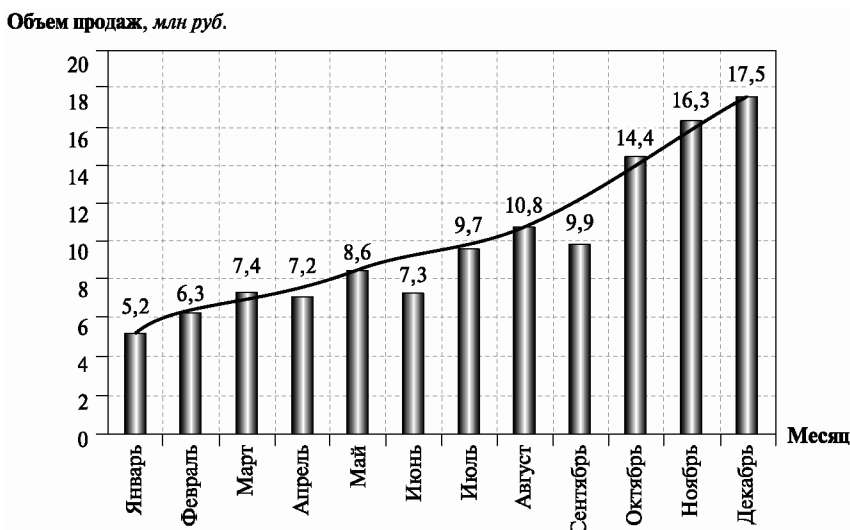


Рис. 7.6

**Скрытый контроль** осуществляется без оповещения контролируемых лиц. Так, например, широко распространенной является методика "тайный покупатель" (**mystery shopping**) (иногда используется словосочетание "тайственный покупатель"). Этот способ контроля заключается в том, что контролирующее лицо под видом покупателя проверяет качество работы конкретных сотрудников (как правило, продавцов, менеджеров по работе с клиентами и т.п.), оказывающих услуги клиентам. Эта методика применяется, с одной стороны, для того, чтобы выявить нарушения в обслуживании, допускаемые персоналом компании, а с другой - для выявления и поощрения самых лучших и добросовестных работников. Другими словами, методика "тайный покупатель" позволяет сделать вывод о том, как в компании соблюдаются установленные стандарты.

Несмотря на распространенность скрытого контроля, есть мнения, что он является не вполне этичным и малоэффективным методом.

Практики советуют... Несмотря на то что скрытый контроль некорректен этически и унизителен не только для сотрудника, но и для руководителя, он все-таки существует. Скрытый контроль встречается в разных видах - от проверки в отсутствие сотрудника его корзины для бумаг до использования услуг "стукачей". Самое опасное последствие этого вида контроля заключается в том, что это неблагоприятно отражается на морально-психологическом климате в коллективе. Ситуация подозрительности, постоянное чувство вины - это не те основы, на которых можно строить нормальные отношения в

коллективе. Вообще скрытый контроль чаще всего вызывает чувство досады, и это единственный ощутимый его результат <1>.

<1> Вересов Н.Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse\\_skhvacheno\\_psikhologicheskie\\_aspekty\\_i\\_sushhnost\\_upravlencheskogo\\_kontrolja.html](http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskogo_kontrolja.html).

### 7.3. Принципы эффективного контроля

Как вы уже знаете, эффективность контроля должна превышать затраты на его обеспечение. А что же такое **эффективность контроля**? Эффективным можно назвать контроль, параметры которого отвечают следующим требованиям (рис. 7.7).

#### Принципы эффективного контроля

Стратегическая направленность	Контроль должен отражать и поддерживать главные приоритеты организации
Ориентация на результаты	Конечной целью контроля является достижение результатов работы организации, а не выявление отклонений
Соответствие целям	Контроль должен соответствовать конкретному виду деятельности, быть адаптированным к нему
Своевременность	Своевременность – правильный выбор временного интервала контроля, соответствующий контролируемому процессу
Гибкость	Система контроля должна быть адаптивной к внешним изменениям
Простота	Система контроля не должна быть излишне сложной
Экономичность	Затраты на контроль не должны превышать его эффективность
Объективность	Выводы, сделанные по результатам контроля, не должны

зависеть от предвзятого мнения каких-либо лиц

Рис. 7.7

Организуя контрольные процедуры, очень важно помнить, что контроль может оказывать на сотрудников как положительное, так и отрицательное влияние (см. рис. 7.8).

#### Поведенческие аспекты контроля

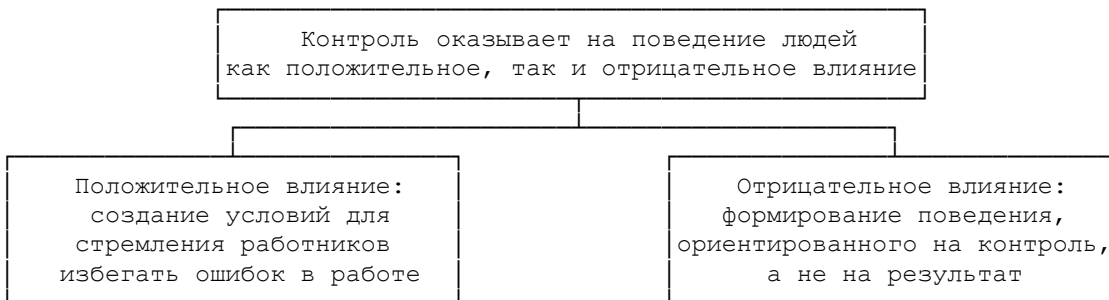


Рис. 7.8

Излишне частый, необоснованно строгий контроль может стать причиной такого поведения сотрудников, когда они будут либо основное внимание уделять только тем видам работы, которые строго контролируются менеджерами, "забывая" о других, либо "изображать" активную и продуктивную работу в то время, когда их контролирует руководитель, не заботясь о качестве и эффективности.

С другой стороны, вряд ли можно назвать эффективной систему контроля в организации, менеджмент которой руководствуется принципом, выраженным следующим афоризмом.

Почти серьезно... Доверие к подчиненным начинается там, где заканчиваются возможности следящего оборудования.

Афоризм

Баланс контрольных процедур является немаловажной проблемой менеджмента. Эффективным можно назвать лишь такой контроль, который представляет собой золотую середину между тотальным контролем и полной бесконтрольностью.

Бесконтрольность часто порождает апатию и даже, как ни странно, жалобы и недовольство со стороны подчиненных. Такая реакция людей легко объясняется психологически. Большинство сотрудников полагают, что если их работа не контролируется, то это значит, что в компании нет критериев качества их работы, а руководство расценивает их деятельность как неважную и второстепенную. Кроме того, у сотрудников появляется ощущение, что они и сами не знают, качественно ли они выполняют свою работу.

Другой крайностью неэффективного управления является тотальный контроль. Склонность к тотальному контролю - весьма распространенная среди менеджеров болезнь <1>.

<1> См.: Вересов Н.Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse\\_skhvacheno\\_psikhologicheskie\\_aspekty\\_i\\_sushhnost\\_upravlencheskog\\_o\\_kontrolja.html](http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskog_o_kontrolja.html).

Практики советуют... Если вы хотите, чтобы все свои силы ваши сотрудники направляли на то, чтобы скрыть свои ошибки, а не на то, чтобы их исправить, используйте тотальный контроль.

Н.Н.Вересов

К основным рекомендациям по организации эффективного контроля можно отнести следующее:

1. Сотрудники должны знать и разделять цели и ценности компании. Причины и характер системы контроля должны быть понятны исполнителям.

2. Менеджмент должен устанавливать адекватные, понятные работникам стандарты и нормы. Для

чего должно быть организовано двухстороннее общение "работник - менеджер".

3. Руководство должно отказываться от чрезмерно сложного и частого контроля. Сложность механизмов контроля должна соответствовать сложности управляемого объекта - организации. Частота контрольных замеров должна соответствовать динамике контролируемых процессов и уровню информационной неопределенности. Чем чаще происходят изменения и чем неопределеннее информация об условиях протекания процессов, тем чаще и точнее должны осуществляться контрольные процедуры. Рисунок 7.9 показывает, что неправильный выбор периодичности контроля может привести к ошибочным выводам о характере контролируемого процесса.

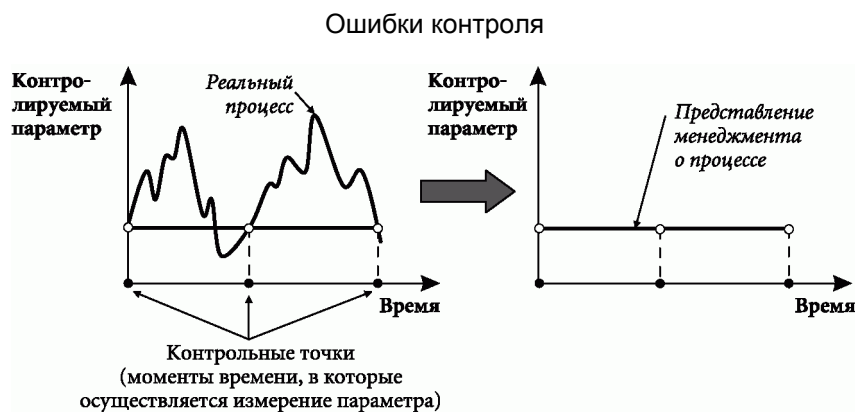


Рис. 7.9

4. В организации должен соблюдаться принцип справедливого вознаграждения лучших сотрудников по результатам контроля, а также принцип обязательных последующих мер по отношению к лицам, допустившим существенные нарушения. Для чего менеджмент должен иметь четкие представления не только о стандартах и нормах, но и о масштабах допустимых отклонений для каждого контролируемого процесса, параметра и т.п.

Практики советуют... Контроль - это взаимодействие между людьми, один из которых (подчиненный) имеет право на ошибку, а другой (руководитель) - нет. Не "поймать", "схватить", "уличить", а выяснить и помочь - в этом психологическая суть и смысл контроля как управленческого действия.

Н.Н.Вересов

**Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой контроль как функция менеджмента?
2. Что такое масштаб допустимых отклонений?
3. Что представляет собой предварительный контроль? Зачем он осуществляется?
4. Перечислите принципы эффективного контроля.

**Практикум к главе 7**

**Задание 1. Содержание контрольных мероприятий**

Представьте себе, что вы генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу (см. пример оформления).

**Пример оформления**

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал	_____	
Производство	_____	
Продажи	_____	

Другое		

### Задание 2. Масштаб допустимых отклонений

Представьте, что вы управляете отделом, отвечающим за сбор информации о мнениях клиентов о продукции вашей компании (рекламаций, предложений и т.п.). В вашем подчинении - семь человек.

Сформируйте свою систему допусков на отклонения работы отдела от установленных норм. Заполните таблицу (см. пример оформления).

#### Пример оформления

№ п/п	Контролируемый процесс	Допустимое отклонение от нормы	Ваши действия в случае превышения допустимых отклонений
1	Распорядок рабочего дня - прибытие сотрудников на работу	Опоздание: _____ мин.	Однократно:
			Повторно:
2	Сроки выполнения сотрудниками индивидуальных заданий	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
			Повторно:
3	Точность оценки мнений клиентов	Ошибка оценки количества недовольных клиентов (по итогам анализа за один месяц): _____ %	Однократно:
			Повторно:
4	Сроки выполнения отделом <1> отчетов о работе за квартал (три месяца) и отправка их руководству компании	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
			Повторно:

-----  
<1> **Внимание!** Подумайте, кто (что) в этом случае будет являться объектом контроля?

## Глава 8. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вы никогда не решите проблему, если будете думать так же, как те, кто ее создал.  
А.Эйнштейн

- Понятие управленческого решения
- Классификация управленческих решений
- Основы разработки рациональных управленческих решений
- Типовые подходы к принятию решений
- Методы коллективной разработки управленческих решений

### 8.1. Понятие управленческого решения

Что такое решение? В своей жизни каждый человек вынужден постоянно принимать решения, иными словами - разрешать возникающие проблемы. В этом смысле под решением понимается выбор одного варианта действий из ряда возможных.

Однако это утверждение не следует понимать буквально, поскольку человеку часто приходится принимать решение, не имея под рукой ни одного приемлемого варианта действий. Не редки также случаи, когда изначально имеется огромное число вариантов возможных действий, представляющихся человеку одинаково разумными и приемлемыми. Как в первом, так и во втором случае принятие

решений сталкивается с определенными трудностями - проблемой выбора. Итак, принять решение - значит, ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации?

В менеджменте принятие решений, а также их реализация представляют собой значительно более сложный, чем в бытовой практике, систематизированный и ответственный процесс, учитывающий интересы не одного человека, а целой организации. Поэтому принять управленческое (организационное) решение - значит, ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации, чтобы результат оказался наиболее успешным и выгодным для организации, а необходимые затраты времени, сил и ресурсов - минимальными?

Примечание. **Управленческое решение** - это выбор, который осуществляет менеджер в процессе реализации основных функций управления.

Иными словами, принятие управленческих решений является составной частью любой функции менеджмента: планирования деятельности организации, создания или корректировки ее организационной структуры, выбора подходов к мотивации трудовой деятельности персонала, контроля хода работы и ее результатов и т.д.

Управленческое решение может принимать различные формы: приказы, распоряжения, контракты с партнерами, правила и инструкции, планы работы подразделений и отдельных сотрудников и т.п. (рис. 8.1).

#### Управленческие решения, типичные для различных функций менеджмента

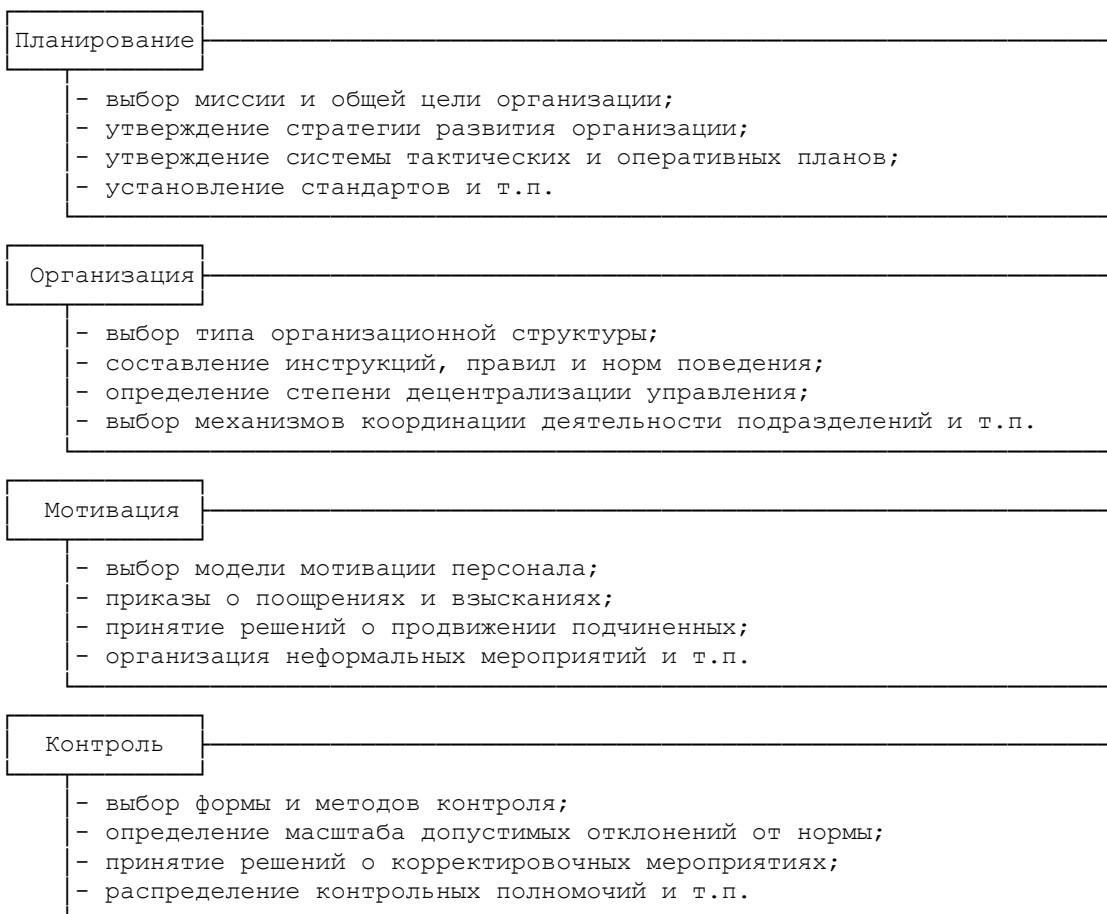


Рис. 8.1

Говорят гуру... Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури "Основы менеджмента"

Принято говорить, что управленческие решения являются **непосредственным результатом деятельности любого менеджера**, ведь именно с помощью управленческих решений менеджер и оказывает свое управленческое воздействие на организацию, побуждая подчиненных ему сотрудников действовать определенным образом.

Примечание. **Управленческое решение** - это творческое и волевое воздействие субъекта управления (руководителя, менеджера) на объект управления (организацию, подразделение, процесс и т.п.), направленное на достижение поставленной цели.

Невозможно быть результативным менеджером, принимающим верные управленческие решения, не понимая принципов работы своей компании, не учитывая влияние на нее внешних факторов, не зная методов планирования деятельности, построения организационных структур, мотивации подчиненных, принципов эффективного контроля.

Почти серьезно... Сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

Из книги "Закон Мерфи"

В теории принятия решений руководителя часто называют лицом, принимающим решение (ЛПР). Ответственность за принятие решений в сфере своих компетенций и функциональных обязанностей - тяжелое бремя, которое ощущает на своих плечах руководитель любого ранга. Как правило, любое решение оказывается для менеджера достаточно сложным и ответственным.

Говорят гуру... Принятие решения - прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

И.Н.Герчикова

**Какие условия необходимо соблюдать при принятии управленческих решений?** К самым главным условиям принятия решений в организации относятся:

- наличие четко и однозначно поставленной цели, на достижение которой направлено данное решение;

- наличие вариантов достижения цели, т.е. возможных методов решения;

- наличие ограничивающих факторов, которые не позволяют принимать решение, ориентируясь лишь на поставленную цель и желание самого менеджера.

Примечание. **Условия принятия управленческого решения:**

1. Цель.

2. Варианты действий (альтернативы).

3. Ограничивающие факторы.

Практики советуют... След остается не только от результата, но и от метода. Никогда не жалею, что не сумел договориться с партнером, если для этого надо было нарушать закон или этические нормы.

А.Григорьев

Генеральный директор компании "Ингосстрах", 2006

К ограничивающим факторам относятся: экономические, технические, социальные, правовые, нравственно-этические и другие факторы. Так, например, отсутствие необходимых финансовых средств не позволит руководителю принять решение о закупке нового оборудования до тех пор, пока не будут получены средства.

Нравственно-этические и правовые факторы удерживают менеджеров от принятия решений, способных привести к нарушению этических, нравственных и юридических норм и принципов.

Что означает принять решение? Говоря об управленческих решениях, мы часто употребляем термин "принятие решения". Какой смысл вкладывается в него? Это выражение может рассматриваться в широком и узком смыслах. На рис. 8.2 показана общая схема, иллюстрирующая процесс управления с точки зрения принятия управленческого решения.

Схема процесса принятия решения

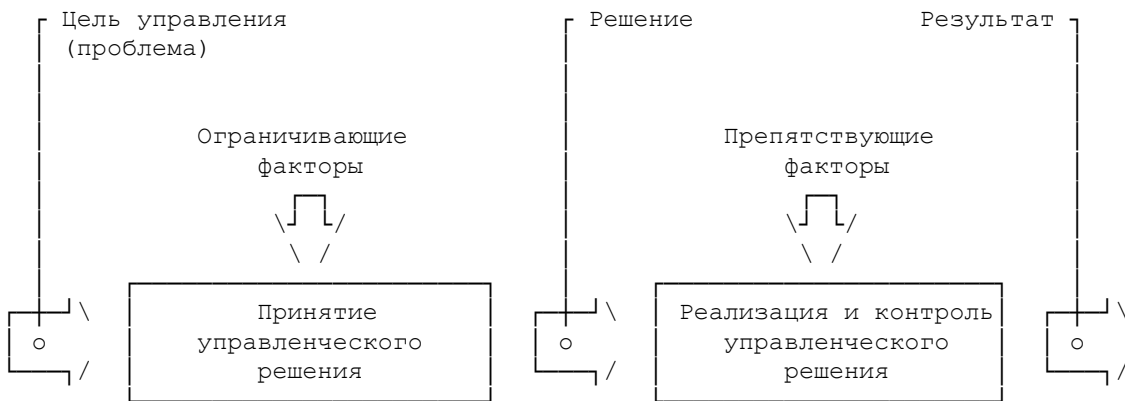


Рис. 8.2

Как видно, под принятием решения в широком смысле понимается весь сложный, многоэтапный процесс решения менеджером какой-либо проблемы и выбора им окончательного варианта действий в сложившейся ситуации. Другими словами, принятие решения в широком смысле - это все действия ЛПР, предшествующие этапу реализации решения. Однако такое понимание термина "принятие решения" не всегда оказывается удобным. Сложность решения задач управления, их многофакторность и многоэтапность заставляют говорить о процессе разработки (или иначе - формирования) управленческого решения. Этот процесс может занимать достаточно длительное время, и в него могут вовлекаться различные специалисты, эксперты, руководители различных подразделений организации. Однако окончательное решение, представляющее собой волевой акт выбора варианта будущих действий, остается за тем лицом, которое отвечает за это решение.

Поэтому термин "принятие решения" часто употребляется в узком смысле, отражающем окончательный выбор - волевой акт принятия решения руководителем. В этом случае схема процесса формирования и принятия решения будет иметь вид, показанный на рис. 8.3.

#### Схема процесса формирования и принятия решения

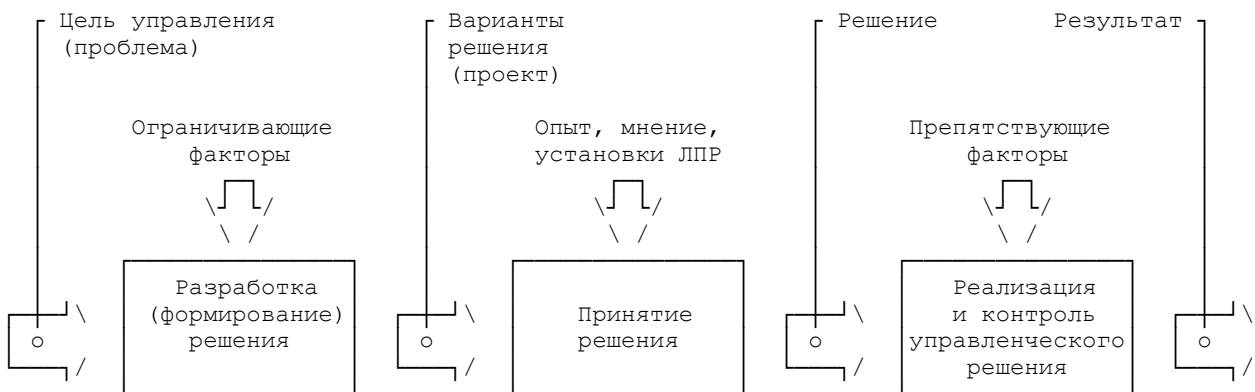


Рис. 8.3

Менеджер должен стремиться принимать взвешенные, обоснованные решения, представляющие собой связующие звенья между целью и результатом, а также добиваться их реализации. Успешность принятия и реализации решений зависит от уровня компетентности и профессионализма менеджера.

Практики советуют... Однажды ученик пришел к учителю:

- Мне нужно решить очень важную проблему, и я хочу спросить, каким способом - вот таким, таким, а может быть, вообще попробовать какой-то другой?

В ответ учитель взял свой толстый деревянный посох и слегка ударил ученика по лбу.

- За что?! - вскричал тот.

- Глупец, сколько раз тебе повторять: один добытый опыт важнее семи правил мудрости, - изрек учитель.

Эту притчу я вспоминаю каждый раз, когда кто-то из сотрудников приходит ко мне со своей проблемой и, пытаясь разделить ответственность за сложное решение, просит дать совет, как лучше поступить. Но человек должен принимать решение сам, иначе зачем ему даны полномочия? И я всегда пересказываю пришедшему эту притчу.

Р.Дишдишян  
Генеральный директор  
группы компаний "Централ Партнершип" <1>

-----  
<1> **Источник:** Harvard Business Review. Россия. 2008. Апр.

**Каким требованиям должно удовлетворять управленческое решение?** Есть несколько базовых требований, предъявляемых к управленческим решениям, для того чтобы они считались результативными и эффективными.

1. **Решение должно быть реализуемым.** Другими словами, в основе решения должно лежать соответствие между целями и имеющимися у организации ресурсами: материальными, финансовыми, человеческими, информационными и временными.

2. **Решение должно включать в себя механизм реализации,** т.е. в решении должно быть указано, какими способами будет достигаться поставленная цель.

3. **Решение должно приниматься и реализовываться в масштабе времени управляемых процессов.** Различные организационные процессы имеют различную динамику и периоды решения задач, поэтому управленческое решение должно соответствовать этой динамике.

4. **Решение должно быть устойчивым по эффективности.** Допустим, руководство компании приняло решение о развертывании автономной системы энергоснабжения предприятия. Эффективность такого решения может быть выражена ожидаемым снижением затрат на энергию. Однако это решение будет признано неустойчивым по эффективности, если в процессе строительства выяснится, что в результате роста цен на запасные части и техническое обслуживание заданное снижение затрат не будет достигнуто.

5. **Решение должно быть гибким (адаптивным).** Это требование заключается в том, что грамотное решение обязательно должно предполагать возможность изменения (корректировки) цели или алгоритма ее достижения при изменении условий внешней или внутренней среды. Одним из условий адаптивности решения является наличие в нем описания внешних факторов или состояний организации, при которых реализация данного решения должна быть приостановлена и начата разработка нового решения.

Почти серьезно... Хорошее решение приходит с мудростью. Мудрость приходит с опытом. Опыт приходит после принятия плохих решений.

Forbes. 1987. N 10

## 8.2. Классификация управленческих решений

Управленческие решения можно классифицировать по разным признакам. С точки зрения применяемых ресурсов решения бывают следующих видов: в материально-технической сфере, финансовые, кадровые, решения при работе с информацией, решения распределения времени и т.п.

С точки зрения использования полномочий и власти они могут быть: волевыми, подкрепленными полномочиями и властью (решения, принимаемые формальными руководителями в своей сфере), и волевыми, не подкрепленными полномочиями и властью (деятельность неформального лидера или решения, принимаемые руководством вне сферы их полномочий).

Как различают управленческие решения по количеству вариантов возможных действий?

Все управленческие решения можно условно разделить на четыре группы:

- 1) стандартные;
- 2) бинарные;
- 3) многовариантные;
- 4) инновационные.

**Стандартным** называют решение, предполагающее однозначный выбор варианта. Стандартные решения принимаются, как правило, в хорошо известных (стандартных), повторяющихся ситуациях. Принимая такое решение, менеджер понимает, что, возможно, оно не является наилучшим, но в силу различных обстоятельств (ограниченность времени, желание следовать традициям, нежелание заниматься поиском оптимального решения и т.п.) он останавливает свой выбор именно на хорошо известном, зарекомендовавшем себя с лучшей стороны в прошлом, варианте действий.

Примерами стандартного решения могут служить: объявление выговора сотруднику, допустившему

серьезное нарушение трудовой дисциплины; проведение совещания начальников отделов для координации их действий на начальном этапе реализации какого-либо плана; получение банковского кредита для обеспечения финансовыми средствами нового проекта и т.п.

**Бинарным** называют решение, предполагающее выбор одного из двух взаимоисключающих вариантов. Как правило, принять бинарное решение означает ответить на вопрос: "да или нет?" или "делать или не делать?". Так, например, принимая решение поступать или не поступать в институт, выпускник школы стоит перед бинарным выбором - "да - нет". Решив же получать высшее образование, абитуриент оказывается перед многовариантным решением - в какой именно вуз поступать.

Примером бинарного управленческого решения может служить выбор - начинать или не начинать производство новой, практически не известной рынку продукции. Как положительный, так и отрицательный ответ на этот вопрос может оказаться как выигрышным (компания получит первенство на рынке с новой продукцией), так и проигрышным (значительные затраты на разработку, производство и продвижение могут обернуться крайне низким спросом из-за "неготовности" потребителя). Очевидно, что во избежание ошибок менеджмент должен основывать свой выбор на результатах тщательного и всестороннего анализа рынка.

По мнению психологов, бинарное решение является психологически наиболее сложным, так как отсутствие промежуточных ("запасных") вариантов значительно повышает вероятность неправильного решения.

Почти серьезно... - Доктор, я уже много лет живу в состоянии сильного стресса. Полагаю, что это связано с моей профессией.

- Чем вы занимаетесь?

- Я в течение всего рабочего дня принимаю бинарные решения.

- О, да! Вы правы. Принятие бинарных решений - это серьезная психологическая нагрузка. А что конкретно вы делаете?

- Я на овощной базе картошку сортирую: налево - хорошую, направо - гнилую...

Анекдот

**Многовариантным** <1> называют решение, требующее от менеджера сделать выбор из некоторого числа возможных вариантов действий. Это наиболее распространенный тип решения, поскольку в большинстве случаев у менеджера имеется некоторое число возможных вариантов действия (предположений). Например, принимая решение о заключении договора на поставки сырья, менеджер может выбирать между несколькими потенциальными поставщиками. При этом окончательный выбор будет зависеть от соотношения разнообразных требований: цены на сырье, устанавливаемой потенциальным поставщиком; времени доставки; качества сырья; репутации фирмы-поставщика на рынке и т.п. Основным требованием к решению такого типа является его взвешенность.

<1> В литературе по менеджменту и теории принятия решений часто можно встретить выражение "многоальтернативное решение". При этом под альтернативами понимаются варианты решения (возможности), из множества которых следует сделать окончательный выбор. Однако, строго говоря, слово **альтернатива** (от лат. **alter** - другой, один из двух) означает возможность выбора между **двумя противоположными** вариантами. Поэтому в настоящем учебнике, говоря о множественном выборе, мы будем употреблять термин "многовариантный".

Почти серьезно... Как только вы испробуете все возможные способы решения и не найдете подходящего, тут же найдется решение - простое и очевидное для всех других людей.

Из книги "Закон Мерфи"

На первый взгляд может показаться, что многовариантное решение представляет собой наиболее простой выбор, так как в этом случае достаточно лишь "сравнить" между собой варианты и выбрать из них наилучший. Однако на самом деле такой выбор может оказаться весьма сложным.

Во-первых, потому, что сравнивать варианты чаще всего приходится по большому числу параметров: желательно, чтобы цена на сырье была самой низкой, качество - самым высоким, время доставки - минимальным, репутация партнера - безукоризненной. Но многие из этих параметров оказываются несовместимыми, а иногда и противоречащими друг другу. Поэтому руководителю иногда приходится удовлетворяться выбором не наилучшего, а приемлемого варианта.

Говорят гуру... Мы не должны позволить себе ограничиться вариантом "или - или". Часто есть вероятность, что существует и третий вариант, отличающийся от двух других.

М.П.Фоллетт "Динамичное управление", 1941

Во-вторых, потенциальных вариантов решения может оказаться настолько много, что выбор затрудняется по техническим причинам. Так, например, если руководитель решит взвесить все за и против относительно двадцати или тридцати возможных партнеров, то такой анализ может затянуться на длительное время, приведя к остановке производства из-за отсутствия необходимого сырья.

**Иновационным** называют решение, принимаемое в условиях, когда заранее почти невозможно сделать предположение о каких-либо вариантах действий, когда сама ситуация нова и неопределенна. В этом случае руководителю приходится формировать абсолютно новое, не имеющее аналогов, творческое решение.

Иногда под инновационными управленческими решениями понимают такие решения, которые приводят к внедрению в производственный процесс компании новых технологий. Однако это не совсем так. Применительно к управленческому решению термин "инновационное" не всегда означает внедрение технических или технологических инноваций. Внедрить такие инновации можно, используя и другие типы решений: например, выбрав одну новую технологию из пяти возможных после детального технико-экономического анализа (т.е. осуществив многовариантное решение).

Иновационными решениями чаще называют инновации именно в технологиях менеджмента и управления бизнес-процессами. В свое время инновационными управленческими решениями на предприятиях были: внедрение процессного подхода к управлению качеством продукции; использование метода всесторонней обратной связи "360 Degree Feedback" для оценки эффективности деятельности персонала; переход на управление производственными и логистическими процессами по принципу "**Just In Time**" (точно вовремя) и т.п.

Таким образом, инновационное решение - это новый подход к решению как новых, так и уже известных проблем. Разработка инновационных решений требует от руководителя использования имеющегося у него творческого (креативного) потенциала. Часто к формированию таких решений привлекаются эксперты - специалисты из различных функциональных областей компании, творческие личности. Одной из отличительных особенностей по-настоящему инновационных управленческих решений является их синергизм - высокая эффективность при небольших затратах ресурсов (денег, времени, количества сотрудников, привлекаемых к реализации решения и т.п.).

**Что такое запрограммированные и незапрограммированные решения?** Запрограммированными называют решения, заранее заготовленные для будущих действий в ситуациях, повторяющихся с определенной периодичностью. Как правило, такие решения состоят из последовательности шагов (этапов), выполнение которых, по мнению менеджера, должно привести к желаемому результату. Незапрограммированными называют управленческие решения, принимаемые в новых ситуациях с неизвестной структурой и факторами.

Примечание. **Запрограммированные решения** - управленческие решения, для которых характерна определенная повторяемость действий или шагов в процессе разработки и реализации.

Чаще всего запрограммированные решения принимаются по вопросам, связанным с технологическими процессами, жизненными циклами товаров и услуг и т.п. Переход к запрограммированным решениям оказывается возможным в тех случаях, когда имеется достаточное количество входной информации, а проблема или задача хорошо структурированы.

Почти серьезно... Если ничто другое не помогает, прочти, наконец, инструкцию.

Из книги "Закон Мерфи"

Удобство таких решений состоит в том, что их разработка представляет собой процедуру формирования некоего **алгоритма** действий.

Примечание. **Алгоритм** - точное предписание, определяющее процесс преобразования информации или действий.

Говорят гуру... Разработка специальных алгоритмов принятия решений может обеспечить необходимый уровень качества организационных решений, снизить роль субъективных факторов.

В.В.Глуценко, И.И.Глуценко

Для любознательных... Часто под алгоритмами понимают любую последовательность действий или перечень следующих друг за другом пунктов мероприятия. Строго говоря, это не совсем верно. Необходимость в алгоритмизации чаще всего возникает в тех случаях, когда в процессе выполнения каких-либо действий появляется так называемая узловая точка, требующая выбора дальнейшего развития событий. Что-то вроде камня-указателя: "Налево поедешь - коня потеряешь, направо

поедешь..." и т.д. Для описания таких узловых моментов (которые часто называют точками ситуационного ветвления процесса) применяют понятие условия "если, то...". Если какое-то условие выполняется, то процесс пойдет по одному пути, а если нет - по другому.

Термин "ситуационное ветвление" указывает на то обстоятельство, что в ходе подготовки конкретного решения зачастую бывает очень сложно или даже невозможно заранее предсказать развитие событий в будущем. Применение условия "если, то..." позволяет запланировать два или несколько направлений развития событий в зависимости от складывающейся ситуации.

Такой подход не только не снижает информационной определенности решения, но даже повышает ее. Планирование нескольких вариантов действий на этапе формирования решения позволяет в будущем избежать затрат времени на обдумывание и согласование этапов, требуя от руководителя умения адекватно интерпретировать ситуацию.

**Как управленческие решения классифицируются по способу их разработки?** Разработка и принятие решения - это сложный психологический процесс. Дело в том, что на лицо, принимающее решение, всегда воздействуют его опыт, социальные установки, ценности, особенности воспитания и многое другое. Однако поведение человека далеко не всегда подчиняется законам логики. Поэтому способы разработки и принятия решений могут быть как строго формализованными и высоконучными, так и спонтанными (необъяснимыми). Возможны, правда, и промежуточные варианты.

**По способу разработки** управленческие решения бывают трех видов:

- 1) интуитивные;
- 2) основанные на суждениях (эмпирические);
- 3) рациональные.

Принимая управленческое решение, руководитель может:

- опираться исключительно на собственную интуицию;
- основывать свой выбор на суждениях и мнении других людей, а также опыте, почерпнутом из прошлых аналогичных ситуаций;
- формировать рациональное решение, основанное на предварительном анализе имеющейся информации.

**Интуитивные решения.** Вряд ли можно говорить о чисто интуитивных решениях, иначе пришлось бы прибегать к таким понятиям, как "озарение" или "ясновидение". В любом случае человек использует имеющуюся у него информацию, размышляет и сопоставляет факты. Тем не менее интуитивным решением называют выбор, который сделан только лишь на основе ощущения его правильности <1>.

<1> **Интуиция** - чутье, тонкое понимание, проникновение в самую суть чего-нибудь; непосредственное постижение истины без предварительного логического рассуждения. См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка.

Примечание. **Интуитивное решение** - выбор, который сделан только на основе неосознанного ощущения его правильности.

Собственно говоря, выбор в этом случае не подчиняется какому-то строгому алгоритму, механизму или правилу. Говорят, что при этом "работает" наше подсознание.

В каких случаях менеджерам приходится останавливаться на интуитивных решениях? Причиной могут стать две крайности:

- 1) когда выбор должен быть сделан из огромного количества возможных вариантов;
- 2) когда очевидных вариантов нет вообще.

Почти серьезно... Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке. Идеальный - действует в абсолютном неведении.

Из книги "Закон Мерфи"

А есть ли смысл доверяться интуиции? Вот что говорят ученые.

Действительно, в некоторых ситуациях никакие алгоритмы, основанные на выводах и рекомендациях сложнейших математических теорий, не смогут раз и навсегда заменить собой практику принятия руководителями интуитивных решений. Тем не менее, если верить результатам исследований, вероятность правильного выбора при интуитивных решениях, как правило, невысока.

Говорят гуру... В то время как увеличение количества информации о проблеме может оказать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, компьютеры

позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау.

П.Шодербек

**Решения, основанные на суждениях (эмпирические решения).** Часто менеджеры принимают решения, которые принесли успех в прошлом в сходных ситуациях. Такие решения называются эмпирическими, или основанными на суждениях <1>.

<1> **Суждение** - в логике форма мышления, представляющая собой сочетание понятий, из которых одно (субъект) определяется и раскрывается через другое (предикат); мнение, заключение. См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка.

Примечание. **Решения, основанные на суждениях**, - это выбор варианта действий, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Многие ситуации в организациях имеют тенденцию к повторению и даже периодичности. Именно поэтому суждение как основа управленческого решения может оказаться полезным. Решения, формируемые на основе суждений, обладают двумя неоспоримыми достоинствами: оперативностью и дешевизной. Все, что требуется руководителю для разработки и принятия такого типа решения, это память и здравый смысл. Здравый смысл... Что это такое? Здоровые рассуждения, по существу, заключаются в умении быстро и безошибочно сопоставить сложившуюся в настоящий момент ситуацию с наиболее эффективным решением, принятым в прошлом.

Имеются ли недостатки у метода суждений? Конечно. Во-первых, суждение невозможно соотнести с ситуацией или проблемой, которые ранее не возникали в данной организации и являются абсолютно новыми. Второй недостаток более существен: так как суждение опирается на опыт, чрезмерное частое использование этого способа может привести к застою в организации, лишить ее развития. Увлеченный этим методом руководитель незаметно для самого себя может встать на путь пренебрежения новыми, перспективными способами принятия решений.

Говорят гуру... Хороший опыт приобретается благодаря принятию правильных решений. Правильные решения принимаются на основе правильных оценок, а правильные оценки делаются на основе негативного опыта - так называемых ошибок.

И.К.Адизес

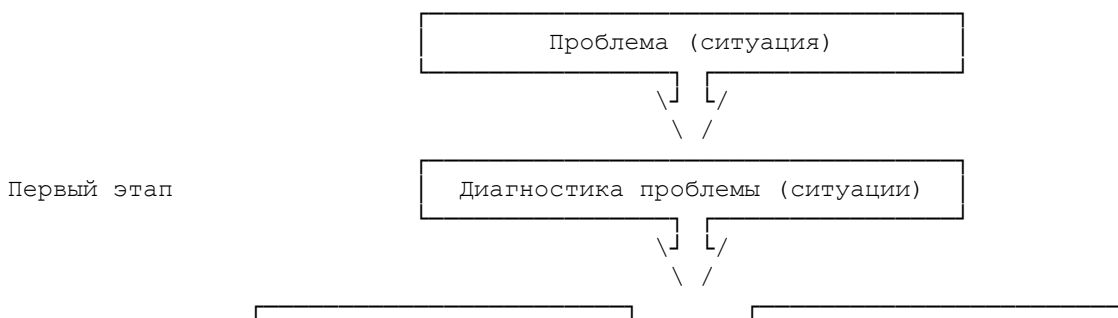
**Рациональные решения.** Разработка и принятие рационального решения - это сложный процесс, состоящий из пяти последовательных этапов:

- 1) диагностики проблемы (ситуации);
- 2) формирования критерия (критериев) эффективности решения и описания ограничений, накладываемых на решение;
- 3) выявления возможных вариантов решения;
- 4) сравнения вариантов между собой (в соответствии с критерием и в рамках ограничений);
- 5) окончательного выбора одного варианта.

### 8.3. Основы разработки рациональных управленческих решений

Рациональным называется такое управленческое решение, разработка которого представляет собой пятиэтапный процесс (рис. 8.4). Рассмотрим этот процесс более подробно.

Процесс разработки рационального управленческого решения



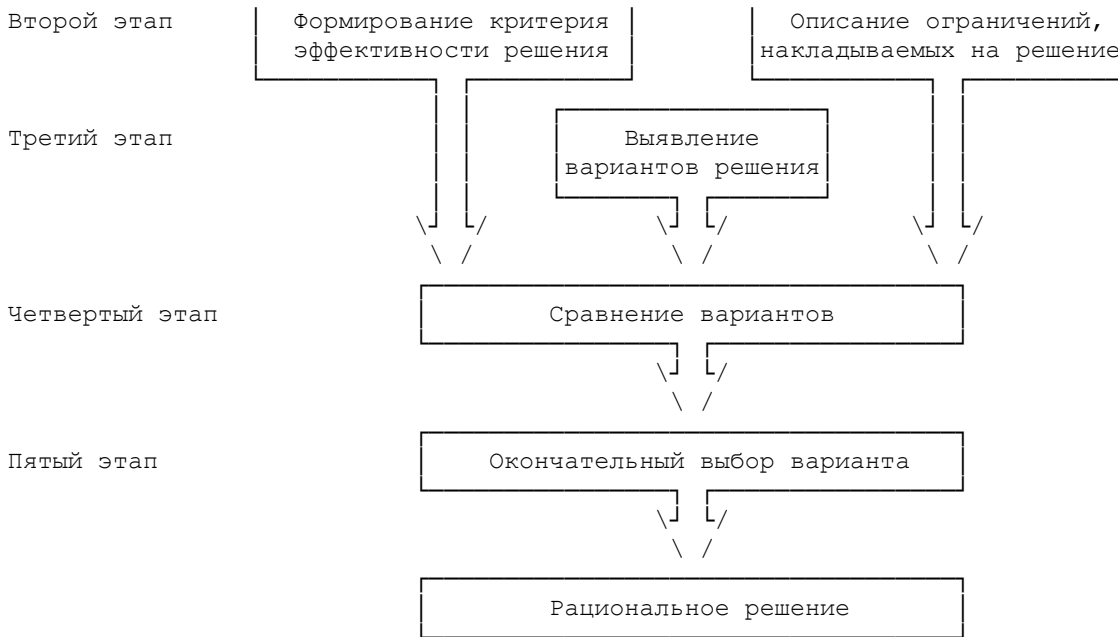


Рис. 8.4

Говорят гуру... Большинство людей не испытывают особой любви к проблемам. Они отнимают у них время, вызывают стрессы и нередко остаются неразрешенными. Люди, как правило, пытаются как можно быстрее избавиться от них. Соответственно, они спешат выбрать первое пришедшее им в голову разумное решение проблемы. К сожалению, самое первое решение далеко не всегда является самым лучшим.

Д.А.Уэттен

**Первый этап - диагностика проблемы (ситуации).** Существует два способа диагностики проблемы.

1. Первый способ можно назвать "не достигнуты ранее поставленные цели". Он заключается в выявлении отклонения какого-либо показателя работы от заданного значения - нормы. Например, менеджер получает информацию о резком увеличении процента брака на своем предприятии. Он принимает какое-то управленческое решение, и ситуация нормализуется. Что представляет собой решение в этом случае? Оно является реакцией на возникшее отклонение, поэтому такой способ часто называют реактивным способом (от слова "реакция") или управлением по отклонению.

2. Второй способ можно назвать "Появилась потенциальная возможность". Вы можете спросить: "Какая же это проблема, если появилась возможность? Ведь возможность - это всегда хорошо". Однако это не совсем так. Иногда менеджмент склонен отказаться от появившейся возможности. Например, у компании появилась возможность первой вывести на рынок новый, ранее никому не известный товар. Компания может сделать это, а может отказаться от риска, ведь заранее нельзя точно предсказать, окупятся ли затраты, будут ли покупатели приобретать новый товар или нет.

Почти серьезно... Какая бы неприятность ни случилась, всегда найдется тот, кто знал, что так оно и будет.

Из книги "Закон Мерфи"

**Второй этап - формирование критерия (критериев) эффективности решения и описание ограничений, накладываемых на решение.** Критерием называется требование (или система требований), позволяющее определить, насколько эффективным будет тот или иной вариант решения. Другими словами, для выработки эффективного управленческого решения руководителю необходимо определиться, с чем он будет сравнивать результат, к которому приведет принятое им решение. Например, если за показатель качества работы принят объем продаж, то критерием эффективности управленческого решения может служить максимум этого объема. Показатель - процент брака продукции, критерий - минимум процента брака и т.п.

Описание (осознание) ограничений, накладываемых на решение, - это уяснение возможности реализации варианта решения: сферы полномочий руководителя и наличия у компании необходимых

ресурсов. Если не задумываться об ограничениях, то можно принять решение, которое нельзя будет реализовать.

К наиболее общим для любой организации ограничениям можно отнести:

- недостаточность финансовых средств;
- недостаточное количество работников;
- недостаток квалификации и опыта персонала;
- высокие цены на требуемое оборудование;
- отсутствие необходимых для реализации решения технологий и оборудования;
- высокий уровень конкуренции в отрасли (на рынке);
- наличие законов, запрещающих те или иные действия;
- предпосылки к нарушению этических норм и т.п.

**Третий этап - выявление возможных вариантов решения.** В идеальном случае менеджер должен изучить все возможные варианты решения задачи, но на практике, разумеется, на это нет времени, да и информации, необходимой для всестороннего анализа. Тем не менее чем больше вариантов действий сможет рассмотреть руководитель, тем выше вероятность принятия грамотного решения.

Иногда бывает так, что чем больше вариантов имеет руководитель, тем труднее ему принять правильное решение. Именно поэтому следующий этап является наиболее важным.

Говорят гуру... Многие события Макнамара мог предвидеть. Разговаривая с этим человеком, можно было почувствовать, что в голове у него просчитаны до деталей варианты и сценарии дела. Меня же он учил никогда не принимать серьезного решения, не имея по крайней мере двух его вариантов. Если надо было принять решение на сумму свыше 100 млн долл., то третий вариант должен был быть обязательно. Кроме этого, Макнамара предусматривал и последствия каждого из разработанных вариантов. В голове он держал не менее десятка различных планов.

Л.Якокка "Карьера менеджера"

**Четвертый этап - сравнение вариантов между собой (в соответствии с критерием и в рамках ограничений).** Этот этап можно назвать оцениванием вариантов. На данном этапе руководителю приходится сталкиваться с серьезной проблемой - необходимостью сравнивать несопоставимые показатели. Например, повысить качество продукции фирмы можно тремя путями:

- 1) организовать обучение и переподготовку технологов и рабочих;
- 2) закупить новое оборудование;
- 3) стимулировать труд персонала, увеличив ему зарплату.

Как сравнить эти варианты? Можно оценить финансовые затраты, но такой подход не позволит учесть фактор времени и психологию коллектива. Обучение дешевле, чем оборудование? Но, может быть, все дело в низкой квалификации работников управленческого звена? Очень трудно сравнивать разные показатели.

Проблемы возникают также при решении так называемых **многокритериальных задач**, когда хочется улучшить сразу несколько показателей. Для преодоления всех этих трудностей привлекаются различные математические методы: нормировка параметров, принцип Парето, методы коллективной экспертизы, аппарат теории нечетких множеств, функции принадлежности, метод оценки приоритетов и др. Все это достаточно сложные методы, которые тем не менее сейчас широко применяются на практике.

**Пятый этап - окончательный выбор одного варианта.** При условии грамотного применения методов поиска рационального решения руководителю удастся получить решение, отвечающее всем критериям и ограничениям. Однако в большинстве случаев до полной объективности бывает еще далеко. Социальные, экономические, психологические и технологические процессы, протекающие в современных организациях, очень сложны, поэтому при окончательном выборе варианта решения всегда присутствует доля субъективизма. Поэтому пятый этап важен именно тем, что руководитель должен совершить некий волевой акт - окончательное принятие решения.

**Реализация решения.** Как вы, наверное, поняли, рассмотренные пять этапов составляют только стадию разработки управленческого решения. Однако на практике деятельность менеджера этим не ограничивается. Мало разработать и принять решение - необходимо реализовать его (т.е. выполнить) точно и в срок. А это часто требует проведения дополнительных мероприятий: правильного доведения информации до исполнителей, а иногда - адаптации (некоторых изменений) условий работы организации.

Реализация принятого решения предполагает постановку задач исполнителям. Быстрота и качество реализации решения зависят от того, насколько грамотно подходят исполнители к процессу выполнения поставленной задачи. Алгоритм решения задачи в самом общем случае состоит из следующих этапов:

- 1) ознакомления с задачей и порождающей ее проблемой в общих чертах;
- 2) разработки первичного (общего) плана работы;
- 3) оценки времени, необходимого для решения поставленной задачи;
- 4) выявления и детального изучения наиболее важных вопросов;
- 5) сбора необходимой информации;
- 6) классификации и систематизации информации;
- 7) оценки степени соответствия имеющейся информации поставленной задаче;
- 8) выполнения предписанных мероприятий на основе обработанной информации;
- 9) подготовки отчета.

Обязательным условием точного выполнения управленческого решения является осуществление своевременного контроля этапов его реализации. Контролировать приходится сроки выполнения отдельных этапов, качество их выполнения, а также возможное изменение ситуации, влияющей на выполнение решения. В процессе реализации решения иногда приходится прибегать к его корректировке (изменениям и доработке). Это необходимо делать в тех случаях, когда становится ясно, что принятое ранее решение уже не полностью удовлетворяет компанию и его нужно в чем-то изменить, чтобы оно снова стало эффективным.

Говорят гуру... Быстрое принятие и реализация неправильных решений - это прямой путь к катастрофе. В результате вы получите еще более серьезные проблемы, чем те, которые пытались решить. Вы также не добьетесь успеха, если ваши конкуренты будут принимать правильные решения быстрее вас или если, несмотря на быстрое принятие правильных решений, вы будете реализовывать их медленнее своих конкурентов.

И.Адизес

Таким образом, схему, представленную ранее на рис. 8.3, следует дополнить еще одним элементом - обратной связью, указывающей на возможность частичной корректировки решения в ходе его реализации (рис. 8.5).

Схема процесса формирования, принятия, реализации, контроля и корректировки управленческого решения

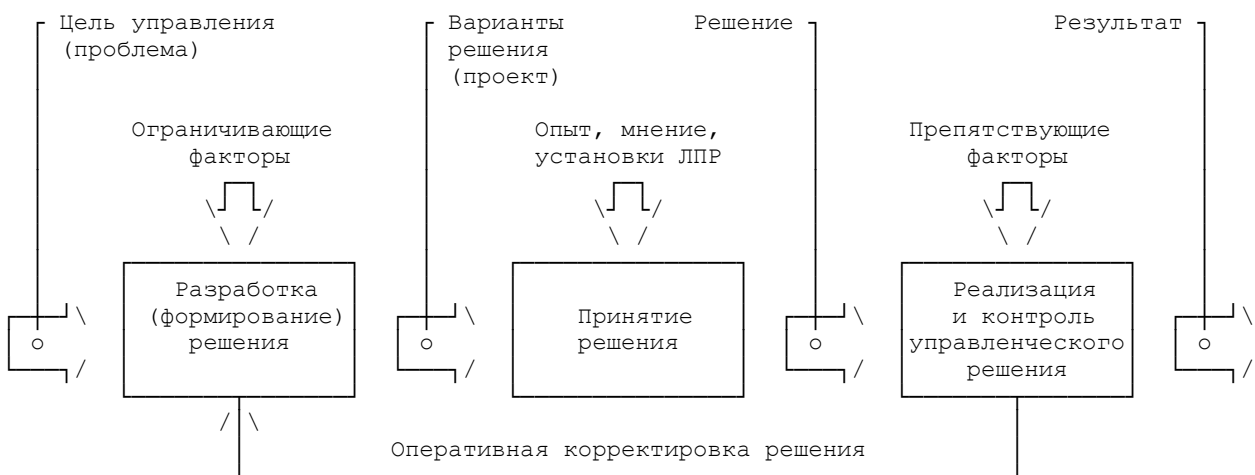


Рис. 8.5

#### 8.4. Типовые подходы к принятию решений

Анализируя типы организационных культур современных фирм, можно выделить пять основных методологических подходов к принятию решений. Руководители компаний сознательно или интуитивно применяют эти подходы в зависимости от сформировавшегося на фирме характера организационных взаимоотношений. Проще говоря, алгоритмы принятия решений, используемые руководством компаний, несут на себе отпечаток общего стиля управления.

**Традиционный подход.** Первый подход можно назвать традиционным. Его особенностью является... отсутствие каких-либо особенностей. Основанные на нем методы управления и принятия решений приемлемы практически для любых компаний. Тем не менее в большей степени традиционный подход характерен для организаций, склонных к механистическому стилю работы и имеющих

линейно-функциональные и линейно-функционально-штабные иерархические структуры.

Наименование "традиционный" говорит не о том, что этот подход наиболее распространен, а скорее о том, что принятие решений базируется на традиционных представлениях и использовании хорошо известных способов.

Алгоритм принятия решений, реализуемый в рамках традиционного подхода, может иметь вид, показанный на рис. 8.6.

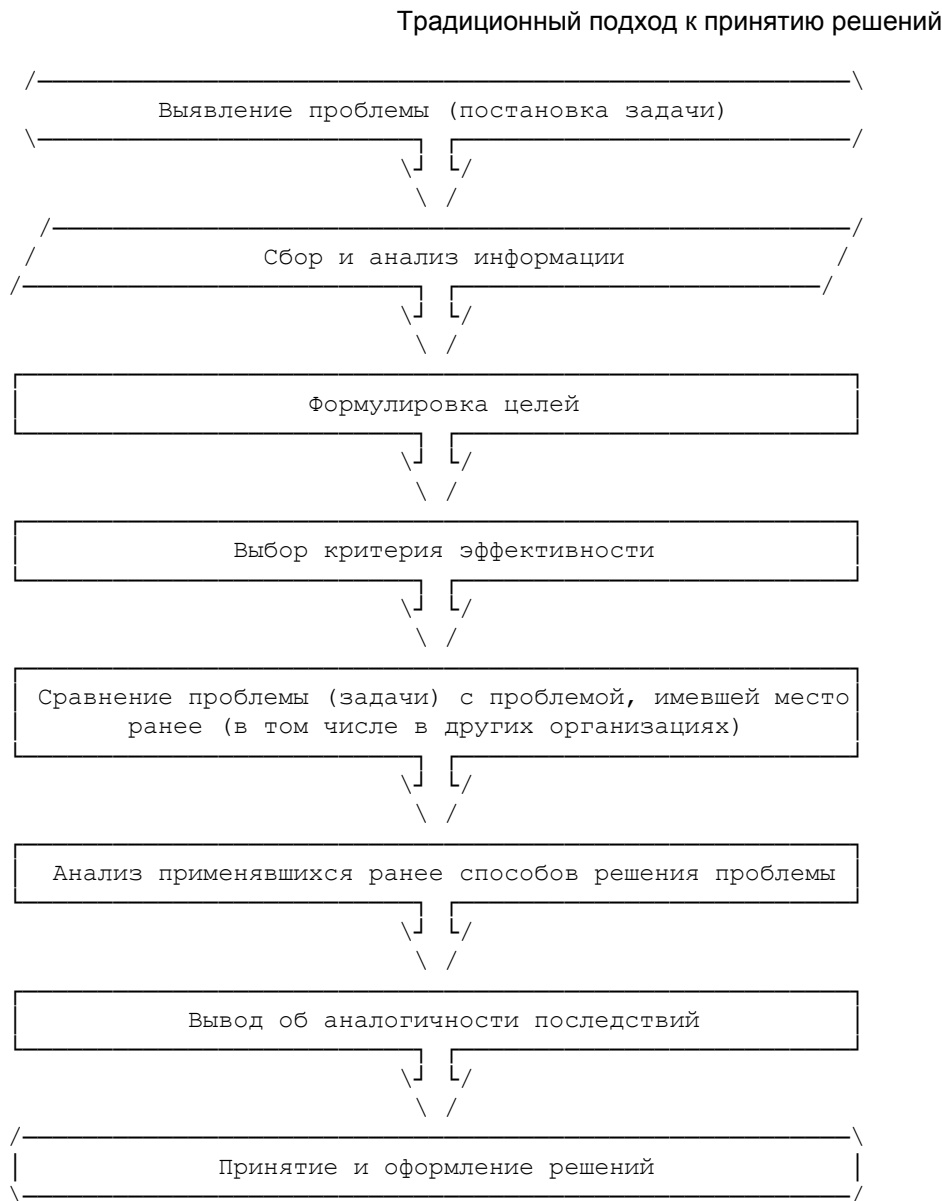


Рис. 8.6

Как видно, в данном алгоритме отсутствуют точки ситуационного ветвления, т.е. процесс формирования решения носит последовательный характер. В основе традиционного подхода лежит сравнение проблемы (или задачи) со сходными проблемами (задачами), имевшими место либо внутри фирмы, либо в похожих организациях.

На первый взгляд может показаться, что традиционный алгоритм схож с ситуационным подходом, поскольку здесь проводится анализ прошлых проблем и задач. Однако это сходство обманчивое. Дело в том, что, во-первых, применяя традиционный подход, руководитель не осуществляет идентификацию ситуации по комплексу симптомов, а лишь "вспоминает" похожую проблему, во-вторых, в результате принимается тот способ решения, который использовался ранее, а не проводится сопоставление всех возможных путей решения проблемы с описанием ситуации.

Справедливости ради следует отметить, что выбор как таковой все же присутствует в ходе разработки решения традиционным способом. Он заключается в сравнении (по критерию эффективности) вариантов решения, выявленных в ходе анализа прошлого опыта. Однако на практике руководители, склонные к такому подходу, как правило, не затрудняют себя глубоким анализом и верификацией решений.

К достоинствам традиционного алгоритма можно отнести дешевизну и малые затраты времени. Однако существенными недостатками являются отсутствие гибкости и игнорирование инновационных решений.

**Системный подход.** В основе этого подхода лежит внимание руководства к вопросам взаимовлияния и взаимной обусловленности частей и подразделений организации как элементов (подсистем) сложной открытой социально-экономической системы. С точки зрения системного подхода эффективность управления определяется величиной положительного синергетического эффекта. Управленческие решения формируются в контексте целенаправленного управления процессами преобразования входных ресурсов в выходные.

Алгоритм разработки решения в рамках системного подхода показан на рис. 8.7. Структура алгоритма похожа на предыдущую, данный алгоритм содержит этап выбора варианта решения. Основное отличие состоит в том, что критерием эффективности решения считается максимум эффективности работы организации в целом (как системы).

Системный подход к принятию решений

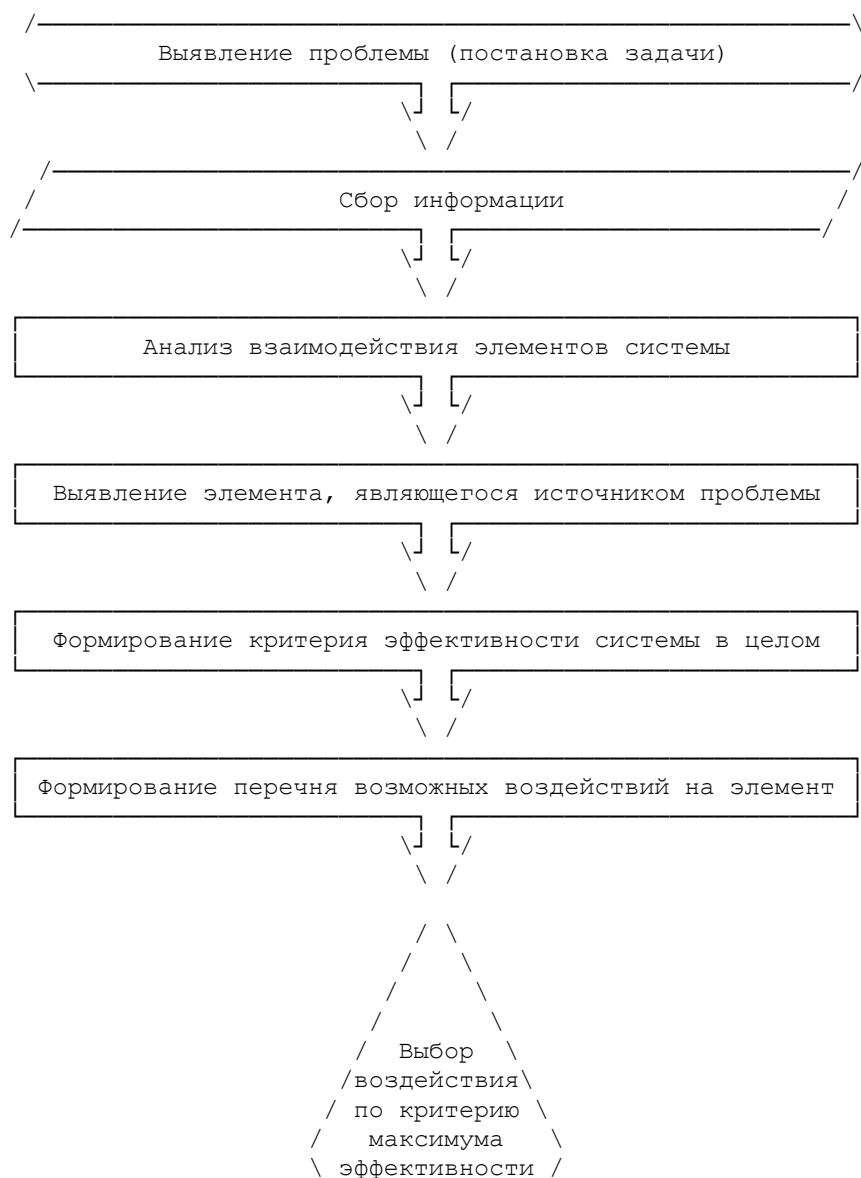




Рис. 8.7

**Ситуационный подход.** Базовым принципом этого подхода является отсутствие универсальных принципов управления. Ситуационное управление заставляет руководителя подходить к проблеме принятия решений с позиции детального анализа сложившейся ситуации, ее идентификации и определения наиболее вероятных последствий от применения в этой ситуации известных способов управления.

Отличительной особенностью ситуационного алгоритма принятия решений (рис. 8.8) является этап прогнозирования последствий управленческих воздействий на развитие сложившейся ситуации, а не на организацию как систему.

#### Ситуационный подход к принятию решений

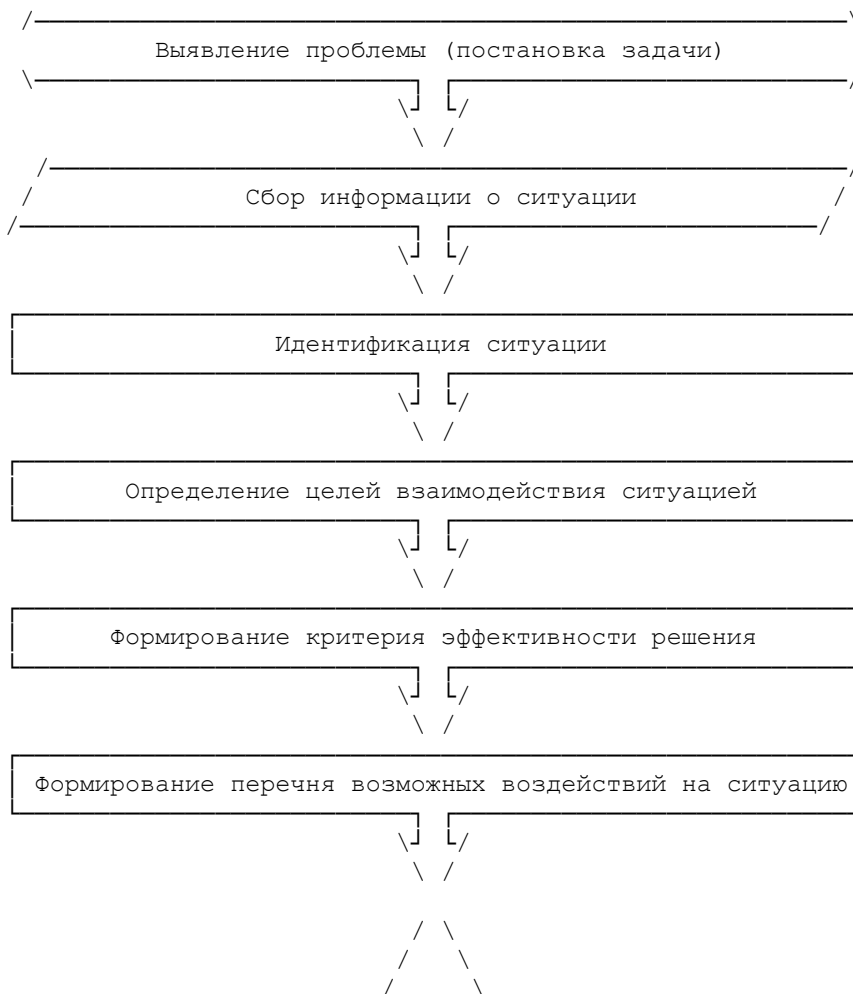




Рис. 8.8

**Социально-этический подход.** Этот подход заставляет руководителя принимать организационные решения, которые в наименьшей степени наносят ущерб сферам деятельности организации, ответственным за сохранение благоприятного социально-этического климата внутри фирмы и ее имиджа. К таким сферам относятся практически все направления деятельности организации - от финансовой состоятельности бизнес-планов до лояльности и моральной удовлетворенности персонала.

Поскольку, как известно, ни одно решение не может благоприятно сказываться на деятельности абсолютно всех подразделений организации, то одним из наиболее распространенных методов при социально-этическом подходе является разработка компенсирующих решений, призванных максимально "смягчить" наносимый ущерб.

Социально-этический подход тесно связан с такими понятиями, как социальная и правовая защита работников, социальная ответственность и этика бизнеса, защита прав потребителя, безопасность условий труда и т.п. Отличительной особенностью алгоритма принятия решения, построенного на основе этого подхода, является оценка допустимости последствий каждого из вариантов решения. Варианты, приводящие к недопустимым последствиям, исключаются из рассмотрения. Второй особенностью является контроль изменения параметров недопустимого состояния объекта по выбранному социально-этическому критерию в ходе реализации решения.

**Стабилизационный подход.** Данный подход является своего рода применением на практике принятия решений природного стиля управления. Эта концепция имеет целью удержать основные характеристики деятельности организации в установленных диапазонах или обеспечить заданный прирост "от достигнутого". По существу, идея стабилизационных решений противоположна идее формирования предпринимательских решений.

Стабилизационный подход направлен на поддержание заданной устойчивости бизнес-процессов и гибкости фирмы по отношению к внешней среде. Противоположность предпринимательскому стилю разработки решений (который, кстати, может выражаться через системный, ситуационный и иные подходы) не означает ущербность и "отсталость" природной концепции. Для ряда предприятий стабилизационный подход является наиболее приемлемым.

### 8.5. Методы коллективной разработки управленческих решений

Очень часто складываются такие ситуации, когда менеджер не может принять решение самостоятельно. Ему может потребоваться помощь коллег, других сотрудников компании или специально подобранных экспертов. Методы разработки управленческих решений, предполагающие участие группы людей, называются коллективными методами или методами коллективной разработки решений.

Рассмотрим наиболее распространенные из них.

**Кейс-метод (Case Method)** - метод, состоящий в детальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной для этого в форме емкого и подробного описания - кейса (от англ. **case** - ситуация, случай). Этот метод требует хорошей теоретической подготовки участников анализа и знаний

особенностей организации и бизнеса.

**Метод экспертных оценок** предназначен для принятия решений в условиях неформализуемых проблем (т.е. не поддающихся количественному описанию). Он представляет собой анализ, прогнозирование ситуации и формирование решения на основе обработки мнений экспертов. Предъявляет высокие требования к компетентности экспертов. Процедура применения этого метода называется экспертизой.

В каких случаях руководителям приходится прибегать к экспертизе? Чаще всего руководители обращаются к помощи экспертов по таким вопросам, как:

- определение целей развития бизнеса;
- многовариантное распределение ресурсов;
- выявление периодов времени наступления различных событий в жизни организации или рынка;
- формирование вариантов управленческих решений и оценка их приоритетности.

Из каких этапов состоит экспертиза? Вот наиболее распространенная последовательность шагов:

- 1) постановка цели экспертизы;
- 2) формирование аналитической группы;
- 3) подбор экспертов;
- 4) проведение опроса;
- 5) обработка информации, получаемой от экспертов;
- 6) приведение информации в форму, удобную для принятия окончательного решения.

**Метод "мозгового штурма" (Brain-Storm Method)** - выработка решения путем свободной генерации идей участниками процедуры. Этот метод предназначен для выработки решений на инновационном уровне. Он предъявляет четкие требования к условиям процедуры и аналитическим способностям членов группы обработки идей.

Метод мозгового штурма, называемый также методом мозговой атаки, был предложен в 1953 г. американским изобретателем и предпринимателем А. Осборном. Его целью была разработка рекомендаций по организации процедуры коллективного поиска идей и выдвижения предложений в таких областях, как наука, техника, торговля и менеджмент. В настоящее время этот метод хорошо известен и широко распространен. Грамотно спланированный и проведенный мозговой штурм позволяет достичь таких результатов, которые оказываются невозможными при использовании других методов.

В менеджменте метод мозгового штурма предполагает творческий подход к решению возникших проблем или выбору направления дальнейшего развития организации. Лучше всего, пожалуй, основное содержание этого метода раскрывает его третье название - "метод коллективной генерации идей" (КГИ). Чаще всего к этому методу приходится прибегать при необходимости исследования недостаточно изученных областей, при отсутствии "накатанных" дорог.

Главное, что отличает метод мозгового штурма от других процедур поиска решения, - формирование как можно более широкого спектра идей и способов решения поставленной проблемы. Основой методологии метода является выход за границы традиционных представлений, имеющих у специалистов в рассматриваемой области, и выдвижение самых неординарных предложений. Как ни странно это звучит, но зачастую именно большой жизненный и профессиональный опыт, научные знания и высокое служебное положение становятся препятствием для нетрадиционных, ярких и новаторских предложений.

Мозговой штурм осуществляется в два этапа (рис. 8.9).

Схема организации и проведения мозгового штурма <1>

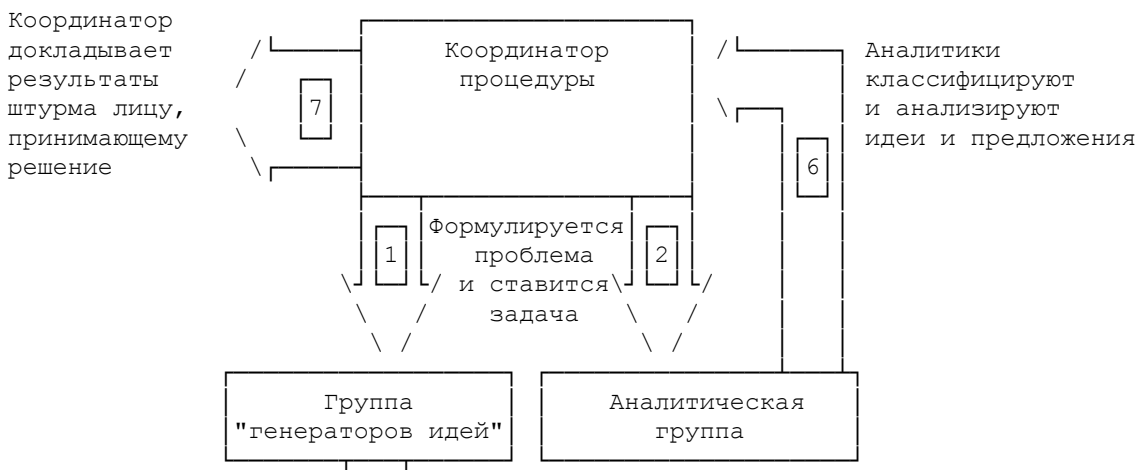




Рис. 8.9.

<1> **Источник:** Михненко П.А. Секреты эффективных бизнес-решений. М.: НТ-пресс, 2007. С. 210.

**1. Коллективная генерация идей.** На этом этапе создаются условия для выдвижения как можно большего числа разнообразных идей и предложений. Продолжительность одного сеанса коллективной генерации идей составляет не более 20 - 30 минут. Все высказанные идеи фиксируются в протоколе.

Основным правилом проведения мозгового штурма является строгий запрет на любую критику высказываемых предложений. Приниматься к рассмотрению и фиксироваться должны все без исключения предложения, насколько бы фантастическими и даже абсурдными они ни казались. Не допускается никакая предварительная оценка высказанных суждений, причем запрещается выражать свое отношение даже мимикой и жестами. Только таким образом можно создать обстановку, максимально благоприятствующую свободному творческому поиску вариантов решения проблемы. Более того, высказывание неординарных и в каком-то смысле фантастических идей должно не только допускаться, но и приветствоваться.

**2. Анализ выдвинутых идей.** В ходе этого этапа осуществляется анализ и обобщение этих предложений, делаются выводы и формулируется окончательный вариант решения. Для этого создаются две группы: группа "генераторов идей" и группа экспертов-аналитиков.

**Метод Дельфи (Delphi Method)** - организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов. Этот метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений. Его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Метод Дельфи является очень эффективным средством подготовки управленческих решений. Он получил свое название из легенды о дельфийских оракулах, поэтому иногда называется методом дельфийского оракула. Разработан этот метод О. Хелмером и его коллегами для научно обоснованного прогнозирования будущего и в наши дни широко применяется для получения прогнозов по сложным проблемам и ситуациям, для описания которых недостаточно информации.

Сущность метода Дельфи состоит в проведении нескольких этапов письменного анонимного анкетирования экспертов. Причем анкеты второго и последующих этапов содержат обработанные результаты предыдущих анкет, а также выводы и комментарии экспертов. Промежутки между этапами анкетирования могут быть от нескольких часов до нескольких месяцев в зависимости от сложности и масштабов решаемой задачи. Таким образом, в основе метода лежит принцип постепенного повышения степени достоверности результатов.

Для грамотной и эффективной реализации этого метода руководителю необходимо придерживаться следующих правил.

1. Вопросы в анкетах предполагают ответы в количественной (измеримой) форме. Исключение может составлять первый этап, в ходе которого определяется перечень проблем или задач, стоящих перед компанией.

2. Анкетирование осуществляется в несколько этапов. Анкеты второго и последующего этапов содержат результаты статистической обработки мнений экспертов.

3. Эксперты обязаны привести объяснение и обоснование своего решения в том случае, если оно отличается от некоторого усредненного значения (мнения большинства).

К основным достоинствам метода Дельфи можно отнести следующее:

- опрос проводится анонимно, следовательно, эксперты не могут быть подвержены влиянию

авторитетов, что позволяет привлекать в экспертную группу специалистов и менеджеров, находящихся на различных уровнях властной вертикали;

- у экспертов отсутствует возможность обсуждать результаты на уровне межличностного общения, что также снижает влияние личностей на процесс выбора;

- основной отличительной особенностью метода Дельфи является наличие обратной связи по результатам предыдущих этапов опроса, что позволяет каждому эксперту изменить или скорректировать свое первоначальное мнение без опасения подвергнуться критике;

- для обработки информации, получаемой поэтапно, могут быть применены различные статистические и качественные методы, в том числе и учитывающие динамику изменения коллективного мнения.

**Метод синектики (Synectics).** В переводе с греческого синектика - это сочетание разнородных или даже несовместимых элементов. Впервые мир узнал о синектике как о методе отыскания нестандартных идей в 1961 г. из книги американского психолога Д. Гордона "Синектика: развитие творческого воображения".

Синектика представляет собой метод коллективной творческой деятельности, основанный на целенаправленном использовании интуитивно-образного и метафорического мышления участников. Первоначально она создавалась как методика стимулирования поиска инновационных решений в промышленности и менеджменте, но позднее на основе ее "промышленного" образца в США стали проводиться эксперименты по внедрению синектики и в другие сферы.

Говорят гуру... Выигрышная стратегия требует "новых мнений"... Молодые люди по большей части отстранены от обсуждения стратегии. Но компаниям требуется иерархия воображения, а не опыта <1>.

<1> Крейнер С. Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Крылов, 2004.

С.Крейнер

Основную идею данного метода можно выразить условным рисунком (рис. 8.10).

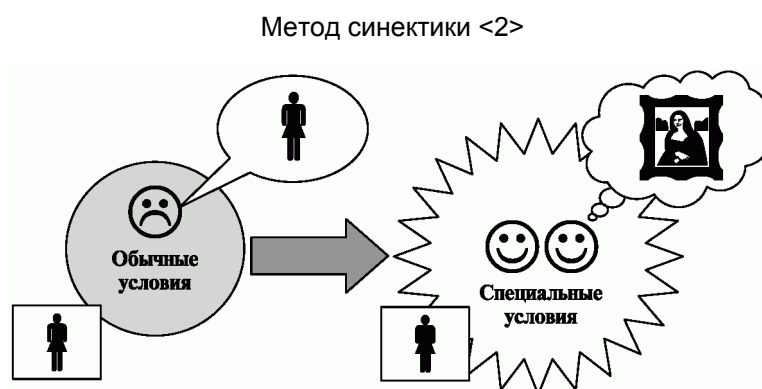


Рис. 8.10

<2> **Источник:** Михненко П.А. Секреты эффективных бизнес-решений. М.: НТ Пресс, 2007. С. 226.

Строго говоря, синектика является развитием метода мозгового штурма. Но главное ее отличие состоит в том, что синекторы выдвигают не законченные идеи, а лишь ассоциации и аналогии, выступающие в роли кирпичиков для "бессознательного" построения идеи в целом. Незавершенные мысли высказываются в форме образов, метафор, сравнений и описания ощущений.

На практике используют пять типов аналогий, называемых операторами синектики:

- 1) **прямая аналогия** - сравнение исследуемых фактов с похожими фактами из других областей науки или практики;
- 2) **личная аналогия** позволяет представить себя тем предметом или частью предмета, о котором идет речь в задаче;
- 3) **символическая аналогия** заключается в обнаружении парадоксов и противоречий в привычных и понятных фактах;
- 4) **образная аналогия** - мысленная замена изучаемого явления или объекта некоторым образом,

удобным для последующего сравнения с другим образом, принятым за эталон или стандарт;

5) **фантастическая аналогия** - символическое описание желаемого будущего или нереальных ситуаций, в которых отсутствуют объективные законы и явления, препятствующие принятию желаемого решения в реальном мире.

Для организации метода синектики необходимо:

- сформировать специальную группу - группу синекторов;
- создать особые условия ее работы;
- сформулировать задачу;
- на основе анализа высказываемых ассоциаций построить окончательное решение.

Основной трудностью организации процедуры является необходимость тщательного подбора людей в группу синекторов. Главным критерием является склонность человека к эмоциональному восприятию проблемы. Восприятие через эмоции противоречит требованиям рациональных методов поиска решений. В синектике же, напротив, именно иррациональное должно преобладать над рациональным. Для подбора синекторов, как правило, применяются специальные психологические тесты.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое управленческое решение?
2. Чем управленческие (организационные) решения отличаются от обычных (бытовых) решений?
3. В чем состоит различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
4. Что называют интуитивным решением?
5. Перечислите основные этапы разработки рационального управленческого решения.

#### Практикум к главе 8

##### **Задание 1. Требования, предъявляемые к управленческому решению** **Прочитайте кейс:**

##### Направления развития издательского дома "Компьютер-Пресс"

Перед издательским домом "Компьютер-Пресс", выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос: в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом - повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением "желтых" и общественно-политических изданий.

##### **Письменно ответьте на вопросы:**

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?
2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?
3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

##### **Задание 2. Классификация управленческих решений по технологии разработки**

Компания "Сигма", производящая спортивные тренажеры, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом решения дают положительные результаты.

##### **Письменно ответьте на вопросы:**

1. Как называется такой подход к принятию решений?
2. К чему может привести злоупотребление таким способом принятия решений?
3. Какой подход предложили бы вы? Почему?

##### **Задание 3. Интуитивные управленческие решения**

##### **Прочитайте кейс:**

## Как управлять спросом?

Механизмы управления спросом различны для различных видов бизнеса. Вот, например, как оценивает эту задачу генеральный директор книжного издательства "ЭКСМО" Олег Новиков в интервью "Бизнес-журналу": "...Ни одно маркетинговое исследование не покажет, чего хочет и что будет покупать читатель завтра. Пока книги нет, на нее нет спроса. В чем отличие нашей отрасли от пищевой промышленности, например? Там можно подсчитать объем рынка и сказать: вот люди потребляют столько-то молока, следовательно, это будет или наше молоко, или молоко нашего конкурента. На этом строится весь маркетинг У нас же абсолютно иная ситуация: нельзя сказать, сколько книг люди будут читать. Это зависит от того, какие книги будут изданы... То есть весь казус в том, что спроса изначально нет. В нашем бизнесе его может создать даже не просто предложение, а хорошее предложение" <1>.

<1> Бизнес-журнал. 2005. N 25.

### Письменно ответьте на вопросы:

1. Какова, на ваш взгляд, роль интуитивных решений в издательском бизнесе? Почему?
2. Как вы думаете, от чего зависит вероятность принятия правильного интуитивного решения в интеллектуальной и творческой сферах?
3. Что может означать само понятие "правильное решение"? Как оценить эффективность управленческого решения?

### Задание 4. Типовой процесс разработки рационального решения

Представьте себе, что вам необходимо выбрать учебное заведение, в котором вы планируете учиться. Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Перерисуйте и заполните приведенную ниже таблицу.

N п/п	Этап	Содержание (описание) этапа
1	Диагностика проблемы	
2	Формулировка ограничений и критериев	Ограничения: _____ _____ Критерии: _____ _____
3	Определение вариантов решения	
4	Оценка вариантов	
5	Окончательный выбор	

## Глава 9. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Понимание - это улица с двусторонним движением.  
Э.Рузвельт

- Понятие организационных коммуникаций
- Свойства организационной информации
- Коммуникационные потоки в организации

### 9.1. Понятие организационных коммуникаций

**Коммуникации** (коммуникационный процесс) - это обмен информацией между людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена - сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

В менеджменте коммуникации выполняют интегрирующую, объединяющую роль. Общеизвестно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций. Опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают отсутствие эффективных

внутриорганизационных коммуникаций главным препятствием на пути достижения высокой эффективности работы своих компаний.

Межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера. По данным исследований, менеджеры от 50 до 80% рабочего времени проводят в общении с другими людьми. У менеджеров высшего звена процент рабочего времени, занятый общением, доходит до 90%. Следовательно, отсутствие навыков межличностных коммуникаций может значительно снизить эффективность профессиональной деятельности менеджера и организации в целом.

Необходимым условием коммуникаций, безусловно, является **информация**. Однако понятие коммуникации не сводится только лишь к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях помимо **информационного фактора** важную роль играет **личностный фактор**. При одинаковом информационном содержании коммуникации могут осуществляться по-разному и приводить к разным результатам в зависимости от личностного фактора: знаний, образования, характера, опыта людей - участников коммуникаций, их взаимоотношений, симпатии и антипатии и много другого.

Практики советуют... Если и существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным.

Г.Форд

Коммуникации в организации могут быть **формальными** и **неформальными**. Формальными называют коммуникации, соответствующие целям деятельности организации, определенные правилами, должностными инструкциями, технологическими процессами и т.п.

При этом содержание информации может быть различным:

- **техническая информация** (инструкции, стандарты, схемы, технологии и т.п.);
- **финансовая информация** (отчеты об объемах продаж, прибыли, движении денежных средств и т.п.);
- **управленческая информация** (планы отделов, результаты контроля, приказы и распоряжения и т.п.);
- **информация социально-психологического характера** (мнения сотрудников об организации, выражение удовлетворения и недовольства, слухи и т.п.) и др.

Формальные коммуникации чаще всего имеют строго закрепленную **форму** (отсюда их название - формальные). Например, в некоторых организациях четко обозначается круг вопросов, по которым один сотрудник может обращаться к другому, время и место общения и т.п. В бюрократических организациях формализации коммуникаций придается очень большое (чаще всего неоправданно большое) значение. В адаптивных организациях степень формализации коммуникаций значительно ниже, что снимает часть информационных барьеров и повышает гибкость компании.

Неформальные коммуникации не зависят от иерархии организации, ее бизнес-процессов и технологических процедур. Такие коммуникации представляют собой свободный обмен сведениями и мнениями между сотрудниками и неформальными группами. В органических организациях часто именно неформальное общение становится залогом успешной работы, основанной на взаимодействии и сотрудничестве.

В самом общем случае элементами коммуникационного процесса являются (рис. 9.1):

- 1) **отправитель** - лицо, которое генерирует информацию и передает ее другому лицу;
- 2) **сообщение** - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) **канал** - средство и среда передачи информации;
- 4) **получатель** - лицу, которому предназначена информация и которое интерпретирует (истолковывает) ее.

Элементы коммуникационного процесса

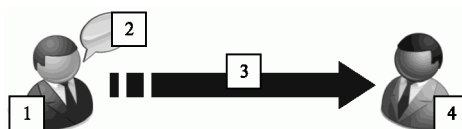


Рис. 9.1

Обмен информацией между отправителем и получателем проходит несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала передачи;

- 3) передача сообщения;
- 4) декодирование информации принимающей стороной.

Что такое кодирование? Всегда ли мы кодируем передаваемую информацию или можем обходиться без этого этапа? Кодирование - это преобразование информации в форму, удобную для передачи и восприятия получателем. В разговоре мы используем систему кодирования, которая называется "русский язык". К способам кодирования относятся также письмо, математические символы и т.п. К используемым нами символам (кодам) относятся также жесты и интонации.

Поэтому очень важно, чтобы у отправителя и получателя были одинаковыми системы кодирования, другими словами, чтобы получатель точно и в полном объеме понимал мысли отправителя. К сожалению, даже в бытовом общении это удается далеко не всегда. В менеджменте же значение точности и полноты восприятия информации возрастает многократно.

Практики советуют... Сообщение всегда должно учитывать условия его получения.

А.Лебедев

Важным элементом коммуникаций является **обратная связь** (рис. 9.2). При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями: изначальный получатель становится отправителем и передает свою информацию - отклик начальному отправителю, который играет роль получателя. Обратная связь может способствовать снижению ошибок в понимании информации и значительному повышению эффективности управления.

Обратная связь в коммуникациях



Рис. 9.2

Говорят гуру... Хорошему управляющему надо уметь слушать не меньше, чем говорить.

Л.Якокка

Часто в процессе обмена информацией происходит некоторое искажение ее смысла из-за присутствия на каждом этапе передачи определенных помех, иногда называемых информационным шумом. Кроме того, на пути коммуникаций могут появляться так называемые **преграды**:

1. **Преграды, обусловленные восприятием.** Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от знаний, воспитания и опыта.
2. **Семантические барьеры** - неправильная трактовка значений слов.
3. **Невербальные преграды** - неправильная трактовка значений жестов, мимики, интонации и т.п. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной (словесной) и может усиливать или изменять смысл слов.
4. **Плохая обратная связь.**
5. **Неумение слушать.**

Говорят гуру... В общении самое важное - слышать то, что не сказано.

П.Друкер

## 9.2. Свойства организационной информации

В современной теории информации выделяют следующие свойства информации, определяющие ее качество.

1. **Релевантность** - соответствие информации запросам потребителя. Нерелевантная информация часто представляет собой "информационный мусор", засоряющий коммуникационные потоки и мешающий принятию правильных управленческих решений.
2. **Полнота** - свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие. Использование в управлении неполной информации может привести к искажению ее смысла и снижению качества работы.
3. **Достоверность** - отсутствие скрытых ошибок. Принятие управленческих решений на основе недостоверной информации повышает риск ошибочных действий и убытков для компании. Тем не менее иногда менеджерам приходится принимать экстренные решения на свой страх и риск, не имея

возможности повысить достоверность информации за счет увеличения ее количества и точности обработки.

4. **Своевременность** - соответствие запросам потребителя информации в нужный момент времени. В некоторых случаях информация может оказаться устаревшей либо полученной слишком рано (опережающей решения). Принятие управленческих решений на основе несвоевременной информации также может значительно снизить результативность и эффективность работы организации. При этом умение осознать ценность "опережающей" информации - важное качество эффективного менеджера.

5. **Доступность** - возможность получения информации данным потребителем. Необходимая информация должна быть своевременно и в полной мере доступна тем менеджерам, которые на ее основе принимают управленческие решения. Часто причиной снижения эффективности работы компании является невозможность вовремя получить необходимые данные.

6. **Защищенность** - невозможность несанкционированного доступа к информации или ее изменения. Задача защиты информации в организациях, как правило, возлагается на специальные службы.

7. **Эргономичность** - удобство формы и объема информации с точки зрения данного пользователя. Эргономичность информации обеспечивается применением современных аппаратных и программных средств получения, обработки и хранения информации.

Свойства защищенности и доступности информации тесно связаны с понятием **открытости информации** - возможностью предоставления ее различным группам людей. В организациях часто выделяют три уровня открытости информации:

1) публичная (открытая) информация - средства массовой информации, периодические издания, лекции, выставки. Публичная информация не имеет ограничений на использование;

2) конфиденциальная (служебная) - информация, защищающая корпоративные интересы и потребности. Имеет ограничения на использование. К конфиденциальной информации относят, например, сведения о потенциале организации (кадровом, технологическом, научном и т.п.), инвестиционных программах и планах инвестиций, имущественное положение организации, партнерах и клиентах, способах производства продукции;

3) секретная (закрытая) - информация, не подлежащая разглашению, которая содержит сведения особой важности, предназначена для узкого круга лиц или представляет государственную тайну. Разглашение такой информации преследуется законом.

Помимо указанных свойств, качество управленческой информации характеризуется также таким важным понятием, как **ценность информации** - стоимостная (товарная) характеристика информации:

- крайне низкую или даже нулевую ценность имеет информация, ненужная для принятия конкретного управленческого решения;

- средний уровень ценности имеет информация, используемая для принятия ординарных (повседневных) решений (сведения об объемах продаж, ценах на товары конкурентов, данные о производительности труда сотрудников предприятия и т.п.);

- высокую ценность представляют сведения, позволяющие строить так называемые имитационные модели организации и ее внешней среды, используемые для принятия стратегических решений;

- сверхвысокую ценность представляет информация, связанная с инновационными технологиями, новыми маркетинговыми исследованиями, прогнозами конъюнктуры рынка <1> и т.п.

-----  
<1> **Конъюнктура рынка** - экономическая ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, а также динамикой производства и потребления.

При оценке качества информации также приходится оперировать понятием **насыщенность информации** - соотношение полезной и фоновой информации. При этом фоновая не обязательно означает "недостоверная" или "ненужная". Часто при отсутствии фоновой информации "сухие" полезные сведения неэффективно воспринимаются человеком. Однако обилие фоновой (вспомогательной, иллюстративной, дополнительной) информации может привести к потере сущности релевантной информации.

Обобщающим показателем качества конечной информации как ресурса является **эффективность ее использования**. Она оценивается по соотношению ценности информации к затратам на ее получение.

Почти серьезно...

Об эффективности внутрикорпоративной коммуникации

Записка от генерального директора для заместителя: "Сегодня в одиннадцать часов произойдет общее затмение солнца, почти на две минуты. Так как данное явление происходит очень редко, необходимо выделить время для того, чтобы сотрудники, желающие на него посмотреть, смогли сделать это. Людей нужно собрать без десяти минут одиннадцать на автостоянке, где я произнесу короткую вводную речь и дам некоторый справочный материал. Обеспечьте персонал специальными недорогими очками".

Записка от заместителя генерального директора для директора департамента: "Сегодня, от десяти до одиннадцати, весь персонал должен собраться на автостоянке. Собрание будет сопровождаться общим затмением солнца, которое продлится около двух минут. Для снижения стоимости мероприятия безопасность будет обеспечена с помощью очков. Перед тем как раздать всем справочные материалы, генеральный директор скажет короткую речь. Это событие не входит в разряд повседневных".

Записка от директора департамента для начальника отдела: "Сегодня генеральный директор скажет короткую речь, чтобы заставить солнце исчезнуть на время до двух минут. Так как это нельзя увидеть в повседневной жизни, весь персонал собирается на автостоянке в десять или одиннадцать. Мероприятие будет безопасным, если заплатите небольшую сумму".

Записка от начальника отдела для менеджера группы: "В десять или одиннадцать часов весь персонал должен собраться на автостоянке, где генеральный директор затмит собой солнце на две минуты. Это не повседневное явление. Это будет безопасным для всех, но будет стоить денег".

Менеджер группы сотрудникам: "Сегодня часть персонала пойдет на автостоянку, чтобы посмотреть, как исчезнет генеральный директор. Жаль, что этого не происходит каждый день".

www.master-class.spb.ru  
(тренинговое агентство "Мастер-класс")

Организационные коммуникации могут быть эффективными только в том случае, если менеджеры, отвечающие за организацию и регулирование коммуникационных потоков, обеспечивают реализацию всех перечисленных свойств информации.

Одними из важнейших специальных функций менеджера являются поиск и обработка информации, необходимой для принятия решений и управления организацией. Существуют разнообразные методы получения релевантной информации, но их можно условно разделить на две группы: активный метод - "вытягивание" (англ. **pull**) и пассивный метод - "выталкивание" (англ. **push**) (см. табл. 9.1). Активный поиск информации (**pull**) предполагает, что сотрудник осуществляет непосредственный (или опосредованный с помощью специалиста) поиск определенных данных. Пассивный поиск информации (**push**) заключается в том, что сотрудник оповещает подразделение или организацию в целом о том, какая информация ему необходима.

Таблица 9.1

Сравнительная характеристика методов поиска информации <1>

Характеристика	Метод "Pull"	Метод "Push"
Цель	Поиск информации (навигация)	Поглощение (захват) информации
Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию
Пригоден для...	Одноразовой потребности в знаниях. Проведения исследования. Получения детальной информации	Долговременного спроса на знания, получения срочной или быстроустаревающей информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам
Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (в том числе на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, так как он не контролирует процесс поступления информации
Примеры	Каталоги, указатели, браузер (просмотровая система)	E-mail

-----  
<1> Шеметов П.В. Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими.  
[Электронный ресурс]. Режим доступа:  
[http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye\\_kommunikacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye_kommunikacii.html).

### 9.3. Коммуникационные потоки в организации

Можно выделить несколько видов организационных коммуникаций. Их принято делить на внешние и внутренние.

Внешние коммуникации связывают организацию с ее внешней средой. Для успешной работы любая компания использует различные средства коммуникации с элементами своего внешнего окружения:

- потребителями (реклама и программы продвижения товаров на рынок);
- общественностью (создание привлекательного имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне);
- государственными органами (письменные отчеты, информация о финансах, сведения о своем размещении, соблюдение трудового и иного законодательства и т.п.);
- партнерами (контракты, согласования, рекламации и т.п.) и другими элементами окружения.

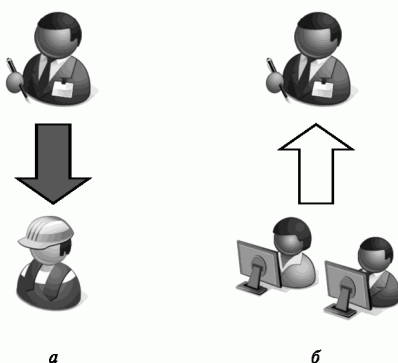
Одной из основных задач является установление устойчивых и надежных взаимосвязей с потребителями (клиентами) - существующими и потенциальными. Такая взаимосвязь осуществляется разнообразными способами: реклама, PR <1>, формирование положительного имиджа организации, отчеты о деятельности компании в прессе, участие в форумах, выставках и т.п. В последнее время многие организации создают специальные подразделения по сбору и переработке информации из внешней среды. Это помогает создавать прочные связи с потребителями, учитывать их потребности, что является основой долговременного существования современных организаций.

-----  
<1> **PR** (англ. **public relations**) - связи с общественностью.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках организации: между работниками, между подразделениями. Как правило, такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделений. Внутри организации информация может перемещаться по разным каналам, в разных направлениях и с разной скоростью. Рассмотрим основные каналы передачи информации в организации.

**Вертикальными коммуникациями** называют перемещение информации между уровнями управления. Она может передаваться **по нисходящей** - с высших уровней на низшие или **по восходящей** - с нижних уровней на высшие (рис. 9.3).

Вертикальные коммуникации



**а** - нисходящие;  
**б** - восходящие

Рис. 9.3

По нисходящей руководители передают подчиненным приказы и распоряжения, планы и нормы, сообщают о текущих задачах, рекомендуемых процедурах и т.п. По восходящей передаются отчеты о работе, предложения сотрудников и т.п. Коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения

руководства о том, что делается на низших уровнях. Таким образом руководство может узнавать, например, о текущих или назревающих проблемах. Наличие восходящих коммуникаций значительно повышает эффективность работы организации.

Любая организация состоит из множества подразделений, поэтому для координации задач и действий между ними необходим обмен информацией. А это значит, что помимо нисходящих и восходящих информационных потоков организации нуждаются еще в так называемых **горизонтальных коммуникациях** - информационных связях между подразделениями (или между отдельными сотрудниками), находящимися на одном уровне управления.

Например, директора магазинов, входящих в розничную торговую сеть, могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии продаж и обмена информацией о продукции. В наукоемких компаниях менеджеры среднего звена и специалисты проектно-исследовательских, производственных и маркетинговых отделов могут встречаться для обсуждения действий по обновлению продукции. В университетах преподаватели разных кафедр могут обсуждать взаимосвязь учебных дисциплин и т.п.

Помимо вертикальных и горизонтальных коммуникационных потоков в организациях могут формироваться **диагональные** потоки - обмен информацией между сотрудниками разных подразделений, находящимися на разных уровнях организационной иерархии. Другими словами, диагональные коммуникации - это связи между функциональными руководителями с сотрудниками подразделений, не находящимися в их подчинении.

Например, заместитель генерального директора по производству может провести беседу с руководителем и сотрудниками департамента информационных систем, подчиненного заместителю генерального директора по информационным технологиям.

Диагональные информационные каналы, так же как и горизонтальные, заметно повышают эффективность коммуникаций в организации, позволяя согласовывать совместные действия подразделений без дополнительного вмешательства руководителей верхних уровней иерархии. Часто диагональные коммуникации носят неформальный характер.

Внутренние коммуникации могут быть межличностными и организационными. Межличностные связывают двух и более человек, а к организационным относят такие коммуникации, при которых хотя бы одним из участников является группа (подразделение).

С точки зрения общения коммуникацию подразделяют на вербальную (в виде письменной и устной речи) и невербальную (мимика, жесты, позы, а также разнообразные изображения, например графики, диаграммы).

Коммуникация также может быть формальной и неформальной. Формальная коммуникация связывает элементы организационной структуры и устанавливается при помощи правил, закрепленных должностными инструкциями и внутренними нормативными документами.

Каналами неформальной коммуникации является межличностное общение сотрудников. Особым, одним из самых быстрых, способом распространения неформальной информации в организации принято считать слухи. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятия нового, определения "узких" мест в руководстве организацией. Типичная информация, передаваемая по неформальным каналам:

- предполагаемые меры по ужесточению контроля;
- грядущие повышения или понижения сотрудников;
- изменения организационной структуры;
- информация о личных пристрастиях руководителей и т.д.

Принято считать, что слухи - это неточная и недостоверная информация, однако такая информация в ряде случаев может оказаться важным сигналом для менеджеров компании.

Эффективность коммуникационных процессов зависит от многих факторов.

1. **Определение потребности в информации.** Все сотрудники организации должны понимать, как будет использоваться имеющаяся и поступающая информация, а также какие направления информационных потоков (в том числе способы запроса информации) будут для компании наилучшими.

2. **Осведомленность персонала о наличии необходимой информации.** Коммуникационная система организации должна включать в себя указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы и т.д., а также возможность обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях. Содействие в поиске информации должно обеспечиваться введением в организации новых должностей, предназначенных для оказания помощи сотрудникам, занятым поиском информации. Большое значение имеет возможность привлечения экспертов для обработки (фильтрации) информации.

3. **Обеспечение возможности доступа персонала к необходимой информации.** Создание системы, предполагающей возможность использования pull- и push-методов поиска информации.

Для совершенствования организационных коммуникаций менеджмент компании должен <1>:

- обеспечить управление информационными потоками в организации, т.е. четко представлять

потребность в информации для всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;

- параллельно использовать при передаче сообщений несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);
- организовать системы обратной связи (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);
- практиковать выпуск информационных бюллетеней;
- обеспечить повышение квалификации работников управления;
- использовать современные информационные технологии (видеоконференции и т.д.).

<1> Шеметов П.В. Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye\\_kommunikacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye_kommunikacii.html).

Итак, вы познакомились с понятием коммуникации, поняли, как строится коммуникационный процесс, познакомились с видами коммуникаций, узнали, какое значение для менеджера имеет информация.

#### Контрольные вопросы

1. Что представляет собой коммуникация в организации?
2. Перечислите основные элементы коммуникационного процесса.
3. Перечислите основные свойства информации.
4. Дайте характеристику вертикальной и горизонтальной коммуникации.

#### Практикум к главе 9

##### Задание 1. Свойства информации

Проанализируйте качество приведенных ниже информационных сообщений.

Сообщения	Условия передачи	Содержание сообщения
Сообщение 1	Отправитель - вице-президент компании. Получатель - начальник отдела продаж. Время получения - середина рабочего дня. Форма сообщения - устно (по телефону)	"Сергей Иванович! Сегодня мы запускаем новую программу продаж. Она была утверждена руководством компании в прошлом месяце. Вы уже завтра должны выполнить первые пять пунктов программы. Сегодня же изучите ее основные параметры. Сейчас я их вам зачитаю..." Далее вице-президент зачитывает параметры программы
Сообщение 2	Отправитель - преподаватель менеджмента. Получатель - студенты факультета менеджмента (80 чел.). Время получения - лекция. Форма сообщения - устно	"Деревня, где скучал Евгений, Была прелестный уголок; Там друг невинных наслаждений Благословить бы небо мог. Господский дом уединенный, Горой от ветров огражденный, Стоял над речкою. Вдали Пред ним пестрели и цвели Луга и нивы золотые, Мелькали селы; здесь и там Стада бродили по лугам, И сени расширял густые Огромный, запущенный сад, Приют задумчивых дриад"
Сообщение 3	Отправитель - инженер.	"Завтра приступаем к внедрению новой

	<p>Получатель - рабочие сборочного цеха (30 чел.).          Время получения - конец рабочего дня.          Форма сообщения - устно и письменно (на маркерной доске)</p>	<p>технологии...          Маршрутная технология включает установление последовательности и содержания технологических и вспомогательных операций сборки. Последовательность сборки определяется на основе технологических схем. Содержание операций устанавливаются в зависимости от выбранного типа производства и темпа сборки. При серийном производстве содержание операции принимают таким, чтобы на отдельных рабочих местах выполняемая узловая и общая сборка данного и других изделий периодически сменяемыми партиями обеспечивала достаточно высокую загрузку рабочих мест. Для общей сборки характерно (пишет на доске):</p> $\left[ \frac{(\dot{t}_1 N_1 + \dot{t}_2 N_2 + \dots + \dot{t}_m N_m) +}{(T_1 + T_2 + \dots + T_m)k} \right] m < F_d,$ <p>где <math>\dot{t}_1, \dot{t}_2 \dots</math> - время общей сборки первого, второго... изделия;  <math>T_1, T_2</math> - подготовительно-заключительное время для первого, второго ... изделия;  <math>k</math> - число партий и год;  <math>F_d</math> - действительный годовой фонд рабочего времени;  <math>N_1, N_2</math> - годовая программа выпуска первого, второго ... изделия;  <math>m</math> - число станков общей сборки.          Остальное вы прочитаете самостоятельно..."          Инженер выдает бригадирю один буклет объемом 120 страниц</p>
--	---	---

Дайте характеристику каждому сообщению, оценив в баллах (от 0 до 10) каждое из семи изученных свойств информации. Подсчитайте общий балл. Укажите, какие свойства являются наиболее важными в каждом из рассмотренных случаев. Почему? (см. пример оформления ответа).

**Пример оформления ответа:**

Свойства информации	Сообщения		
	N 1	N 2	N 3
1. Релевантность			
2. Полнота			
3. Достоверность			
4. Своевременность			
5. Доступность			
6. Защищенность			

7. Эргономичность			
Общий балл:			
Пояснения:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

### Задание 2. Коммуникационные потоки

Приведите примеры коммуникационных потоков для различных организаций. В примерах укажите:

**а)** отправителя и получателя, например: директор завода (начальник цеха; завуч школы; классные руководители);

**б)** конкретное содержание информации (техническая, экономическая, управленческая и т.п.), например: технические параметры изделий (техническая), отчет о прибыли (финансовая);

**в)** канал (носитель) информации (документ, электронная почта, устное сообщение, телефонная связь, совещание и т.п.).

**Пример оформления ответа:**

#### Коммуникация в организациях

N п/п	Организация	Вертикальная		Горизонтальная
		восходящая	нисходящая	
1	Сеть магазинов			
2	Автомобильный завод			
3	Школа (университет)			
4	Другое			

## Глава 10. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Одинаково опасно и безумному вручать меч,  
и бесчестному власть.  
Пифагор

- Понятие власти и лидерства
- Личностный подход к лидерству
- Поведенческий подход к лидерству
- Ситуационный подход к лидерству
- Коды лидерства по И. Адизесу

### 10.1. Понятие власти и лидерства

Главная задача менеджера - направление усилий коллектива на достижение целей организации. Для решения этой задачи менеджер наделяется определенными **полномочиями** <1>, однако помимо формальных полномочий ему приходится использовать такие инструменты, как **власть** и **влияние**.

<1> Определение понятия "полномочие" см. в параграфе 5.3.

Примечание. **Власть** - это возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей организации.

Примечание. **Влияние** - это поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение или мысли других людей.

При этом важно помнить, что обладание властью всегда влечет за собой **ответственность**. Давая указания подчиненным, побуждая их действовать определенным образом, менеджер берет на себя

ответственность как за результат работы, так и за безопасность сотрудников, их моральное состояние и т.п. Применяя власть, менеджер может нести различные виды ответственности: моральную, материальную, административную, уголовную.

В менеджменте, как правило, выделяют пять форм власти:

- 1) традиционная власть;
- 2) власть, основанная на принуждении;
- 3) власть, основанная на вознаграждении;
- 4) власть примера;
- 5) экспертная власть.

**Традиционная власть** заключается в том, что исполнитель знает, что подчинение руководителю - это его долг. Другими словами, эта форма власти порождает влияние, основанное на уверенности исполнителя в том, что руководитель имеет право отдавать ему приказания. Традиционная власть, как правило, оказывается эффективной лишь в условиях жесткой и устоявшейся иерархии власти в организации, т.е. в организациях бюрократического типа.

**Власть, основанная на принуждении**, основывается на вере исполнителя в то, что руководитель может наказать его, лишит возможности удовлетворить какие-то потребности или причинить неприятности. В качестве основного инструмента в этом случае используется влияние через **страх**.

**Власть, основанная на вознаграждении**, предполагает, что исполнитель знает, что руководитель может удовлетворить его потребности. Другими словами, проявляется влияние через **положительное подкрепление**. В сущности, эта форма власти является обратной стороной той же "медали", так как в этом случае исполнители подчиняются руководителю только из желания получить вознаграждение.

**Экспертная власть** появляется в том случае, когда руководитель является самым высококлассным специалистом в своей сфере деятельности. Подчиненные соглашаются с его указаниями, потому что признают его превосходство в знаниях и опыте. Другими словами, руководитель обладает влиянием, основанным на высоких профессиональных компетенциях. Такая форма власти наиболее востребована в организациях творческого профиля, высокотехнологичных компаниях, учебных заведениях и т.п.

**Власть примера** (эталонная власть) возникает вследствие особых личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотя бы на него похожими. Такая власть порождается влиянием харизмы <1>.

<1> Понятие "харизма" ведет свое начало из древнегреческой мифологии (хариты - древнегреческие богини красоты, грации и изящества) и означает "притягивать к себе внимание".

Правда, бывает и так, что сотрудники считают своего руководителя или коллегу харизматичным человеком, но при этом не желают брать с него пример.

Говорят гуру... Харизмой называется качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям.

М.Вебер

**Баланс власти в организации.** В современных организациях власть одних людей над другими определяется не только их полномочиями и иерархией. Если человек зависит в каких-то вопросах от другого человека, то он ему подвластен в этих вопросах. Так, например, менеджер, обладая формальной (а также, возможно, и неформальной) властью над своими сотрудниками, сам зависит от них в таких вопросах, как информация, контакты с сотрудниками других подразделений, опыт и т.п. Таким образом, можно считать, что подчиненные имеют над менеджером определенную власть. Поэтому активное использование менеджером власти в одностороннем порядке может привести к демонстрации власти подчиненными. Для слаженной, эффективной работы организации необходимо, чтобы в ней имел место **баланс власти** (рис. 10.1).

Баланс власти в организации

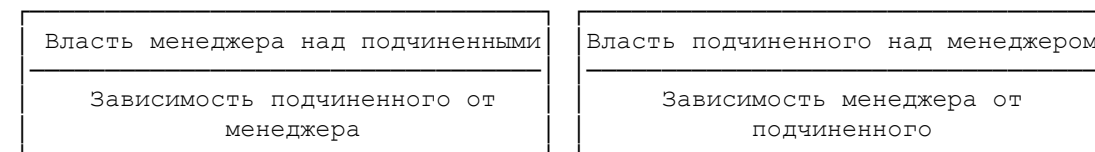




Рис. 10.1

**Лидерство** - это важнейшее качество эффективного руководства, средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, побуждая их вести себя определенным образом, работать для достижения целей.

Примечание. **Лидер** (от англ. **leader** - ведущий, руководитель) - символ общности и образец поведения группы, человек, чье право на постановку задач, принятие решений и делегирование признано группой.

В этом определении сознательно не конкретизируются источники и формы власти лидера, те причины, из-за которых группа признает за ним право решать и управлять. Лидер часто выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями. Сфера влияния лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Существуют понятия "формальный лидер" - руководитель, обладающий официальными полномочиями по управлению и проявляющий лидерские качества, и "неформальный лидер" - сотрудник организации, не наделенный властными полномочиями, но демонстрирующий лидерское поведение по отношению к своим коллегам по работе.

Для описания процессов лидерства в организации, как правило, не используются такие термины, как "начальник и подчиненные" или "руководитель и сотрудники". Чаще говорят о "лидере и его последователях". Очевидно, что истинные лидеры используют для достижения целей организации такие формы влияния на последователей, как, например, харизма и экспертное влияние, не прибегая к принуждению.

По мнению американского консультанта в области управления Дж. Катценбаха (рис. 10.2): "Обычные менеджеры стремятся поддерживать порядок и контроль, обеспечивать выполнение поставленных задач в рамках выделенных бюджетов и имеющихся ресурсов. Менеджеры-лидеры нацелены на изменение всего и вся и стараются привлечь к решению важнейших задач как можно больше работников. Им нравится влезать во все самим" <1>.

<1> Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey. 2002. N 1.

Отличительные особенности менеджеров-лидеров  
(по Дж. Катценбаху)

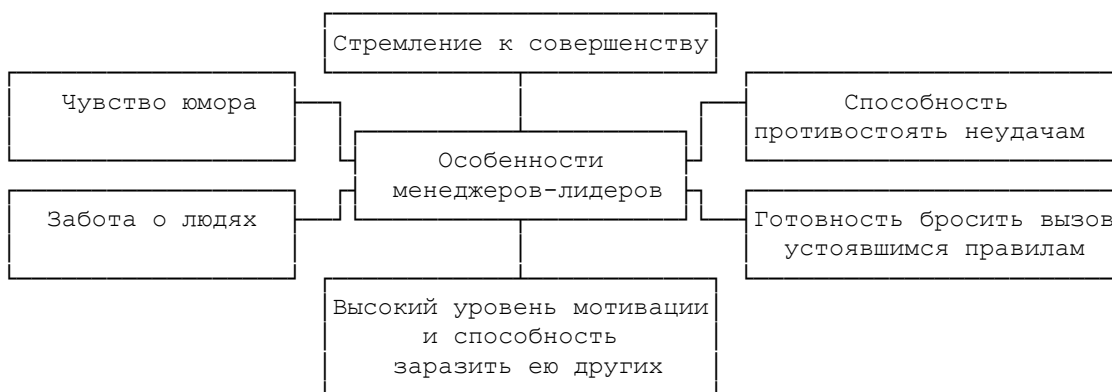


Рис. 10.2

Говорят гуру... К сожалению, **просто хорошие** менеджеры, как правило, не могут стать подлинными лидерами, способными реформировать деятельность корпораций.

Дж.Катценбах

Большинство менеджеров среднего звена осознают свои слабые места и искренне стремятся воспитать в себе необходимые для лидеров качества.

Интересный взгляд на проблему лидерства в конце XX в. предложил американский ученый Ноэль

Тичи (**Noel M. Tichy**). Его концепцию "двигателя лидерства" можно сформулировать следующим образом. В организациях-победителях лидеры есть на всех уровнях управления. Для обеспечения лидерства на всех уровнях лидеры высшего уровня должны воспитывать лидеров на более низких уровнях управления. Чтобы воспитывать новых лидеров, действующие должны обладать "передаваемой точкой зрения". Действующие лидеры должны владеть методикой воспитания новых лидеров. В соответствии с концепцией "двигателя лидерства" система воспитания лидеров в организации представляет собой передачу от лидеров верхнего уровня лидерам нижних уровней таких элементов корпоративной культуры, как бизнес-идея, разделяемые сотрудниками ценности компании, эмоциональная энергия руководителей и их решительность в достижении поставленных целей.

Ведущий эксперт Европы в области менеджмента Манфред Кетс де Врис, автор концепции "эмоционального лидерства", основной задачей изучения лидерства видит "возвращение человека в организацию". По его мнению, это становится возможным лишь тогда, когда руководитель-лидер начинает уделять большое внимание внутреннему миру своих последователей, каждому человеку в отдельности, а также социальным условиям их совместной работы. Лидеры, понимающие тонкости управления и ведущие своих последователей в соответствующем направлении, дают компаниям дополнительный стимул <1>.

<1> См.: Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Изучение лидерства на систематической основе было впервые предпринято в период между 1930 и 1950 гг. К настоящему времени в теории лидерства выделяют три подхода (направления): **личностный, поведенческий и ситуационный.**

## 10.2. Личностный подход к лидерству

Старейшей из теорий лидерства является **теория черт**, название которой происходит от словосочетания "**черты** характера". Эта теория также известна под названием "**теория великих людей**", так как для выявления лидерских качеств ученые изучали биографии известных полководцев, политических и государственных деятелей и других великих людей.

Авторы теории черт преследовали цель выявить и описать качества, навыки и черты характера, присущие лидерам: острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, незаурядные организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие и т.п.

Например, по мнению американских исследователей Д. Ханта и Р. Осборна (**James G. Hunt and Richard N. Osborn**), развивавших этот подход, эффективный лидер должен обладать такими специальными навыками, как:

- 1) **концептуальные навыки** - способность анализировать и решать комплексные проблемы;
- 2) **управленческие навыки** - способность решать специальные задачи;
- 3) **навыки планирования и организации** - способность выбрать курс действий и сконцентрировать ресурсы для достижения цели;
- 4) **навыки принятия решений** - способность использовать информацию и логику для поиска альтернативных решений;
- 5) **поведенческая гибкость** - способность изменять личное поведение в соответствии с целями или реагировать на изменение ситуации;
- 6) **коммуникативные навыки** - способность эффективно взаимодействовать с людьми;
- 7) **административные навыки** - способность стимулировать и руководить (направлять) людьми или группами для достижения цели или выполнения задания;
- 8) **объективность** - способность объективно оценивать усилия персонала и его слабости;
- 9) **личное влияние** - способность производить хорошее впечатление;
- 10) **речевые навыки и навыки письменных коммуникаций** - способность ясно и убедительно выражать свои мысли в устной и письменной форме;
- 11) **навыки снятия стресса** - способность сохранять высокую работоспособность во время стресса.

В 1940-х гг. ученые начали изучать собранные данные о соотношении личных качеств человека и его лидерских способностей. Однако, несмотря на сотни проведенных исследований, они так и не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают выдающегося лидера. Дальнейшие исследования поставили теорию черт под сомнение, так как при детальном анализе оказалось, что индивидуальные качества лидера почти в точности совпадают с полным набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще.

Говорят гуру... Наши традиционные представления о лидерах - особых людях, задающих направление, принимающих ключевые решения и воодушевляющих подчиненных, - укоренены в индивидуалистическом и бессистемном восприятии мира. Лидеры, особенно на Западе, - это герои, "выступающие вперед" в дни испытаний и кризисов. Это образ капитана кавалерийского отряда, который ведет своих людей, чтобы спасти форт, осажденный кровожадными индейцами. Такого рода мифы ставят в центр коллективного разума краткосрочные события и харизматических героев, а не системные силы и коллективное обучение. В основе традиционного представления о лидере лежит предположение, что люди бессильны, что они не видят будущего и не способны изменить настоящее, и единственными спасителями оказываются столь редкие "великие люди" <1>.

<1> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

П.Сенге

В 1948 г. американский исследователь Ральф Стогдилл (**Ralph M. Stogdill**) сделал комплексный обзор исследований в области лидерства. Он отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества, и человек не становится эффективным руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных качеств. Однако это не означает полного отрицания теории черт.

### 10.3. Поведенческий подход к лидерству

В основе поведенческого подхода к проблемам лидерства лежит предположение, что эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой **поведения** по отношению к подчиненным. В соответствии с этим подходом стиль руководства может быть **автократичным, демократичным** или **либеральным** (рис. 10.3).

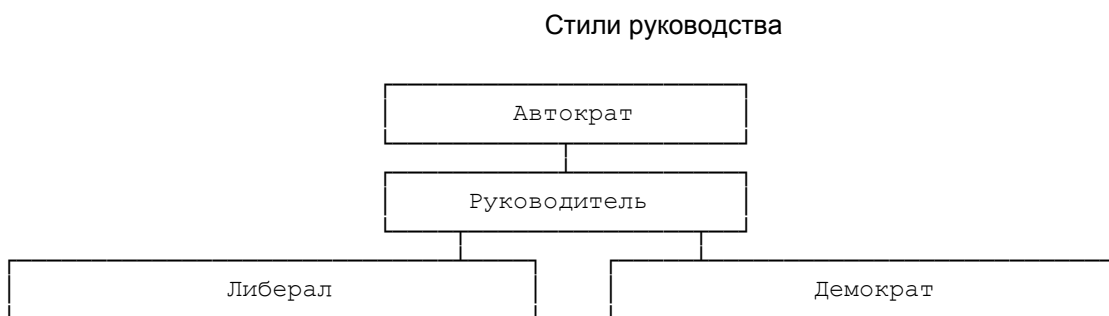


Рис. 10.3

**Автократичный лидер авторитарен** <1>, обладает достаточной властью навязывать свою волю исполнителям, использует **директивный** <2> стиль руководства. Он намеренно апеллирует к потребностям низкого уровня подчиненных, как можно больше централизует полномочия и строго структурирует работу подчиненных, почти не давая им свободы в принятии решений, плотно руководит всей работой в пределах своей компетенции, может оказывать психологическое давление и угрожать (см. "Теория X" в параграфе 1.3).

<1> **Авторитарность** (от лат. **autoritas** - влияние, власть) - социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению.

<2> Директивный стиль характеризуется преобладанием таких методов управления, как приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот, очень строгий, детальный контроль и т.п.

Говорят гуру... Авторитарное руководство себя изжило. Нам приходится освобождаться от начальственных манер. Мы правим за счет наших идей, а не с помощью хлыста и цепей <1>.

<1> Крейнер С. Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Крылов, 2004.

**Демократичный лидер** старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, вкладывает усилия в создание атмосферы открытости и доверия, старается научить подчиненных вникать в проблемы организации. Он избегает навязывать свою волю подчиненным, поэтому часто использует механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, самовыражении и т.п. (см. "Теория Y" в параграфе 1.3).

**Либеральный стиль руководства** характеризуется низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, который вряд ли можно причислить к лидерству (см. табл. 10.1).

Таблица 10.1

## Сравнение стилей управления

Базовые стили управления	Основные преимущества и возможности	Основные недостатки и угрозы
Авторитарный	Экономия времени, определение границ полномочий и ответственности, жесткий контроль	Подавление инициативы подчиненных, субъективизм и "мания величия" руководителя
Демократичный	Коллективизм, поощрение инициативы и творчества, гармоничное развитие персонала	Дополнительные временные затраты, низкий профессионализм отдельных сотрудников
Либеральный	Делегирование полномочий, предоставление дополнительных прав и свобод подчиненным, экономия средств	Снижение или потеря управляемости, угроза деградации или краха организации

Дальнейшие исследования лидерства заставили исследователей и практиков сделать вывод, что ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить однозначное соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и его эффективностью - с другой, так как на эффективность лидерства решающее влияние оказывают разнообразные **ситуационные** факторы.

Говорят гуру... Когда вождь, заслуживающий название самого лучшего, завершает свою работу, люди говорят: "Мы все сделали сами".

Лао Цзы  
Китайский философ

## 10.4. Ситуационный подход к лидерству

Современным менеджерам приходится выбирать такие методы и средства управления, которые будут наиболее эффективными в каждой новой ситуации. То же самое относится и к лидерству.

От чего же зависит каждая ситуация, складывающаяся в организации или в ее внешней среде? Это прежде всего потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющаяся у руководителя информация и т.п.

В рамках ситуационного подхода к лидерству разработано большое количество теорий и моделей. Наиболее распространенными из них являются: "управленческая решетка" Р. Блейка и Дж. Моутон, модель Фреда Фидлера, теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений руководителем В. Врума, Ф. Йеттона, Артура Яго.

Говорят гуру... Менеджеры, встающие во главе процесса корпоративных преобразований, никогда не выказывают приверженности одному-единственному способу руководства, так как прекрасно понимают, что их излюбленный стиль не всегда может оказаться наилучшим.

Дж.Катценбах

**"Управленческая решетка" Р. Блейка и Дж. Моутон.** В основе исследований, проводимых Р. Блейком и Дж. Моутон, лежали идеи Ренсиса Лайкерта (**Rensis Likert**) и других ученых, работавших в университетах штатов Огайо и Мичиган в 1940-х гг. над проблемой определения поведенческих характеристик успешных лидеров.

**Роберт Блейк (Robert R. Blake, 1918 - 2004)** и **Джейн Моутон (Jane Srygley Mouton Houston, 1930 - 1987)** работали на факультете психологии Техасского университета (США) с 1950-х гг. Они известны как авторы концепции "управленческой решетки" (**Managerial Grid**), применяемой для изучения управленческого поведения и лидерства. Впоследствии они создали компанию **Scientific Methods Inc** (позже переименована в **Grid International Inc**) для распространения своих методов организационного развития и повышения эффективности управления.

Р. Блейк и Дж. Моутон определили две основные движущие силы управленческого поведения: забота о выполнении работы и забота о людях, делающих эту работу.

Они утверждали, что руководитель, уделяющий излишне много внимания рабочим задачам (**concern for production**), создает предпосылки для усиления недовольства работников, что приводит к конфликтам. С другой стороны, чрезмерная озабоченность руководителя тем, чтобы избежать конфликтов и поддерживать хорошие отношения с подчиненными (**concern for people**), наносит ущерб достижению производственных целей и задач.

Для наглядного представления различных соотношений таких качеств руководителя, как "степень учета интересов людей" и "степень учета интересов производства", была создана координатная сетка - так называемая управленческая решетка (рис. 10.4).

"Управленческая решетка" Р. Блейка и Дж. Моутон

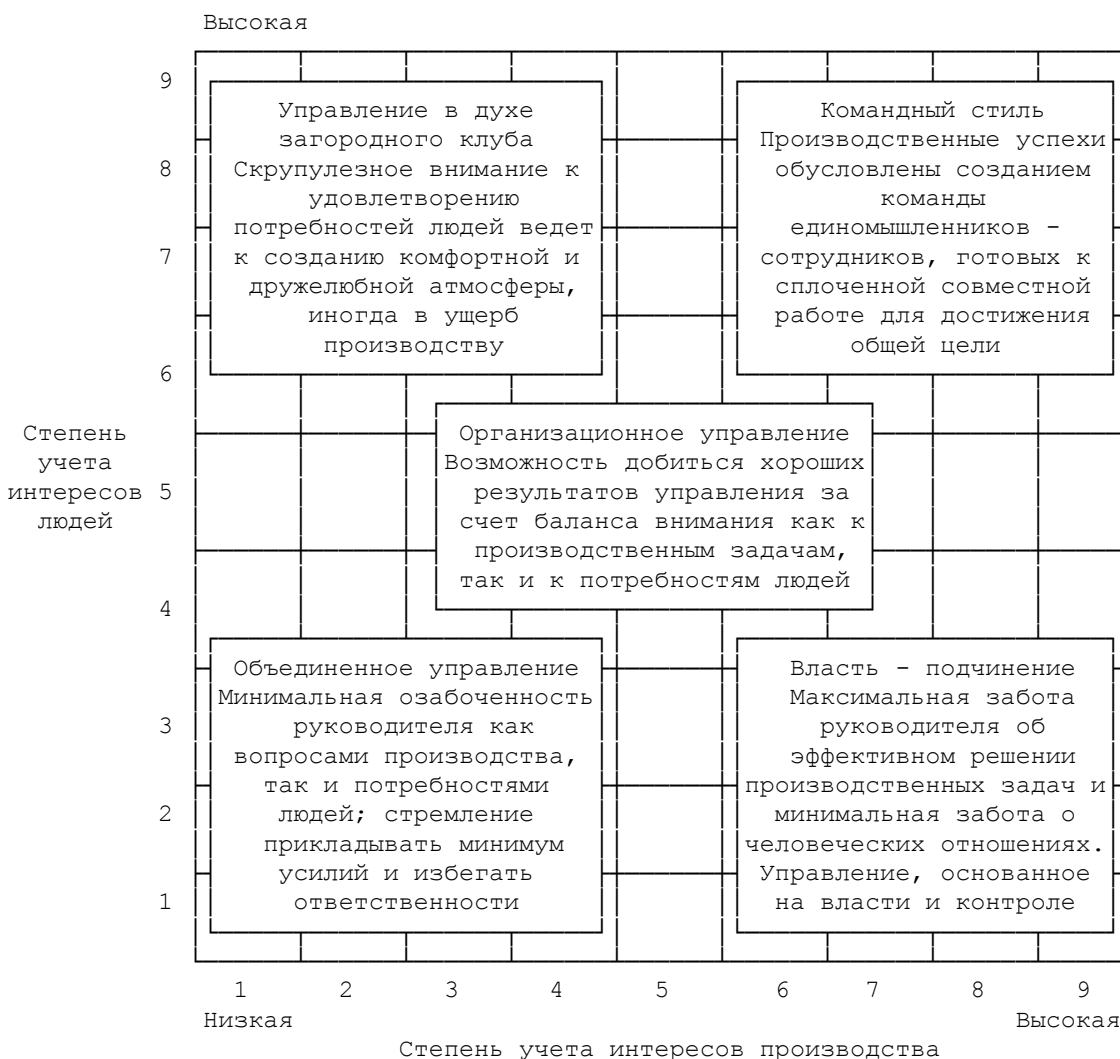


Рис. 10.4

Степень проявления каждого качества оценивается по девятибалльной шкале, где 1 означает низкую степень заботы, а 9 - высокую. Пять позиций на координатной сетке демонстрируют пять различных моделей поведения менеджера (лидера).

Нижний правый угол решетки - позиция (9,1) "Власть - подчинение" - демонстрирует стиль руководства, для которого характерны максимальная забота об эффективном решении производственных задач и минимальная забота о человеческих отношениях. В оригинале - **"Produce or perish style"** (**"Производственный или гибельный стиль"**). Это соотношение соответствует традиционной схеме управления, основанной на власти и контроле.

Верхний левый угол решетки - позиция (1, 9) - напротив, демонстрирует поведение менеджера, полностью сосредоточенное на человеческих отношениях, порой в ущерб результативности и эффективности производства. Такой стиль управления получил название **"Country club"** (**"Загородный клуб"**).

Нижний левый угол решетки - позиция (1, 1) - соответствует минимальной озабоченности руководителя как вопросами производства, так и потребностями людей. Этот стиль, названный **"Impoverished style"** (**"Обедненный стиль"**), характеризуется стремлением руководителя прикладывать минимум усилий и избегать ответственности.

Центр решетки - позиция (5, 5) демонстрирует стиль "Организационное управление" - в оригинале **"Middle-of-road style"** (**"Середина пути"**). Такой стиль является попыткой менеджера поддерживать баланс между обеими проблемами.

И, наконец, верхний правый угол решетки позиция (9,9) - **"Team style"** (**"Командный стиль"**) <1> - демонстрирует максимальное внимание лидера как к потребностям людей, так и к производственным задачам. По мнению авторов модели, такое поведение менеджера является наиболее эффективным стилем управления.

-----  
<1> Здесь термин "командный стиль" говорит не об управлении посредством **команд**, которые руководитель отдает подчиненным, ожидая их беспрекословного исполнения, а о создании **команды** единомышленников - сотрудников, готовых к сплоченной совместной работе для достижения общей цели.

**Ситуационная модель Фреда Фидлера.** Эта модель предполагает, что стиль руководства напрямую зависит от решаемой задачи и сложившейся управленческой ситуации, которая оценивается по тому, в какой мере в ней можно применить власть и влияние руководителя.

**Фред Фидлер (Fred Edward Fiedler, 1922)** - американский ученый австрийского происхождения, родился в 1922 г., доктор психологии, работал в университете штата Иллинойс и Вашингтонском университете, яркий представитель ситуационного подхода к управлению. Автор большого числа научных трудов по лидерству и групповому поведению.

В 1967 г. Фидлер разработал так называемую ситуационную модель Фидлера (**Fiedler contingency model**), опубликовав ее в книге **"A Theory of Leadership Effectiveness"**. В этой модели он выделил два **базовых стиля руководства**:

- 1) **руководитель, ориентированный на работу** (эффективное решение рабочих задач);
- 2) **руководитель, ориентированный на отношения с сотрудниками.**

По мнению Фидлера, стиль лидерского поведения определяется отношением руководителя к так называемому **наименее предпочитаемому работнику** (НПР). Если руководитель, описывая НПР, дает ему положительную оценку, то он ориентирован на **взаимоотношения** и прежде всего учитывает потребности своих сотрудников. Если же руководитель использует преимущественно отрицательные определения, то он уделяет большее внимание **рабочим задачам** (рис. 10.5).

Пример анкеты наименее предпочитаемого работника, заполненной руководителем, ориентированным на взаимоотношения (фрагмент)

Неприятный	1	2	3	4	5	6	//7/	8	Приятный
Враждебный	1	2	3	4	5	6	7	//8/	Дружелюбный
Отклоняющий	1	2	3	4	5	//6//	7	8	Принимающий
Отдаленный	1	2	3	4	5	//6//	7	8	Близкий

Холодный	1	2	3	4	5	6	//7/	8	Теплый
Мешающий	1	2	3	4	//5//	6	7	8	Поддерживающий
Скучный	1	2	3	4	5	//6//	7	8	Интересный
Конфликтный	1	2	3	4	//5//	6	7	8	Гармоничный
Мрачный	1	2	3	4	5	6	7	//8/	Веселый
Скрытный	1	2	3	4	5	6	//7/	8	Открытый
Ненадежный	1	2	3	4	5	//6//	7	8	Надежный
Невнимательный	1	2	3	4	5	6	//7/	8	Внимательный
Неискренний	1	2	3	4	5	6	7	//8/	Искренний
Злой	1	2	3	4	5	6	7	//8/	Добрый

Рис. 10.5

Руководитель, набравший в результате анкетирования 73 балла или более, признается руководителем, ориентированным на отношения. Сумма менее 65 баллов указывает на руководителя, ориентированного на работу. Диапазон 65 - 72 балла соответствует смешанному стилю лидерства.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является более эффективным, чем другой, поскольку эффективность лидерства зависит от сложившихся обстоятельств - ситуации. Для идентификации каждой управленческой ситуации он предложил использовать три **ситуационных фактора**:

1) **тип взаимоотношений между руководителем и подчиненными.** Этот фактор отражает уровень уважения, доверия и поддержки последователей (сотрудников) по отношению к лидеру. Принимая лидера, последователи стараются делать все возможное для эффективного достижения поставленных целей;

2) **степень структурированности задачи, решаемой коллективом.** Под структурированностью задачи понимается:

- четкость и понятность формулировки задачи;
- степень обоснованности (логичности, реалистичности) и специфичности задачи;
- степень знакомства исполнителей с поставленной задачей и соответствие их квалификации данной задаче;
- возможность использования различных способов решения задачи и степень осведомленности исполнителей о наличии этих способов.

Хорошо структурированная задача содержит в себе большую часть указаний, что и как необходимо делать, поэтому лидер в данной ситуации получает больший контроль над исполнителями;

3) **должностные полномочия лидера** - форма и сила власти руководителя. Этот фактор отражает:

- уровень формальной власти лидера на основе занимаемой им должности;
- степень эффективности (достаточности) формальной власти в данной ситуации;
- возможность адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Используя модель Фидлера, можно определить номер сложившейся управленческой ситуации и выбрать тот тип лидерского поведения, которой в этой ситуации будет наиболее эффективным (см. рис. 10.6).

#### Ситуационная модель Фидлера

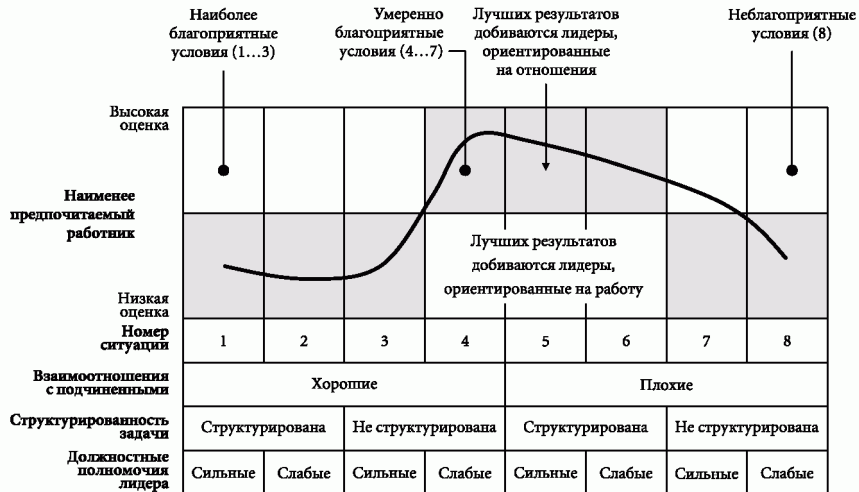


Рис. 10.6

Ситуационная модель Фидлера показывает, что лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8. Лидеры, ориентированные на отношения с сотрудниками, лучше работают в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 эффективны как те, так и другие.

Например, пусть между руководителем отдела и его сотрудниками давно сложились хорошие отношения, сотрудники уважают и ценят своего руководителя. Задача, которую решает отдел в настоящее время, вполне структурирована: руководитель знает, в какой последовательности ее нужно решать, какие задания дать каждому сотруднику, когда следует ожидать результата. При этом руководитель имеет сильные полномочия, поскольку является экспертом в своем деле и имеет право поощрять своих сотрудников премиями за успешную работу. Очевидно, что согласно модели Фидлера такая ситуация соответствует номеру 1. Это значит, что руководитель может себе позволить быть достаточно требовательным по отношению к своим сотрудникам и в качестве главного приоритета рассматривать своевременное и качественное решение поставленной задачи. Сотрудники не будут проявлять недовольства таким поведением своего руководителя.

Однако в ситуации под номером 4 руководитель будет вынужден проявлять себя как лидер, мотивированный отношениями, поскольку ему будет очень трудно или невозможно обойтись без помощи своих сотрудников в решении поставленной задачи.

Модель Фидлера позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Она также позволяет увидеть пути изменения ситуации, если смена руководителя признается невозможной. По мнению Ф. Фидлера, опираясь на свой опыт и проходя обучение, руководитель может улучшить свои лидерские способности и научиться более эффективно использовать власть и влияние в различных условиях.

Ситуационная теория прошла проверку на многочисленных группах лидеров: от президентов транснациональных корпораций до армейских командиров. Результаты всех этих исследований, как правило, соответствуют предположениям Фидлера. Идеи Фидлера оказали влияние на развитие организационной психологии в СССР в 1970-е - 1980-е гг.

**Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара.** По мнению авторов теории жизненного цикла, самые эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей.

Под зрелостью исполнителей понимается не их возраст, а образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить, способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели. Понятие зрелости лица или группы нельзя рассматривать в отрыве от характеристики конкретной ситуации. Руководитель должен менять свое лидерское поведение в зависимости от относительной зрелости группы в каждой конкретной ситуации.

Согласно теории жизненного цикла существует четыре стили лидерства, соответствующие различным уровням зрелости исполнителей (см. рис. 10.7).

Стили лидерства, соответствующие разным уровням зрелости исполнителей

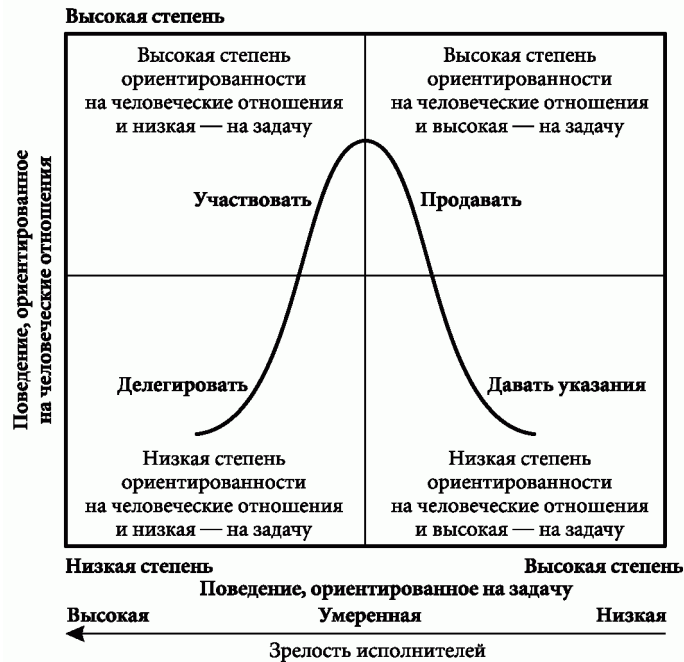


Рис. 10.7

**Первый стиль - "давать указания"** - предполагает, что в отношении подчиненных с **низким уровнем зрелости** лидер в большей степени должен ориентироваться на задачу и в меньшей - на человеческие отношения. Такое поведение руководителя объясняется тем, что подчиненные либо не хотят самостоятельно отвечать за конкретную задачу, либо не способны к этому. Поэтому и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

**Второй стиль - "продавать"** - подразумевает, что в отношении подчиненных со **средним уровнем зрелости** стиль руководителя в равной степени должен быть ориентирован как на решение задачи, так и на отношения с людьми. Средний уровень зрелости подчиненных означает, что в этой ситуации они хотят принять ответственность за решение поставленной задачи, но не могут, так как не обладают достаточными компетенциями и опытом. Поэтому руководитель, ориентируясь на задачу, дает конкретные инструкции подчиненным и в то же время поддерживает их желание выполнять работу самостоятельно под свою ответственность.

**Третий стиль - "участвовать"** - характеризуется **умеренно высокой степенью зрелости** исполнителей. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. При этом им не требуется конкретных указаний, так как они сами знают, что и как надо выполнять. В этой ситуации руководитель вынужден в меньшей степени ориентироваться на решение задачи и в большей - на отношения со своими компетентными подчиненными. Поэтому наиболее рациональным для него будет стремление привлекать сотрудников к участию в принятии решений, не давая им конкретных указаний, а лишь оказывая помощь.

**Четвертый стиль - "делегировать"** - характеризуется **высокой степенью зрелости** исполнителей. В этой ситуации подчиненные обладают достаточной компетентностью, чувствуют свою причастность к решаемой задаче и готовы нести ответственность за результат. Поэтому руководитель может позволить себе низкую степень ориентированности как на задачу, так и на человеческие отношения, позволяя подчиненным действовать самостоятельно.

Модель жизненного цикла предполагает адаптивный стиль руководства. Однако, как и некоторые другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Она подвергалась критике за упрощенное деление стилей и отсутствие четких рекомендаций по измерению уровня зрелости коллектива. Кроме того, модель не учитывает, что далеко не каждый руководитель может быть настолько гибким, как того требует модель.

**Модель принятия решений руководителем.** Эта модель была первоначально описана Виктором Врумом (**Victor H. Vroom**) и Филиппом Йеттоном (**Philip Yetton**) в 1973 г. в их книге "Лидерство и принятие решений" ("**Leadership and Decision Making**").

Данная модель позволяет построить методику получения ответов на вопросы о принципах формирования наилучшего решения в той или иной ситуации, поэтому она часто используется в качестве инструмента "поддержки принятия управленческих решений". Тем не менее ее рассматривают

также и в качестве инструмента, призванного помочь руководителю определиться с типом лидерского поведения.

Согласно этой модели существует пять стилей принятия решения, которые руководитель должен использовать в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуации определяются структурированностью задачи и степенью участия подчиненных в процессе принятия руководителем своего решения.

Стиль руководства зависит от семи ситуативных факторов, которые можно выразить в форме вопросов, стоящих перед руководителем в процессе формирования решения:

1. Сформулировано ли требование достижения определенного качества решения так, чтобы можно было отдать предпочтение одному из множества вариантов решений?
2. Достаточно ли информации для принятия решения?
3. Структурирована ли проблема?
4. Имеет ли принципиальное значение согласие подчиненных с принимаемым решением?
5. Получит ли поддержку автократическое решение?
6. Высока ли мотивация подчиненных на выполнение задачи?
7. Высока ли вероятность конфликта между подчиненными при выборе варианта решения?

Отвечая ("да" или "нет") на каждый из вопросов, руководитель тем самым идентифицирует сложившуюся ситуацию и "продвигается" по соответствующим ветвям **древовидного графа** <1> - дерева решений (рис. 10.8), в результате приходя к окончательному решению (рекомендации).

<1> **Древовидный граф** (англ. **tree graph**) (др. название "древовидная структура") - один из способов представления иерархии и взаимосвязи каких-либо элементов в графическом виде.

Дерево решений В. Врума и Ф. Йеттона

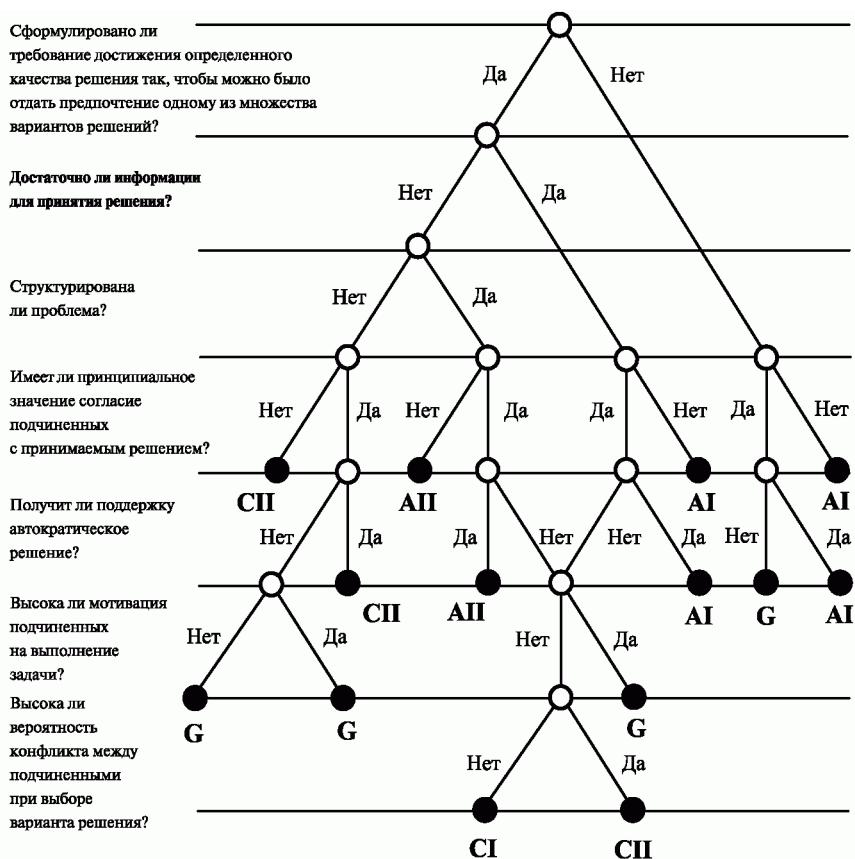


Рис. 10.8

Каждая рекомендация представляет собой один из конкретных стилей лидерского поведения, наиболее соответствующий сложившейся ситуации (табл. 10.2).

Стили лидерского поведения по В. Вруму, Ф. Йеттону, А. Яго

Обозначение	Стиль	Характеристика
AI	Автократический I	Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию
AII	Автократический II	Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель
CI	Консультативный I	Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет
CII	Консультативный II	Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать мнение большинства
G	Групповой	Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными. Они совместно оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу, с тем чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы

Позже, в 1988 г., Виктор Врум и **Артур Яго (Arthur Jago)** скорректировали дерево решений первоначальной модели на основе использования экспертных и математических методов (рис. 10.9).

Дерево решений модифицированной модели  
В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго

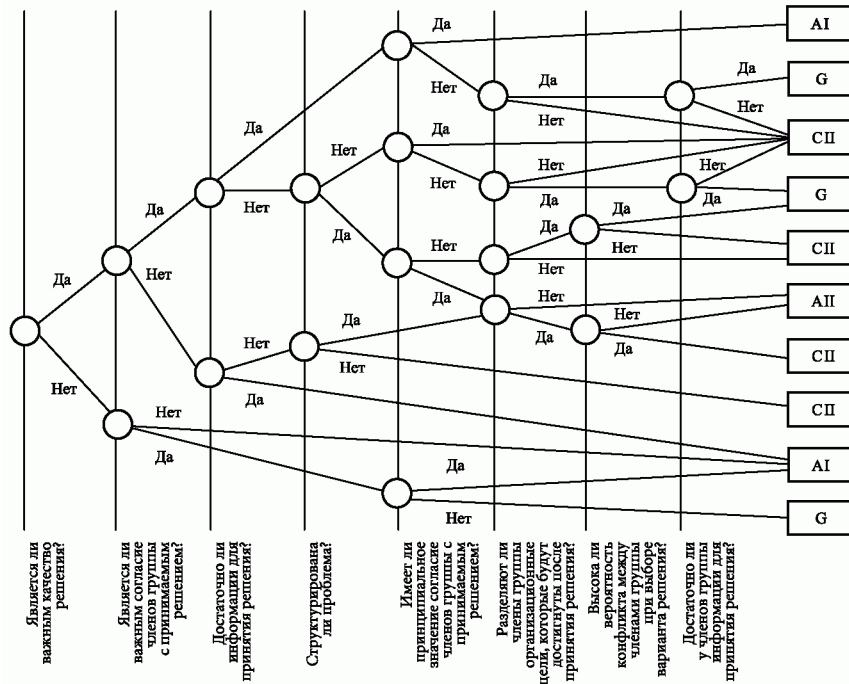


Рис. 10.9

Модель принятия решений, как другие модели, рекомендуемые выбор стиля поведения руководителей, получила как положительные, так и критические отклики. Тем не менее в практике современного менеджмента эта модель применяется достаточно часто, позволяя руководителю получить как минимум предварительную рекомендацию в каждой конкретной управленческой ситуации.

### 10.5. Коды лидерства по И. Адизесу

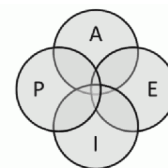
Очень интересный взгляд на компетенции менеджеров и модель лидерства предлагает американский профессор Ицхак Адизес (**Ichak Kalderon Adizes**) <1>.

<1> См.: Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

**Ицхак Калдерон Адизес (Ichak Kalderon Adizes)** - один из мировых экспертов в области улучшения производительности организаций путем проведения изменений. Автор уникальной и действенной методологии баланса управленческих функций и модели жизненного цикла организации. Основатель и президент Института Адизеса, преподаватель Стэнфордского университета, Школы менеджмента Калифорнийского университета, Иерусалимского университета, научный руководитель программ Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ.

По его мнению, основополагающую задачу менеджера можно выразить следующим требованием: "Сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе". Для решения этой задачи менеджеру необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими качествами и уметь эффективно выполнять четыре функции:

1. Producing (P) — производство результатов.
2. Administrating (A) — администрирование (управление).
3. Entrepreneuring (E) — предпринимательство (видение перспективы).
4. Integrating (I) — интеграция (объединение).



Реализация каждой функции позволяет получить ответ на соответствующий вопрос (рис. 10.10).

### Функции менеджмента по И. Адизесу

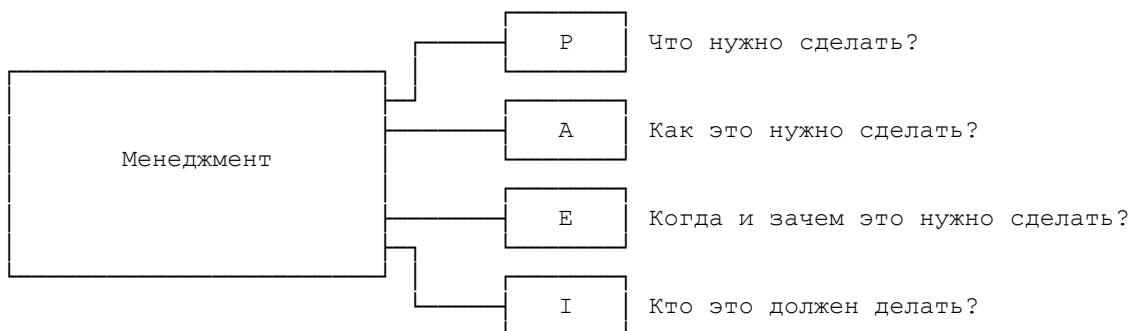


Рис. 10.10

Пример. (Р - - -) - "герой-одиночка";  
 (- А - -) - "бюрократ";  
 (- - Е -) - "поджигатель";  
 (- - - I) - "горячий сторонник".

По мнению И. Адизеса, большинство менеджеров могут успешно выполнять одну-две из рассмотренных функций, опираясь на которые они формируют свой стиль управления. Однако эффективный менеджер должен владеть хотя бы элементарными навыками выполнения **каждой** из них. Если же одна или несколько функций **не выполняются** (это обозначается прочерком в коде), то имеют место стили **неправильного** менеджмента.

Доминирование в манере управления одной из функций (успешное ее выполнение) при удовлетворительном выполнении трех остальных порождает, по мнению И. Адизеса, один из характерных стилей **эффективного** менеджмента (табл. 10.3) <1>.

<1> См.: Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Таблица 10.3

### Стили эффективного менеджмента по И. Адизесу

Код	Стиль эффективного менеджмента
Рaei	<b>"Производитель"</b> - знает, что нужно клиенту; - умеет создать то, что нужно клиенту; - самостоятельно производит продукт; - обладает мотивацией достижения
рAei	<b>"Администратор"</b> - методичен и организован; - способен видеть "подводные камни"; - знает, что происходит в компании; - заботится о достоверности информации; - не производит продукт
paEi	<b>"Предприниматель"</b> - выбирает направление развития компании; - является творческой личностью; - проявляет смелость и готовность действовать
pael	<b>"Интегратор"</b>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- способен объединять людей;</li> <li>- обладает творческими способностями;</li> <li>- проясняет недоразумения;</li> <li>- чувствует и понимает других людей;</li> <li>- не стремится стать незаменимым</li> </ul> |
|---|

Повышение эффективности работы менеджеров И. Адизес видит в создании так называемых **взаимодополняющих команд (complementary teams)**, состоящих из менеджеров с разными стилями эффективного менеджмента, взаимно дополняющих друг друга и способных совместно решать самые сложные и разнообразные управленческие задачи, "уравновешивая тенденциозность своих подходов". Формируя взаимодополняющую команду, важно помнить, что в ней должны быть представлены все четыре базовые функции (**PAEI**), причем ни один из членов команды не должен быть носителем PAEI-кода, имеющего прочерки.

При этом Адизес утверждает, что не существует одной-единственной "волшебной комбинации", способной создать идеальную команду. Поэтому он предлагает несколько вариантов эффективных команд. Простейшей и наиболее понятной является комбинация:

$PaEI + pAei + paEI + paeL$ .

Более удачной автор называет следующую комбинацию:

$PAel + pAel + paEI$ .

Второй вариант отличается от первого тем, что все члены команды являются хорошими интеграторами, способными внести свой вклад в объединение общих усилий.

Примером неудачной команды Адизес называет комбинацию, в которой вышестоящий **PAei**-менеджер контролирует работу **paEI**-менеджера, поскольку руководитель, преимущественно ориентированный на **PA**-функции, будет воспринимать как угрозу спокойствию и стабильности стремление **paEI**-менеджера к развитию, риску и желанию объединять людей для реализации своих предпринимательских замыслов.

Обосновывая эффективность взаимодополняющей управленческой команды, Адизес предостерегает от неверного понимания, что несколько руководителей должны управлять организацией сообща в формате "главного исполнительного комитета", где каждый менеджер обладает равными правами. Взаимодополняющая команда не предполагает равенства всех ее членов. Кто-то должен быть лидером, видящим своей главной задачей создание условий, в которых все члены команды могут эффективно общаться, понимать друг друга и объединять свои усилия для решения общих задач.

Лидером, по мнению И. Адизеса, можно назвать только такого человека, который успешно выполняет две или более функции, причем одной из них обязательно должна быть интеграция (**I**) - умение объединять людей. При этом прочие функции также должны выполняться удовлетворительно: **PAel, PaEI, pAEI, PAel, pAel, paEI**.

Эффективный лидер обладает следующими качествами:

1. Понимает, что и как он делает, и знает свой PAEI-код.
2. Осознает причины и последствия своих действий, понимает, как его поступки и решения влияют на поведение его последователей.
3. Обладает разносторонними способностями.
4. Знает свои сильные и слабые стороны, а также осознает свою уникальность.
5. Принимает свои достоинства, недостатки и уникальность, не отказываясь от самосовершенствования.
6. Способен оценивать сильные и слабые стороны других людей.
7. Умеет "сбавить темп" и сохранить спокойствие в сложной и динамичной ситуации.
8. Создает условия для разрешения конфликта в атмосфере взаимного доверия.

Итак, лидерство - это очень сложный и многогранный феномен, изучение которого предполагает глубокое освоение разнообразных теорий, моделей и инструментов. А применение изученных идей на практике требует уважительного отношения к людям, понимания своих достоинств и недостатков, учета ситуации и постоянной работы над собой.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. Какими компетенциями, качествами и чертами характера должен обладать лидер?

3. В чем различия автократичного и демократичного стилей управления?
4. Какими параметрами описывается ситуация в модели Ф. Фидлера?
5. Какие PAEI-коды в модели И. Адизеса соответствуют лидерству?

Практикум к главе 10

**Задание 1. Личностный подход**

Сформулируйте перечень качеств и компетенций, необходимых лидерам в разных областях деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

N п/п	Область деятельности	Перечень качеств и компетенций лидера
1	Крупное промышленное предприятие, использующее новейшие технологии производства	
2	Негосударственное высшее учебное заведение - университет, ориентированный на инновационные методы обучения студентов	
3	Спортивная детско-юношеская школа	
4	Другое _____	

**Задание 2. Модель Ф. Фидлера**

Прочитайте кейс:

Модель лидерства руководителя предприятия "Электрон"

Коммерческое предприятие "Электрон" проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

Основная часть сотрудников предприятия - высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На "Электроне" поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли.

Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование.

Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывается о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением.

В новом году предприятие "Электрон" получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий.

Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями.

Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством.

**Задания:**

1. Используя модель Фреда Фидлера, оцените ситуацию и предложите стиль лидерства, который следует избрать Владимиру Соловьеву на данном этапе развития фирмы (см. ниже пример оформления).

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	
Структура задачи	
Должностные полномочия руководителя (сила его влияния)	

Номер ситуации	
Стиль лидерства	Ориентация на

2. Как вы думаете, изменится ли со временем стиль лидерства, используемый В. Соловьевым? Если изменится, то как? Объясните свои предположения.

**Задание 3. Модель принятия решений**

Оцените ситуацию, описанную в кейсе "Модель лидерства руководителя предприятия "Электрон", используя модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго. Определите рекомендуемый стиль лидерского поведения. Сравните его с предыдущей рекомендацией.

**Задание 4. Модель лидерства Ицхака Адизеса**

Используя кейс "Модель лидерства руководителя предприятия "Электрон", предположите, какой РАЕI-код характерен для В. Соловьева. Какой РАЕI-код должен быть характерен для руководителя предприятия "Электрон" в описанной ситуации? Почему?

## Часть II. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- Основные понятия теории организации
- Организация как система
- Системные законы и принципы организации
- Жизненный цикл организации
- Основные виды организаций
- Основы проектирования организационных структур
- Организационная культура
- Организационные изменения

### Глава 11. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации существуют лишь по одной причине:  
чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку  
каждому было бы не под силу.  
Р.Уотермен

- Теория организации как наука
- Методы исследования организаций
- Формальные и неформальные организации
- Понятие социальной организации

#### 11.1. Теория организации как наука

Жизнь любого современного человека так или иначе связана с организациями. Наверное, можно смело утверждать, что мы буквально "погружены" в организации, существуем в них, зависим от них и влияем на них. Мы покупаем товары в маленьких магазинах и огромных супермаркетах, учимся в школах и университетах. Мы пользуемся продукцией, произведенной на заводах и фабриках, отправляем письма по почте и берем кредиты в банках. Мы являемся сотрудниками одних и клиентами других организаций, кому-то удается совмещать две эти роли в отношении одной организации. Значение организаций и организационной деятельности в наши дни велико как никогда.

Слово **организация** и его производные мы слышим часто и повсеместно: "крупная коммерческая организация", "хорошо организованная работа", "организация производства", "менеджер должен быть хорошим организатором", "общественные и политические организации" и т.п. Какой же смысл вкладывается в это хорошо знакомое нам понятие?

Термин "организация" может употребляться в двух значениях:

- 1) организация как объект или система - предприятие, фирма, компания или совместно работающая группа людей;
- 2) организация как процесс или функция - обеспечение результативной и эффективной совместной деятельности людей, т.е. **организовывание** их работы (рис. 11.1).

Понятие "организация"





Рис. 11.1

Классическим подходом к определению понятия "организация" являются следующие рассуждения: для того чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать нескольким обязательным требованиям:

- 1) наличие по крайней мере двух людей, считающих себя частью этой группы;
- 2) наличие по крайней мере одной общей цели, которую принимают как общую все члены этой группы;
- 3) наличие членов группы, сознательно работающих совместно для достижения этой цели.

На основе приведенных требований классик менеджмента Ч. Бернارد (1886 - 1961) сформулировал наиболее общее определение: организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

При этом организация как процесс (действие) предполагает распределение между исполнителями задач, ресурсов, полномочий и ответственности, а также обеспечение их совместной скоординированной деятельности. Как видно, эти определения близки по смыслу, однако первое указывает на причину и условия существования организации, то второе отражает технологию ее создания и функционирования.

Часто организации называют **социально-экономическими системами**, указывая тем самым на то, что они характеризуются сложными социальными (связанными с человеком) и экономическими аспектами. Организация как социальная система представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую для достижения общей цели (целей).

Однако в большинстве случаев, говоря об организациях, мы подразумеваем какое-то более конкретное толкование этого понятия. Например, **предприятие** как один из наиболее распространенных видов организаций - это обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителю продукцию (выполнить работы, оказать услуги) соответствующего значения, профиля и ассортимента. Или другое определение предприятия: самостоятельный хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, производящий продукцию, товары, услуги, выполняющий работы, занимающийся различными видами экономической деятельности.

Некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично, в Российской Федерации именуется **учреждением** <1>. А добровольное объединение граждан на основе совместных интересов и целей указывает на создание **общественной организации**.

-----  
<1> Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации.

Что же общего у всех этих, казалось бы, очень непохожих организаций? Абстрагируясь от социальных, хозяйственных, правовых и управленческих аспектов, присутствующих в приведенных определениях, можно отметить, что организация как **процесс** - это деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве. Организация как **объект** представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением, для которого характерна целенаправленность функционирования и развития. Можно также добавить, что организация обладает упорядоченной внутренней структурой, в которой существуют многообразные связи и отношения.

Примечание. **Организация как процесс** - это деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве.

Примечание. **Организация как объект** представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением, для которого характерна целенаправленность функционирования и развития.

Эти определения, отражающие наиболее общие, формальные свойства организации, еще больше сближают понятия "**организация как объект**" и "**организация как процесс**".

В общем случае любая организационная деятельность характеризуется следующими признаками:

- наличие общей цели или совокупности целей деятельности;
- совместная деятельность людей;
- особая система организационных отношений между людьми;
- наличие управления совместной деятельностью людей;
- технологичность деятельности;
- наличие определенной организационной культуры.

В связи с этим интересно мнение американских исследователей в области теории организации Дж. Дэвиса и К. Маркиса, выраженное в их совместной статье "Будущее организационной теории в начале XXI в.: институциональные поля и механизмы": "...Нам приходится постоянно помнить о том, что мы живем в мире, где крупные корпорации поглотили общество и заполнили собой большую часть социальной действительности... Десятки транснациональных корпораций (ТНК) имеют годовой доход, превышающий ВВП большинства стран. Государства в значительной мере связаны оговоренными территориальными границами, а ТНК с их мобильными инвестициями могут сами очерчивать свою сферу влияния" <1>.

-----  
<1> Дэвис Дж., Маркис К. Будущее организационной теории в начале XXI в.: институциональные поля и механизмы / Теория организации: Хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Т.Н. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009. С. 27.

При этом авторы утверждают, что "...большинство организаций являются лишь юридическими фикциями (**legal fictions**), в которых нет никаких аналогов "внешним" и "внутренним" границам, - эти организации представляют собой просто области пересечений в сетях сделок между независимыми лицами (которые сами могут быть лишь фикциями). Месторасположение корпораций не имеет значения - это просто юридические механизмы, необходимые для привлечения средств".

Подчеркивая таким образом роль и значение крупных компаний в современном устройстве мира, а также сложность и неоднозначность самого понятия "организация", авторы делают интересный и смелый вывод: "...Такая ситуация делает организационную теорию королевой всех социальных наук, так как только она способна дать объяснение доминирующим в наше время социальным структурам".

Несмотря на то что за десятилетия существования и развития теории организации как науки вполне сформировался ее терминологический и методологический аппарат, определился круг исследуемых проблем и практическая значимость, по-прежнему не существует единого представления об "уникальном облике" и "единственно верном наборе проблем", характерных именно для этой дисциплины.

На наш взгляд, внимания заслуживает вывод, который делает отечественный ученый в области менеджмента и теории организации Т.Н. Клемина: "Несмотря на свою относительную молодость, теория организации, как полагают многие авторы, отразила в своем развитии большинство тех тенденций и проблем, с которыми сталкиваются социальные науки в целом. Начнем с того, что давно является общепризнанным, - теории организации как единой, целостной теории не существует... речь идет скорее о совокупности различных концепций, школ, подходов или перспектив, ряд из них дополняет друг друга, а некоторые пребывают в откровенном противоречии" <1>.

-----  
<1> Клемина Т.Н. Заботы и тревоги теории организации // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. N 4. С. 41 - 46.

Так что же представляет собой теория организации? Классическое определение гласит, что теория организации - это наука об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных, целенаправленно функционирующих динамических систем.

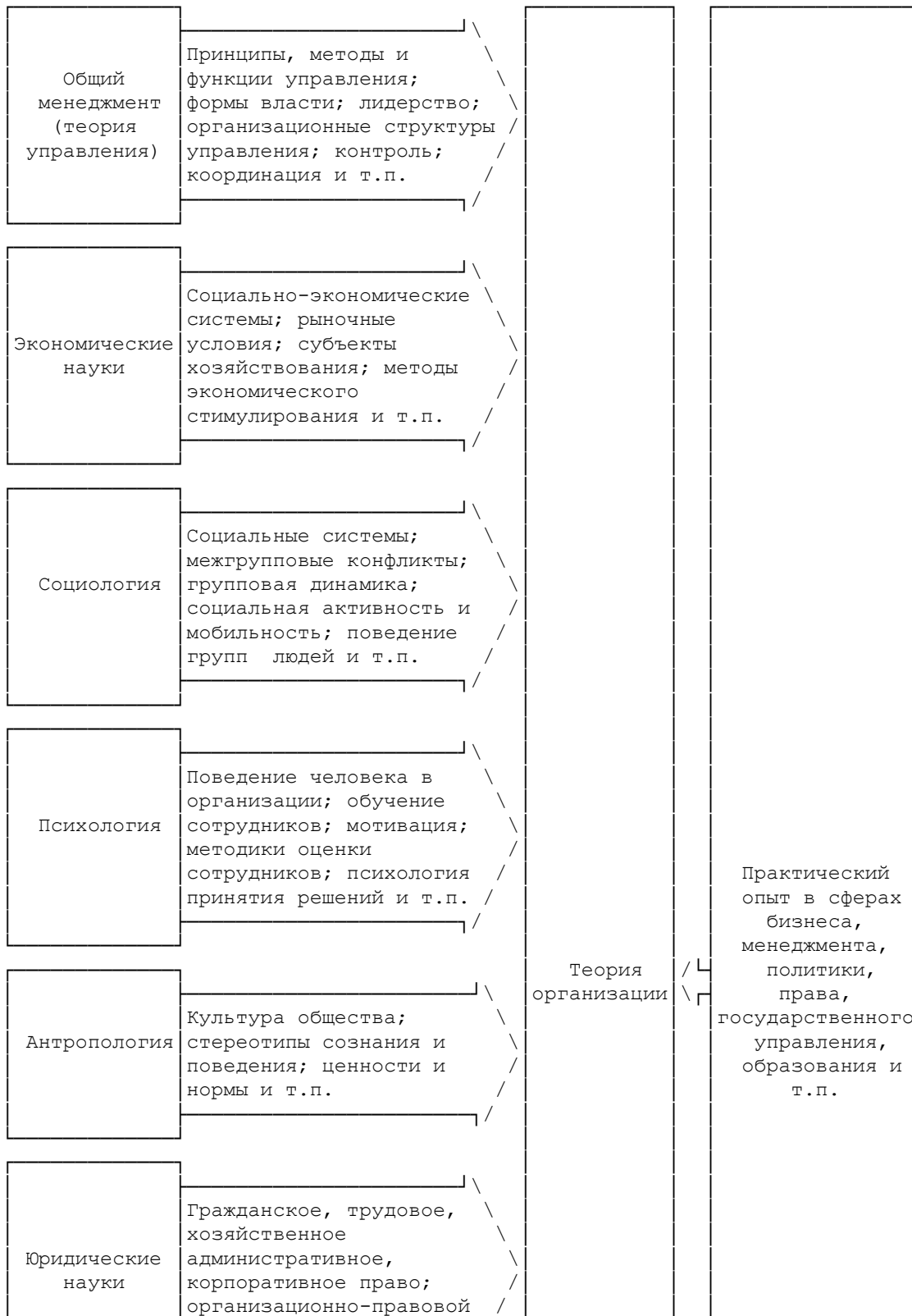
Как следует из приведенных выше рассуждений и определений, теория организации как наука представляет собой область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных, целенаправленно созданных и функционирующих динамических систем.

Примечание. **Теория организации** - это наука об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных, целенаправленно функционирующих динамических систем.

Теория организации тесно связана с естественными и общественными науками, которые являются для нее источниками методологических подходов и организационного опыта. Особое значение имеет

связь теории организации с социальными и экономическими науками, позволяющая прогнозировать развитие внутриорганизационных отношений, а также с теориями систем и информации, позволяющими изучать организации с точки зрения системного подхода (рис. 11.2).

### Теория организации в системе наук



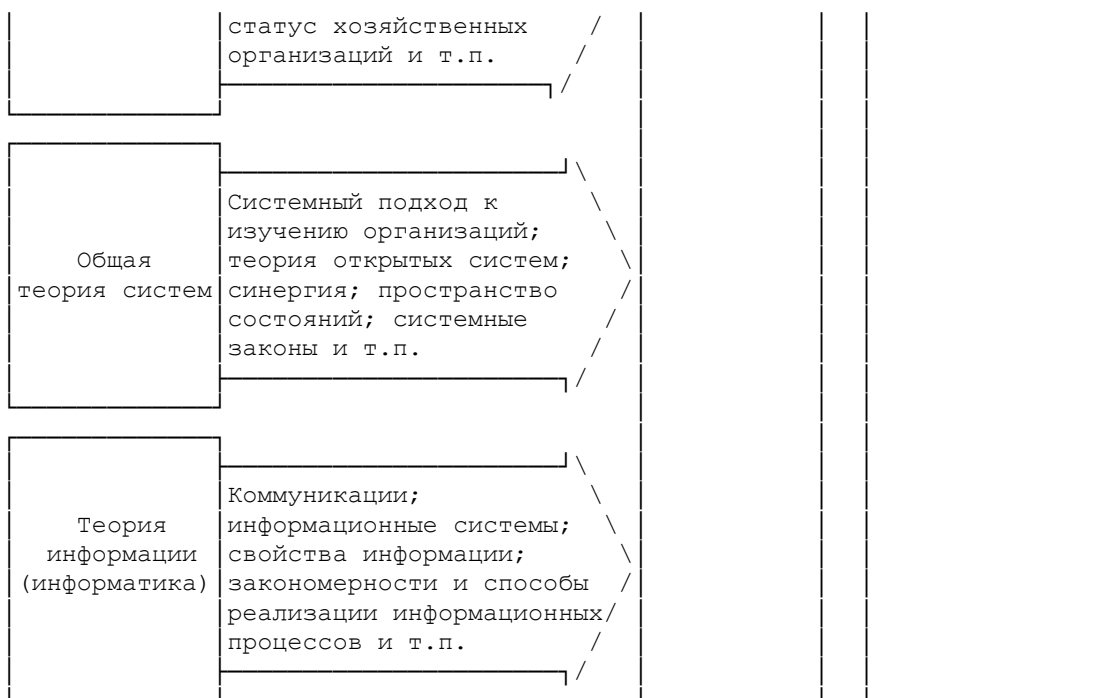


Рис. 11.2

Наиболее тесно теория организации связана с такими науками, как **общий менеджмент** и **теория управления**. Взаимосвязь этих сфер научного знания настолько очевидна, что ученые до сих пор не могут прийти к единому мнению о том, какую из наук следует считать наиболее общей, а какую ее частью. С одной стороны, общий менеджмент изучает помимо прочего организационные аспекты управления, принципы построения и функционирования различных организационных структур, а следовательно, теорию организации можно считать одним из разделов этой науки (см. рис. 11.3, а). С другой стороны, не менее убедительно звучат утверждения, что менеджмент как система управления организацией представляет собой лишь один из элементов (аспектов деятельности) сложной и многогранной организационной системы (см. рис. 11.3, б).

#### Взгляды на взаимосвязь теории организации и менеджмента

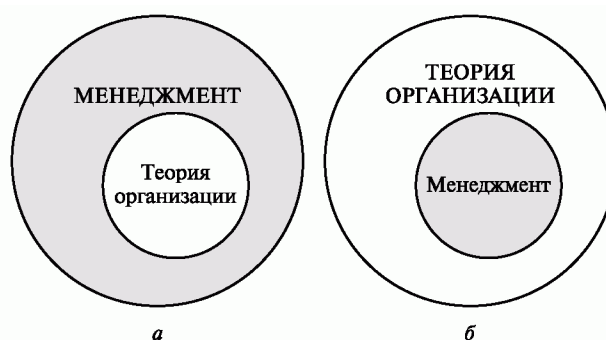


Рис. 11.3

Как бы то ни было, но менеджмент (теория управления) и теория организации как науки не только взаимно обогащают друг друга, но совместно формируют единую систему представлений о целенаправленной управленческой деятельности в интересах обеспечения высокой результативности и эффективности функционирования различных организаций.

Как и общий менеджмент, теория организации оперирует такими понятиями, как методы и функции управления, планирование, организационные структуры, контроль, координационная деятельность, виды властных полномочий, лидерство и т.п.

Нельзя недооценивать и влияние на теорию организации такой управленческой дисциплины, как

математическая теория управления. Ее вклад обусловлен тем, что эта наука изучает общие законы управления системами независимо от их материальной природы. Управляемые системы имеют рецепторы (датчики), воспринимающие сигналы из внешней среды и передающие их внутрь системы, а также входные и выходные каналы, по которым они обмениваются сигналами с внешней средой. Выходные сигналы системы передаются во внешнюю среду через эффекторы (исполнительные устройства). Поскольку каждая система сигналов, независимо от того, формируется она разумными существами или объектами и процессами неживой природы, несет в себе ту или иную информацию, то всякая управляемая система может рассматриваться как преобразователь информации. Рассмотрение различных объектов живой и неживой природы как преобразователей информации или как систем, состоящих из элементарных преобразователей информации, составляет сущность так называемого кибернетического подхода к изучению этих объектов.

Связь теории организации с **экономическими науками** заключается в том, что одним из важнейших практических аспектов теории организации является изучение организаций (компаний, фирм, предприятий) как социально-экономических систем, функционирующих в рыночных условиях, ведущих экономическую деятельность и заинтересованных в повышении собственной экономической эффективности. Исследования отношений собственности, рыночного и государственного регулирования, макро- и микроэкономических аспектов функционирования организаций как субъектов хозяйствования, проблем эффективности, методов экономического стимулирования и т.п. имеют непосредственное отношение к деятельности подавляющего большинства современных организаций.

Исследования в области **социологии** расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой. Принципиально важным является изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, касающиеся процессов социализации сотрудников, групповой динамики, построения рациональных организационных структур, коммуникаций, власти и лидерства и т.п. Особым вкладом социологии в теорию организации являются методики изучения сущности и содержания социальных конфликтов между малыми и большими социальными группами. В теории организации большую научную значимость приобретают вопросы мотивации трудовой деятельности, анализа факторов социальной активности и социальной патологии, места и роли человека в социальных и технических системах, имитационного моделирования поведения групп людей, исследование социальных возможностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации и т.п. Теорию организации часто называют социальной наукой.

Вклад **психологии** в теорию организации заключается в изучении и прогнозировании поведения человека, определении возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. В последние годы заметно возросла роль психологических исследований и методик, непосредственно связанных с поведением человека в организации. К ним относятся методики: обучения и тренировки сотрудников, выявления нужд работников, разработки мотивационных процедур, принятия решений, оценки поступков и позиций людей, изучения сущности предпринимательской деятельности и т.п.

Вклад **антропологии** в теорию организации обусловлен тем, что эта наука среди прочих проблем изучает функцию культуры общества - механизм отбора ценностей и норм, определенных стереотипов сознания и поведения и передачи их новым поколениям. Эта социальная память лежит в основе фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся, в том числе, и в деятельности организаций.

В организационной деятельности велика роль системы правил и норм, устанавливаемых государством, собственниками, администрацией предприятия и регулирующих различные внутриорганизационные отношения. Поэтому теория организации черпает специальные знания и методики из **юридических наук**, изучающих право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. На формирование теории организации оказывают влияние такие юридические дисциплины, как гражданское, трудовое и хозяйственное право, а также административное право, регулирующие общественные отношения, возникающие в процессе государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Особое место в системе взаимосвязи юридических наук с теорией организации занимает корпоративное право - совокупность юридических норм, регулирующих организационно-правовой статус, порядок создания и деятельности хозяйственных товариществ и обществ.

Роль **общей теории систем** в формировании и развитии теории организации трудно переоценить. Она заложила основы современного системного подхода к изучению организаций. Общая теория систем, а также ее составная часть - теория открытых систем обогатили теорию организации такими понятиями, как элемент системы, взаимосвязь, синергия, входные и выходные ресурсы, движение системы в пространстве состояний и т.п. Важнейшей частью современной теории организации являются системные законы, описывающие наиболее общие устойчивые и повторяющиеся закономерности

функционирования организаций независимо от их особенностей.

В управлении современными организациями важную роль играют коммуникации и информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и управления ими. Поэтому для описания процессов построения и функционирования современных предприятий теория организации привлекает знания таких научных дисциплин, как **информатика** и **теория информации**. Эти дисциплины изучают свойства информации, используемой в управлении организационными системами, а также законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах. Организации должны быть построены таким образом, чтобы информационные системы управления функционировали максимально эффективно.

При всей важности влияния различных наук на теорию организации нельзя не учитывать то колоссальное влияние, которое оказывает на развитие этой дисциплины практический опыт в таких сферах, как бизнес, менеджмент, политика, право, государственное и муниципальное управление, образование и т.п.

В заключение этого параграфа, для того чтобы окончательно развеять сомнения читателей в необходимости изучать теорию организации, хотелось бы привести "почти серьезный" афоризм выдающегося польского писателя, поэта и философа Станислава Ежи Леца: "На Земле может замереть органическая жизнь, но не организационная".

## 11.2. Методы исследования организаций

Современный менеджер должен обладать навыками исследования организаций.

Примечание. **Исследование** - это процесс научного изучения какого-либо объекта (предмета, явления) в целях выявления его закономерностей возникновения, развития и преобразования его в интересах общества <1>.

-----  
<1> Кондаков Н.И. Логический словарь-справочник. М.: Наука, 1975.

Мнение о том, что исследования - это предмет деятельности научных работников, а у менеджера для исследований нет ни времени, ни необходимости, является глубоко ошибочным. В современном менеджменте исследование является одним из важнейших факторов обеспечения высокой эффективности работы организации и ее экономического успеха. Исследования позволяют увидеть резервы организации, факторы, мешающие развитию, опасности и сильные стороны. Есть мнение, что в современном менеджменте исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени и усилий менеджера.

Исследования могут охватывать всю организацию в целом или затрагивать лишь некоторые подразделения, проводиться силами менеджмента или с привлечением консультантов. Они могут быть длительными (от нескольких месяцев до нескольких лет) и краткосрочными (продолжающимися несколько дней); периодически повторяющимися и разовыми; проводимыми в интересах стратегического развития и направленными на повышение эффективности операционной деятельности; требующими значительных финансовых средств и включенными в годовой бюджет компании.

Несмотря на разнообразие видов, обстоятельств и исполнителей, обязательным начальным условием любого исследования является четкое определение **объекта, предмета, цели и задач** исследования и выбор **инструментов (методов)** исследования.

**Объектом исследования** в большинстве случаев является сама организация (конкретное предприятие, фирма). Однако иногда под объектом может пониматься целая отрасль или рынок, в других случаях сфера исследований может ограничиваться одним структурным подразделением организации.

**Предметом исследования** называют составляющую часть объекта исследования, особый аспект исследования, конкретную сторону или важное свойство объекта исследования. При исследовании организаций предметом могут быть: система управления (менеджмент), неформальные группы, компетентность (профессионализм) персонала, средства и способы его мотивации, производительность труда, торгово-закупочная деятельность, эффективность маркетинга и рекламы и т.п.

Исследования организаций проводятся с разными **целями**, среди которых можно выделить: изучение текущего состояния организации (например, по таким параметрам, как численность персонала, объемы продаж продукции, норма прибыли, доля рынка); исследование факторов внутренней и внешней среды в интересах повышения конкурентоспособности организации; анализ эффективности работы отдельных подразделений или целесообразности использования той или иной организационной структуры и др.

Конкретные **задачи** исследования вытекают из формулировки цели и доопределяют желаемый результат. К наиболее распространенным задачам исследования можно отнести: поиск способов

повышения производительности труда на предприятии; определение причин снижения качества продукции; выявление перспективных методов управления; выбор фирм-поставщиков, отвечающих разнообразным требованиям; выявление неформальных лидеров; совершенствование системы планирования и контроля и т.п.

Как и любая другая наука, теория организации использует разнообразные методы исследования. Какие из них наиболее часто и эффективно используются в теории организации?

Наиболее характерным для теории организации методом исследования является **наблюдение** - процесс изучения объекта (организации или ее подразделения) без какого-либо воздействия на него. Наблюдение заключается в целенаправленном сборе сведений об исследуемом объекте или явлении для последующего их анализа. Оно не ограничивается простой констатацией фактов, а научно объясняет причины того или иного явления.

Примечание. **Наблюдение** - целенаправленный сбор сведений об исследуемом объекте или явлении для последующего анализа.

В теории организации находят применение два вида наблюдения: **лонгитюдное** и **кроссекционное**.

**Лонгитюдное наблюдение** (англ. **longitudinal study** от **longitude** - долговременный) - научный метод, применяемый в социологии, психологии, теории организации и др. науках, предполагающий изучение одного объекта (например, организации) в течение длительного времени, за которое существенным образом меняются значимые признаки этого объекта.

**Кроссекционным наблюдением** (синхронным, одномоментным, статичным) в теории организации называется краткосрочное наблюдение за деятельностью нескольких различных организаций, проводимое с целью выявления общих для них признаков.

В различных науках одним из самых сложных и интересных методов исследования является эксперимент.

Примечание. **Эксперимент** (от лат. **experimentum** - проба, опыт) - метод исследования некоторого явления в особых (управляемых исследователем) условиях. Отличается от наблюдения активным взаимодействием с изучаемым объектом.

Эксперимент проводится в рамках какого-либо научного исследования и служит для проверки гипотезы или установления причинных связей между явлениями. Эксперименты являются основой эмпирического (опытного) подхода к исследованиям и часто проводятся в физике, химии, психологии, технических науках и т.п. Одним из особых видов этого метода исследования является компьютерный (численный) эксперимент - эксперимент над математической моделью объекта исследования на компьютере, который состоит в том, что по одним параметрам модели вычисляются другие ее параметры и на этой основе делаются выводы о свойствах изучаемого объекта. Данный вид исследования можно лишь условно отнести к эксперименту, так как он не отражает реальные явления, а является численной реализацией созданной человеком математической модели - расчетом.

Применяются эксперименты и для исследования организаций. Они относятся к социальным экспериментам.

Примечание. **Социальный эксперимент** - это метод изучения социальных (общественных) явлений и процессов, осуществляемый путем наблюдения за изменением социального объекта под воздействием каких-либо искусственно созданных факторов.

Социальный эксперимент предполагает: внесение изменений в сложившиеся отношения между людьми; изучение влияния изменений на деятельность и поведение личности и социальных групп; анализ и оценку результатов этого влияния. Вспомните, например, хоторнские эксперименты, проводившиеся в 1920-х - 1930-х гг. профессором Элтоном Мэйо <1>.

-----  
<1> См. параграф 1.3 данного учебника.

Однако экспериментирование в теории организации является весьма затратным и рискованным методом исследования. Вносимые в работу организации социальные, экономические, технологические и иные изменения могут негативно сказаться на различных аспектах ее деятельности. Поэтому проводятся такие исследования нечасто и в особых условиях.

Распространенным методом исследования в теории организации является **анализ** - метод исследования, заключающийся в искусственном (мысленном) разложении исследуемого объекта на простые составные части с целью последующего их изучения. В ходе анализа выявляются не только

составные элементы сложного объекта (системы), но и характер связей между ними. Понятие "анализ" лучше всего объясняется простой метафорой - "разложить по полочкам". Действительно, анализируя структуру и функции организации, исследователь выделяет ее составные части и классифицирует их, относит к той или иной известной категории ("раскладывает по полочкам и помечает ярлычками"). Например, анализируя структуру коммерческой компании, мы обнаружим, что в ее состав входят различные департаменты и отделы - производственный, финансовый, департамент управления персоналом, отдел маркетинга и т.п. Каждый из них выполняет свои функции <1>. До какой же степени подробности стоит детализировать изучаемый объект в процессе его анализа? Это зависит от цели и задач самого исследования.

<1> Напомним, что **функция** - это: 1) роль, которую выполняет субъект или объект в определенной сфере деятельности; другими словами, функция - это то, за что отвечает субъект или объект в данном случае; 2) в точных науках - отношения между объектами, когда изменение одного из них ведет к изменению другого.

Примечание. **Анализ** - метод исследования, заключающийся в искусственном (мысленном) разложении исследуемого объекта на простые составные части с целью последующего их изучения.

Подробнее мы будем говорить об этом в гл. 12 "Организация как система".

Противоположным приемом, используемым при исследовании организаций, является **синтез** - объединение выделенных при анализе частей в единое целое. Возникает закономерный вопрос: зачем же вновь объединять в целое те части, на которые мы ранее разложили изучаемый объект? Что нового мы получим при этом? Действительно, изучать сложный объект, каким является организация, по частям (элементам) проще и эффективнее. Общий первоначальный взгляд на организацию никогда не даст той точности выводов, которую позволяет получить изучение каждого элемента в отдельности и связей между ними. Однако изучение любой организации, как правило, преследует вполне конкретные практические цели: усовершенствование ее деятельности, решение проблемы или формирование обоснованных и точных выводов о ее работе. Поэтому, объединяя знания, полученные в процессе анализа организации, исследователи формируют (иначе говоря, синтезируют) новые знания об организации, которые невозможно получить, не изучая ее состав и работу **в целом**, с учетом всех ее связей и особенностей.

Итак, первая задача синтеза как научного метода - получение нового знания об изучаемом объекте или явлении. Однако при изучении реальных организаций исследователи (менеджеры, аналитики, собственники предприятия) этим редко ограничиваются. Поэтому второй практической задачей синтеза является внесение каких-либо изменений в структуру и функции организации, повышающих результативность и эффективность ее функционирования. В этом смысле под синтезом часто понимается усовершенствование организации.

Примечание. **Синтез** - метод исследования, заключающийся в объединении выделенных при анализе частей в единое целое и формировании новых выводов.

Как вы узнаете из параграфа, посвященного закону единства анализа и синтеза, эти методы исследования осуществляются друг за другом, циклически. В процессе совершенствования деятельности организации анализ обычно предшествует синтезу. Так, например, перед тем как объединить несколько организаций в общую организационно-правовую структуру (холдинг, финансово-промышленную группу, консорциум и т.п.) <1>, каждая из организаций исследуется в отдельности. Затем начинается синтез - моделирование вариантов построения общей групповой структуры. После чего оцениваются (или прогнозируются) результаты совместной работы организаций в рамках новой системы. Если эти результаты оказываются неудовлетворительными, то осуществляют формирование новых структурных образований до получения наилучшего результата.

<1> Эти и другие групповые организационные формы вы будете изучать в гл. 15 "Основные виды организаций" данного учебника.

Наряду с анализом и синтезом одним из эффективных и широко распространенных методов исследования в любой науке, и теории организации в частности, является **дедукция** - выделение частных суждений из общих положений. Вспомните Шерлока Холмса - персонаж произведений А. Конан Дойла. Этот всемирно известный сыщик сумел построить целую систему анализа информации и формирования выводов на основе дедуктивного метода.

Примечание. **Дедукция** - метод исследования, заключающийся в выведении частных суждений из

общих положений.

Дедуктивное умозаключение применяется главным образом для построения частных версий и объяснения единичных фактов на основе общих представлений. Дедукция позволяет выводить из общих гипотез следствия, которые можно проверить эмпирически, т.е. опытным путем, и таким образом экспериментально их обосновывать или опровергать. Например, если у исследователя (руководителя) имеются данные о том, что внутренняя среда предприятия характеризуется высоким уровнем профессиональной компетентности и трудовой мотивации специалистов, то у него появляются определенные основания ожидать, что каждый из специалистов, отобранных из разных подразделений для реализации какого-либо проекта, также будет характеризоваться высоким уровнем профессионализма и мотивации.

**Индукция**, напротив, предусматривает исследование путем перехода от частного к общему. Индуктивные умозаключения применяются в тех случаях, когда приходится обобщать некоторую известную совокупность фактов и устанавливать общие закономерности. Например, для определения качества продукции отдел контроля осуществляет замеры параметров лишь части крупной партии изделий. И на основе этих замеров делает выводы об уровне качества всей партии. Кроме того, вспомните, как в ходе хоторнских экспериментов из первоначально разрозненных результатов родилась новая концепция человеческих отношений <1>.

-----  
<1> См. параграф 1.3 данного учебника.

Примечание. **Индукция** - метод исследования, заключающийся в формировании выводов путем перехода от частных суждений к общим.

В том случае, когда требуется сопоставить между собой какие-либо явления, факты или события, с успехом применяется **метод аналогий**. Основным достоинством этого метода является то, что сопоставление чего-то нового проводится с тем, что уже хорошо известно и понятно исследователю.

Пример. Объясняя принцип хранения информации на диске компьютера, преподаватель информатики может сказать: "Представьте себе книжный шкаф. Предположим, что он стоит в вашем офисе и вы храните в нем документы. На полках стоят канцелярские папки, некоторые из них заполнены документами, некоторые пусты. Кроме того, часть документов лежит на полке без папки. Каждая папка имеет свое название, например, "Письма" или "Отчеты". Документы тоже по-разному озаглавлены: "Доклад N 1", "Доклад N 2", "План на месяц" и тому подобное. Точно так же упорядочена информация на диске компьютера. Диск - это шкаф, полки - это виртуальные или логические диски, папка - это некоторая область диска, имеющая свое имя и предназначенная для хранения документов - файлов. Каждый файл - это документ, имеющий уникальное имя. Чтобы найти файл, необходимо знать его имя, папку и диск, на котором он хранится. Некоторые файлы как отдельные документы могут храниться вне папок. О них говорят, что они размещены в корневом каталоге" <1>.

-----  
<1> Михненко П.А. Как я учился деловому общению. М.: НТ Пресс, 2005. С. 62 - 63.

Как видно из приведенного примера, аналогия - это прием, который на основе сходства объектов по некоторым признакам, свойствам и отношениям выдвигает предположение об их сходстве в других отношениях. Так, принято считать, что хозяйственные организации сходны с живыми организмами и в своем развитии проходят те же этапы: зарождение, рост, зрелость, старость, смерть. Умозаключение по аналогии формируется в результате сравнения двух объектов и определения сходств и различий между ними.

Примечание. **Аналогия** - метод исследования, который на основе сходства объектов по некоторым признакам, свойствам и отношениям выдвигает предположение об их сходстве в других отношениях.

Часто при исследовании организаций оказывается удачным так называемый **исторический метод**. Он состоит в том, что материал изучается в хронологической последовательности описываемых событий. В такой же последовательности приводится и анализ изменений, произошедших или происходящих с объектом изучения - организацией.

Примечание. **Исторический (хронологический) метод** исследования состоит в том, что материал изучается в хронологической последовательности описываемых событий для выявления изменений, тенденций и т.п.

В следующем параграфе мы как раз прибегнем к историческому методу для изучения основных предпосылок и этапов развития теории организации как науки.

### 11.3. Формальные и неформальные организации

Любую организацию можно охарактеризовать с точки зрения степени ее **формализации** <1>. Например, организация может быть описана с помощью таких параметров, как:

- цель деятельности;
- используемые ресурсы;
- организационная структура;
- правовые и нормативные основы существования и функционирования;
- принципы разделения труда и распределения ролей;
- характер взаимоотношений с элементами внешней среды и т.п.

<1> **Формализация** (от лат. **forma** - вид, образ) - отображение каких-либо результатов в точных понятиях и утверждениях.

В зависимости от степени формализации этих параметров выделяются:

а) **формальные** <2> **организации** - объединения людей, связанных между собой официальными договоренностями о правах и обязанностях;

б) **неформальные организации** - объединения людей, не связанных между собой официальными договоренностями о правах и обязанностях.

<2> **Формальный (здесь)** - официальный, законный.

К формальным организациям относят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь или не иметь статус юридического лица. Основной функцией формальных организаций является выполнение нормативно определенных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми в таких организациях регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Примечание. **Формальные организации** - объединения людей, связанных между собой официальными договоренностями о правах и обязанностях.

К неформальным организациям относят институты семьи, дружбы и иных неформальных отношений между людьми. Неформальные организации создаются на основе общих интересов в области культуры, быта, спорта и др. и часто образуются вокруг одного лица - лидера. Такие организации не регистрируются в государственном органе и не ведут финансово-хозяйственной деятельности, направленной на получение материальной прибыли.

Для любознательных... Семья относится к такому типу организации, который можно трактовать и как неформальную, и как формальную организацию. Семья как неформальная организация - это группа людей, находящихся, как правило, в кровном родстве, связанных общностью быта, взаимной моральной ответственностью и социальной необходимостью. При этом семья как формальная организация - это социальный институт, характеризующийся определенными социальными нормами, санкциями, образцами поведения, правами и обязанностями, регулирующими отношения между супругами, между родителями и детьми. Права и обязанности членов семьи закрепляются законодательно.

Неформальные группы, объединяющие людей разных подразделений, часто появляются и внутри формальных организаций. Они "вырастают" из дружеских отношений и социальных связей, не предполагаемых организационной структурой. Это естественное явление, как правило, свидетельствующее о том, что система формальных коммуникаций и внутренней культуры организации не соответствует запросам сотрудников и требует совершенствования. Неформальные организации могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

Примечание. **Неформальные организации** - объединения людей, не связанных между собой официальными договоренностями о правах и обязанностях.

Для любой формальной организации важно соблюдать баланс между формальной и неформальной структурами, не допуская доминирования неформальных групп.

Причинами, побуждающими людей вступать в неформальные отношения внутри формальных

организаций, являются:

1) **потребность в общении** - желание получать информацию, недоступную по официальным каналам коммуникации, а также участвовать в обмене этой информацией. Как правило, неофициальная информация имеет форму слухов, предположений и т.п.;

2) **симпатия** - стремление человека быть ближе к тем людям, которые ему симпатичны;

3) **потребность в причастности** - желание человека быть причастным к деятельности своего коллектива, коллег, друзей, в том числе и за пределами формальных обязанностей;

4) **стремление к взаимопомощи** - попытки получить помощь в решении своих производственных задач и личных проблем от коллег и товарищей. Это явление становится особенно актуальным тогда, когда администрация либо уклоняется, либо проявляет неспособность оказать официальную помощь сотрудникам;

5) **самозащита** - реализация потребности в безопасности за счет единства. Сотрудники полагают (часто справедливо), что объединение в неформальную группу повышает их силу и позволяет оказывать влияние на руководство.

Неформальные организации обладают следующими социально-психологическими особенностями (см. рис. 11.4):

1. **Социальный контроль.** Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами путем установления определенных норм - принятых в этой организации групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. В ряде случаев социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, оказывает положительное влияние на функционирование формальной организации.

2. **Сопrotивление переменам.** В неформальных организациях часто наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Среди прочих причин это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию этой неформальной организации.

3. **Неформальные лидеры.** Неформальные организации часто имеют своих лидеров. От формальных лидеров-руководителей их отличает отсутствие официальных полномочий. Однако неформальные лидеры часто имеют больше возможностей проявлять лидерские качества за пределами своих функциональных обязанностей и официальных межличностных контактов, другими словами, сфера влияния неформального лидера часто выходит за административные рамки формальной организации.



Рис. 11.4

Существует несколько способов влияния неформальной группы на деятельность формальной организации (рис. 11.5):

- **неофициальное общение** - распространение важной для сотрудников информации по неформальным каналам. Наличие устойчиво функционирующей системы неформальных коммуникаций создает условия для приобретения неформальной группой особой формы власти над администрацией организации <1>;

- **способность действовать или бездействовать** как формы протеста против действий администрации: действие - явное или скрытое выражение недовольства, бездействие - отсутствие ожидаемой неформальной поддержки действиям руководства;

- **несанкционированное установление производственных норм** - формирование в коллективе общих представлений о справедливости или несправедливости тех или иных норм и требований. Этот способ влияния неформальных групп может носить как негативный (распространение мнения о завышенных требованиях к работникам со стороны администрации), так и позитивный характер (продвижение идеи о необходимости творческого подхода к своей работе) <2>.

- <1> Вспомните понятие "баланс власти в организации" (см. с. 285 данного учебника).  
 <2> Подробнее эти и другие явления рассматриваются в гл. 17 "Организационная культура".

Способы влияния неформальной группы  
 на деятельность формальной организации



Рис. 11.5

Как видно, неформальная организация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на работу организации. Задачи руководителей сводятся к следующему (см. рис. 11.6):

- осознать и принять факт существования неформальной организации;
- выяснить причины появления и направленность действий неформальной организации;
- определить потенциальную ценность наличия неформальной организации;
- выявить неформальных лидеров и найти с ними общий язык;
- объединить цели неформальной и формальной организаций.

Задачи руководителей в отношении неформальных организаций



Рис. 11.6

В большинстве случаев существование неформальных групп в организации - нормальное явление,

положительно влияющее на работу формальной организации.

#### 11.4. Понятие социальной организации

Современный менеджмент и теория организации рассматривают организации как сложные социально-экономические системы. Социальный аспект организации является очень важным, поэтому для его изучения теория организации оперирует таким понятием, как **социальная организация**. Социальной <1> называется такая организация (т.е. такая форма организационных отношений), основным элементом которой признается человек с его идеями, характером, отношениями, культурой, ожиданиями, а также характер взаимодействия людей и их отношения.

<1> **Социальный** (от лат. **socialis** - общественный) - прилагательное, имеющее значения: 1) общественный, связанный с жизнью людей в обществе, их отношениями; 2) принадлежащий к какой-либо общественной группе.

Примечание. **Социальная организация:**

1. Понятие, используемое в системном подходе для обозначения того факта, что любая социальная группа является организованной системой, элементы которой связаны определенными отношениями.

2. В широком смысле - любая организация в обществе; в узком смысле - общественная подсистема организации, элемент социальной структуры.

Понятие "социальная организация" подразумевает целенаправленное объединение людей для выполнения каких-либо функций. Социальная организация имеет свой социальный статус. Простейшее определение организации - "группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели" - по существу, является определением именно социальной организации.

Между людьми в организации возникают определенные отношения, которые строятся на различных уровнях симпатии, антипатии, престижа, лидерства, полномочий, ответственности и т.п. Поэтому помимо основных системных свойств и законов организации, существуют и специфические свойства и закономерности, характерные именно для социальных организаций. Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений.

Организация формируется как социальная среда, включающая социальные группы, социальные статусы и нормы, отношения лидерства и т.д.

Системообразующими факторами социальных систем являются: общая цель; подчинение целей каждого элемента общей цели системы; осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели; выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей; отношения субординации и координации между компонентами системы; наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

В теории организации выделяют различные типы социальных организаций. Рассмотрим в качестве примера три из них: социально-экономические, социально-культурные и социально-образовательные организации.

Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей:

- для **социально-экономических** организаций главные цели состоят в производстве продукции (или оказании услуг) и получении дохода;

- для **социально-культурных** главной целью является достижение эстетических и культурных целей;

- для **социально-образовательных** главная цель заключается в обеспечении профессиональных компетенций обучаемых и ведении научной деятельности.

При этом для большинства социальных организаций, независимо от их главных целей и особенностей деятельности, в той или иной степени присущи как социальные, так и экономические связи (отношения).

К **социальным связям** относятся: межличностные и бытовые отношения между людьми; формальные отношения с учетом их полномочий и ответственности; связи между лидерами и их последователями и т.п.

**Экономические связи** характеризуются способами материального стимулирования трудовой деятельности в организации; наличием материальных льгот, материальной ответственности, формами оплаты труда и распределения дохода, экономической выгодой от функционирования организации и т.п. Соотношение этих связей играет решающую роль при создании организации и диагностике ее состояния (табл. 11.1).

Влияние социальных и экономических связей  
на общее состояние организаций <1>

Социальные связи	Экономические связи		
	Слабые	Средние	Сильные
<b>Слабые</b>	Неустойчивая организация	Слабая организация	Конфликтная организация
<b>Средние</b>	Слабая организация	Средняя организация	Средняя организация
<b>Сильные</b>	Конфликтная формальная и сильная неформальная организация	Средняя организация	Сильная организация

<1> Теория организации: Учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. М., 2007. С. 71 - 73.

Слабость экономических и социальных связей порождает неустойчивость организации - ее неспособность быстро и без дополнительных усилий восстанавливать желаемое состояние после каких-либо возмущающих воздействий. Сотрудники такой организации имеют низкую материальную заинтересованность в эффективной работе (невысокую зарплату, отсутствие материальных стимулов повышения квалификации и качества продукции и т.п.), при этом неудовлетворительными являются и взаимоотношения между сотрудниками (высокая конфликтность, слабая сплоченность, отсутствие лидера и т.п.).

Создание в организации сильных экономических связей при сохранении слабых социальных порождает конфликтную организацию. Конфликтность такой социально-экономической системы обусловлена тем, что появление у работников материальных стимулов для повышения качества своего труда побуждает их изыскивать для себя условия для реализации возможности увеличивать оплату своего труда. Однако низкий уровень социальных связей не позволяет работникам создать условия для эффективной совместной работы. Индивидуалистические настроения еще больше усугубляют социальный разрыв.

Сильные социальные связи при слабых экономических приводят к усилению влияния неформальных групп на деятельность формальной организации и возникновению конфликтов между работниками (неформальной организацией) и администрацией (формальной организацией).

Изучение и учет соотношения социальных и экономических связей в организации являются обязательными функциями руководства, заинтересованного в создании наиболее благоприятных условий работы организации.

#### Контрольные вопросы

1. В каких двух значениях может употребляться термин "организация"?
2. Что представляет собой организация как процесс?
3. Что представляет собой организация как объект?
4. Что изучает наука теория организации?
5. С какими науками и теориями тесно связана теория организации?
6. В чем заключается вклад психологии в теорию организации?
7. В чем заключается связь теории организации с экономическими науками?
8. Как теория организации связана с такими науками, как общий менеджмент и теория управления?
9. Какова роль общей теории систем в формировании и развитии теории организации?
10. Объясните понятия: цель, задачи, объект, предмет и инструменты (методы) исследования.
11. Что представляет собой наблюдение как метод исследования организаций?
12. Что такое лонгитюдное наблюдение?
13. Что такое кроссекционное наблюдение?
14. Что представляет собой эксперимент как метод исследования организаций?
15. Что такое социальный эксперимент?
16. Что представляет собой анализ как метод исследования организаций?
17. Что представляет собой синтез как метод исследования организаций?

18. Что представляет собой дедукция как метод исследования организаций?
19. Что представляет собой индукция как метод исследования организаций?
20. Что представляет собой аналогия как метод исследования организаций?
21. В чем заключается исторический (хронологический) метод исследования организаций?
22. Что называется формальной организацией?
23. Что такое неформальные организации?
24. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения внутри формальных организаций.
25. Что такое социальная организация?
26. Как влияют на организацию различные сочетания социальных и экономических связей?

### Практикум к главе 11

#### Задание 1. Организация как процесс

Сформулируйте конкретный пример, иллюстрирующий организационную деятельность менеджера. Укажите цель деятельности, ресурсы, условия, состав исполнителей, их квалификацию и т.п.

Подробно опишите характер и особенности:

- а) распределения задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями;
- б) требуемого взаимодействия исполнителей в процессе достижения поставленной цели.

Приведите варианты отклонения процесса решения задачи от организационного плана. Сформулируйте предложения по восстановлению или улучшению процесса организации работы.

#### Задание 2. Методы исследования в теории организации

Выберите в качестве объекта исследования какую-либо организацию. Укажите ее название, сферу деятельности, выпускаемый продукт (услугу), размер (примерную численность персонала), возраст организации.

Определите предмет, цель и задачи исследования. Сформулируйте конкретные варианты применения известных вам методов исследования для решения конкретных задач исследования. Для каждого метода укажите:

- привлекаемые ресурсы и затраты времени;
- ожидаемые результаты и выводы (с оценкой степени их достоверности и точности).

Отчет оформите в виде таблицы (см. образец оформления).

Образец оформления

#### Задание 2. Методы исследования в теории организации

Описание объекта исследования (организации):

---



---



---

Предмет исследования:

---



---



---

Цель исследования:

---



---



---

Задачи и инструменты (методы) исследования:

N	Задачи	Методы	Ресурсы	Время	Результаты и выводы


Примечания и дополнения (если необходимо) :

---



---



---

### Задание 3. Формальные и неформальные организации

1. Выберите в качестве примера какую-либо организацию. Приведите ее краткое описание.
2. Смоделируйте ситуацию появления внутри формальной организации неформальной группы. Конкретными примерами опишите особенности группы и характер ее влияния на деятельность формальной организации.
3. Охарактеризуйте необходимые действия руководителя в отношении неформальной организации. Приведите конкретные примеры.

## Глава 12. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

...И в самой совершенной иерархии,  
в самой безупречной организации мы видим вовсе не механизм,  
составленный из мертвых и в отдельности  
безличных частей, а живое тело, образуемое частями  
и живущее органами, каждый из которых, обладая  
своей самобытностью и свободой, участвует в чуде жизни.  
Г.Гессе

- Понятие и основные свойства организации как системы
- Классификация организационных систем
- Организация как открытая система

### 12.1. Понятие и основные свойства организации как системы

**Общее понятие системы.** Многообразие типов и форм современных организаций, сложность протекающих в них социально-экономических, организационных и технологических процессов, а также влияние внешнего окружения заставляют подходить к исследованию организаций с точки зрения системного представления.

Примечание. **Системное представление (системный подход)** - одна из основополагающих концепций теории организации и современного менеджмента. Она заключается в изучении свойств любой организации как **системы** - единого целого, состоящего из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Слово "система" имеет греческие корни и означает "строй", "сочетание", "организм".

Примечание. **Система** - это целенаправленно упорядоченная совокупность взаимосвязанных и влияющих друг на друга элементов, образующая устойчивое единство и обладающая как минимум одним новым свойством, отсутствующим у ее элементов.

Элементы, составляющие систему, часто называют **компонентами**, или **подсистемами**. Подсистемой называется такая часть системы, которая сама обладает системными свойствами. Элементы системы оказывают друг на друга воздействие, подчиненное общей цели системы. Именно полезный результат (ожидаемый эффект) является основным **системообразующим фактором**, определяющим структуру, особенности и принципы функционирования любой системы. Причиной появления системы (или, как еще говорят, **причинным системообразующим фактором**) является исходная потребность существования системы.

Примечание. **Системообразующий фактор** - ожидаемый эффект (полезный результат), определяющий структуру, особенности и принципы функционирования любой системы.

Отсюда можно сделать важный вывод: возникновение и развитие системы невозможно без появления потребности и определенной цели ее существования. Так, например, **целями** существования хозяйственной организации могут являться выпуск общественно полезной продукции и получение прибыли. **Причинами** же создания организации являются необходимость скоординированной совместной работы большого количества людей, привлечения техники, технологий и организационных механизмов, обеспечивающих эффективное достижение этих целей.

В настоящее время понятие "система" широко используется в различных областях знания и практики. Существуют описания социально-экономических, технических, биологических и иных систем. В основе системной концепции лежит **общая теория систем**, самостоятельным разделом которой, по мнению ряда ученых, и является теория организации. Ключевыми понятиями системного подхода являются: состояние системы, взаимные связи, взаимное влияние элементов и др.

Системный подход к изучению организаций базируется на следующих принципах:

**Принцип 1.** Исследуемая организационная система рассматривается как часть (подсистема) более общей системы.

**Принцип 2.** Более общая система (надсистема) по отношению к исследуемой системе рассматривается в качестве внешней среды.

**Принцип 3.** Исследуемая система представляется совокупностью взаимосвязанных элементов (подсистем).

**Принцип 4.** Система имеет особые свойства, которые могут отсутствовать у образующих ее элементов.

Пример. Опираясь на принципы системного представления, проанализируем промышленное предприятие.

Принципы	Описание
<b>Принцип 1.</b> Исследуемая организационная система рассматривается как часть (подсистема) более общей системы	Промышленное предприятие представляет собой часть (подсистему) более общей системы - отрасли экономики <1> (промышленности <2>). Кроме этого, в других системных исследованиях под более общей системой может пониматься конкретный рынок, на котором работает данное предприятие (рынок товаров и услуг или региональный рынок)
<b>Принцип 2.</b> Более общая система (надсистема) по отношению к исследуемой системе рассматривается в качестве внешней среды	Внешняя среда промышленного предприятия также является сложной системой и представляет собой совокупность большого числа разнообразных элементов (факторов): предприятия - поставщики сырья, партнеры, предприятия-конкуренты, государственные органы, регламентирующие деятельность промышленных предприятий, покупатели производимой продукции (другие предприятия, торговые компании и т.п.) и др. Элементы внешней среды влияют не только на исследуемое предприятие, но и друг на друга, порождая сложные связи и новые свойства. Поэтому совокупность факторов внешней среды любого предприятия может рассматриваться в качестве надсистемы
<b>Принцип 3.</b> Исследуемая система представляется совокупностью взаимосвязанных элементов (подсистем)	Исследуемое промышленное предприятие, являясь системой, включает в себя большое количество взаимосвязанных элементов: департаментов, подразделений, цехов, служб и т.п. Большинство этих элементов сами имеют сложную структуру и внутренние связи, что позволяет рассматривать их в качестве подсистем. При этом каждая такая подсистема обладает системными свойствами, и для нее характерны системные принципы
<b>Принцип 4.</b> Система имеет	Каждое подразделение предприятия способно решать свои задачи.

особые свойства, которые могут отсутствовать у образующих ее элементов

Например: департамент маркетинга исследует рынок и делает выводы о необходимости производства того или иного вида продукции определенного качества, назначения, количества и т.п.; сборочный цех осуществляет сборку изделий из закупленных или ранее произведенных комплектующих; отдел логистики отвечает за хранение произведенной продукции на складе предприятия и доставку ее покупателям. Однако произвести необходимое количество конкурентоспособной, востребованной потребителями продукции, продать ее покупателю, получить прибыль и т.п. способно только предприятие в целом. Следовательно, предприятие как система обладает свойством (точнее - комплексом свойств), которых нет у ее отдельных элементов, даже если они сами являются подсистемами

<1> **Отрасль экономики** - совокупность предприятий, производящих (добывающих) однородную или специфическую продукцию по однотипным технологиям.

<2> **Промышленность** - совокупность предприятий (заводов, фабрик, шахт, электростанций и др.), занятых производством орудий труда как для других отраслей народного хозяйства, так и для самой промышленности, а также добычей сырья, материалов, топлива, производством энергии, заготовкой леса и дальнейшей обработкой продуктов, полученных в промышленности или произведенных в сельском хозяйстве, производством потребительских товаров.

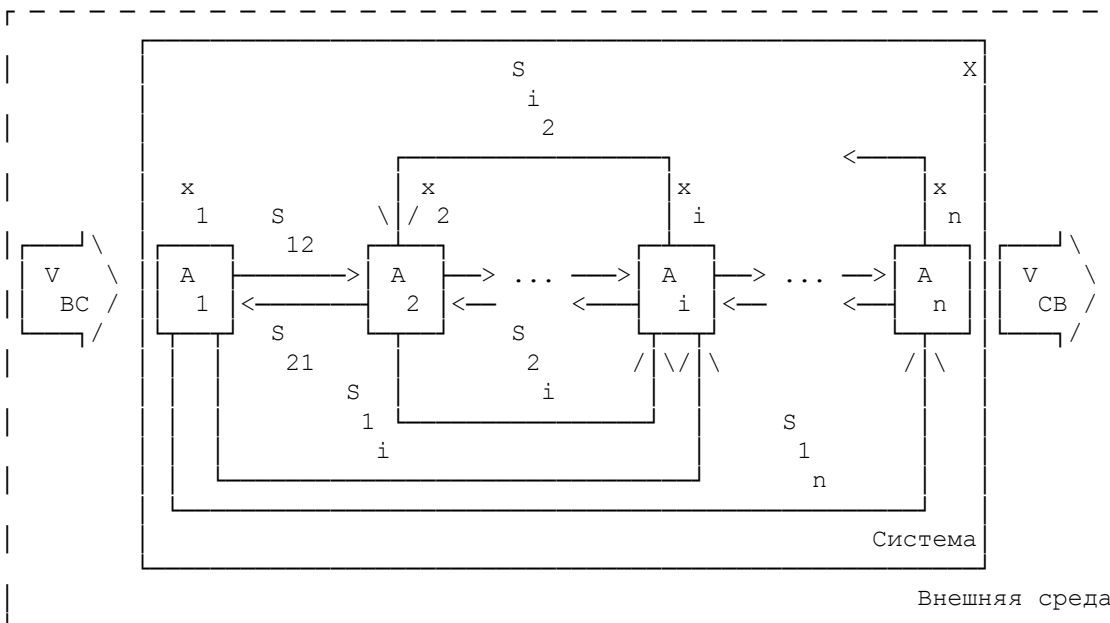
**Структура и состояние системы.** Как следует из первых двух принципов системного подхода, выбор границ системы заключается в условном разделении некоторой области материального мира на две части: **собственно систему** и ее **внешнюю среду** - набор объектов и факторов, действующих на систему извне. Определение границ между системой и ее внешней средой зависит от постановки задачи исследования и практических целей.

Одним из основных свойств любой системы, характеризующих ее внутреннее строение, является **структура**.

Примечание. **Структурой системы** называется совокупность ее элементов и связей между ними.

На рис. 12.1 показана структура системы.

Схема структуры системы



$A_1, A_2, \dots, A_i, \dots, A_n$  - элементы системы (где  $n$  - общее число элементов в системе);  
 $S_{12}, S_{21}, \dots, S_{ij}$  и т.д. - взаимовлияние элементов (например,  $S_{12}$  - влияние элемента  $A_1$  на элемент  $A_2$ );  
 $x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n$  - состояния элементов;  
 $X$  - состояние системы;  
 $V_{вс}$  - воздействие внешней среды на систему;  
 $V_{св}$  - воздействие системы на внешнюю среду

Рис. 12.1

Элементом  $A_i$  системы называется ее неделимая часть, обладающая самостоятельностью по отношению к другим элементам. Под **неделимостью** элемента понимается нецелесообразность учета в данной модели системы внутреннего строения этого элемента. Элемент характеризуется только своими внешними проявлениями в виде связей и взаимодействия с другими элементами.

Каждый элемент системы характеризуется набором свойств, которые однозначно определяют его роль и место в данной системе. Мгновенное значение свойств элемента называется его состоянием  $x_i$  оно может описываться различными параметрами. Например, состояние отдела фирмы как элемента системы можно описать укомплектованностью персоналом, производительностью труда, количеством обслуживаемых за день клиентов и т.п.

С течением времени состояние каждого элемента может изменяться, такое последовательное изменение состояния элемента называется его **движением**. Влияние одного элемента на другой  $S_{ij}$ . США - это зависимость состояний одного элемента от состояния другого элемента системы. Например, влияние отдела кадров (**HR**-отдела) организации на все ее подразделения проявляется в том, что от степени компетентности набираемых работников и их деловых качеств напрямую зависит производительность труда, текучесть кадров и социально-психологический климат в этих подразделениях. Обратное влияние может заключаться в формировании руководителями отделов и служб специальных требований, предъявляемых к кандидатам на вакантные должности.

Влияние такого элемента системы, как "Руководитель отдела", на элемент "Отдел" проявляется в реализации властных полномочий, формулировании требований, принятии решений о поощрениях и взысканиях. Обратное влияние может заключаться, например, в высказывании сотрудниками отдела своего мнения и использовании коллегиальных методов формирования решений.

Организационные системы, помимо общесистемных свойств, как правило, обладают свойством иерархичности построения (рис. 12.2).

Фрагмент структуры иерархической организационной системы

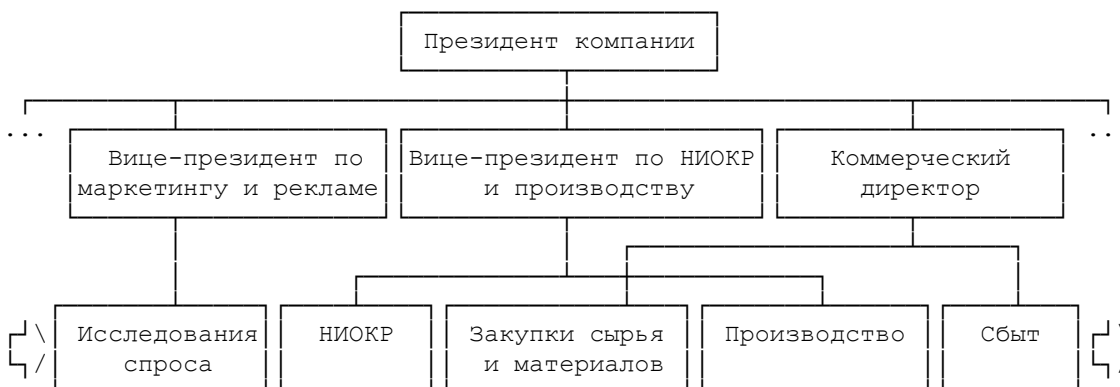


Рис. 12.2

Совокупность состояний элементов, а также характер связей между ними определяют состояние всей системы  $\langle 1 \rangle$ .

<1> Обратите внимание, что данное выражение **не означает**, что состояние системы **равняется** сумме состояний ее элементов. Ниже мы будем подробно рассматривать эту особенность системы.

Примечание. **Состояние системы (state of system)** - характеристика системы на данный момент ее функционирования, описываемая комплексом существенных переменных и параметров.

Формально состояние системы может быть представлено в виде элемента  $\mathbf{X}(t)$  множества  $\Omega_n$  возможных состояний, где аргумент  $t$  означает время. Множество  $\Omega_n$  называют **пространством состояний системы**. Состояние системы в каждый момент времени  $t$  задается  $n$  величинами  $\mathbf{X}_i(t)$ , называемыми координатами состояния системы:

$$\mathbf{X}(t) = [X_1(t), X_2(t) \dots X_n(t)].$$

В теории систем множество  $\mathbf{X}(t)$  называется **вектором состояния** системы. С течением времени позиция системы в выбранном пространстве состояний может изменяться, что по аналогии с изменением состояния элемента (см. выше) называется **движением системы**.

Рассмотрим пример позиционирования двух организационных систем - промышленных предприятий в условном трехмерном пространстве состояний  $\Omega_3$  (см. рис. 12.3).

Пример описания состояния двух систем в пространстве состояний

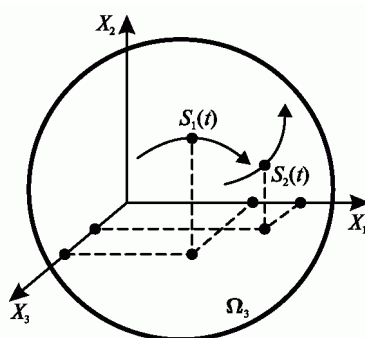


Рис. 12.3

Пусть координата  $\mathbf{X}_1$  означает объем продукции, производимой предприятием за календарный период (тыс. руб.);  $\mathbf{X}_2$  - затраты на производство за календарный период (тыс. руб.);  $\mathbf{X}_3$  - фактический период времени освоения новой продукции (мес.). Очевидно (рис. 12.3), что состояние  $\mathbf{S}_2(t)$  предприятия 2 в рассматриваемый момент времени  $t$  характеризуется более высоким значением объема производимой продукции за календарный период по сравнению с состоянием  $\mathbf{S}_1(t)$  предприятия 1. При этом затраты на производство за тот же календарный период, а также время освоения новой продукции у предприятия 2 ниже по сравнению с первым предприятием. Таким образом, для рассматриваемого момента времени  $t$  можно говорить о более выгодном состоянии предприятия 2. С течением времени позиции организаций в рассматриваемом пространстве их состояний могут изменяться (на рис. 12.3 это показано кривыми линиями со стрелками - траекториями движения систем).

Процесс последовательного изменения состояния организации как системы можно также проиллюстрировать следующим примером: пусть состояние организации описывается такими переменными, как  $\mathbf{X}_1$  - численность персонала,  $\mathbf{X}_2$  - объем выпускаемой продукции,  $\mathbf{X}_3$  - прибыль,  $\mathbf{X}_4$  - процент рекламаций и т.п., тогда движение организации как системы представляет собой изменение значений этих параметров. Очевидно, что положительной тенденцией можно считать **увеличение** значений переменных  $\mathbf{X}_2$  и  $\mathbf{X}_3$ , **удержание на заданном уровне** значения переменной  $\mathbf{X}_1$  и

**уменьшение** значения переменной  $X_1$ .

Теория систем допускает несколько подходов к описанию систем. Наиболее часто используются следующие описания:

- функциональное;
- информационное;
- коммуникационное;
- морфологическое (структурное).

Примечание. **Функциональное описание системы** указывает на особенности процессов, протекающих внутри системы, и значение параметров, описывающих ее состав и работу.

Такой подход к анализу реальных систем дает ответ на вопрос, для чего предназначена данная система, какие цели она преследует. Кроме того, функциональное описание позволяет оценить характер воздействия системы на ее внешнее окружение (т.е. на другие системы). Например, функциональное описание коммерческой организации с указанием типов и особенностей бизнес-процессов позволяет проанализировать характер взаимодействия этой организации с партнерами, поставщиками, потребителями, конкурентами, государством и т.п.

Примечание. **Информационное описание системы** дает представление о типах и направлениях информационных потоков, протекающих внутри системы и между системой и ее внешней средой.

Такое описание позволяет делать выводы об информационной упорядоченности системы и степени информационной энтропии. Энтропия - категория информатики, применяющаяся для характеристики процессов управления информационными ресурсами, уровня их осуществления. Информационная энтропия - мера отклонения системы от некоторого эталонного состояния в смысле информационного обеспечения. Чем выше уровень функционирования хозяйственной системы (т.е. чем ниже энтропия в информационной сфере), тем экономнее расходует она ресурсы, тем выше производительность труда <1>.

-----  
<1> Подробнее об информационной энтропии см. ниже в параграфе 13.2.6 "Закон информированности-упорядоченности".

Примечание. **Коммуникационное описание системы** отражает взаимосвязь данной системы с другими системами в рамках их иерархического построения.

Такое описание указывает на состав, сложность и необходимость каналов, связывающих организационную систему с элементами внешней среды, а также на внутреннюю коммуникационную структуру организации.

Примечание. **Морфологическое описание системы** указывает на состав и взаимные связи между элементами системы.

При описании организационных систем морфологический подход позволяет выделить иерархическую структуру <1>.

-----  
<1> Вспомните: **иерархия** (греч. **hierarchia**, от **hieros** - священный и **arche** - власть) - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; порядок подчиненности низших звеньев высшим, организация их в структуру типа "дерево"; принцип управления в централизованных структурах.

Все системы, в том числе и организационные, обладают рядом особых свойств, называемых системными свойствами: неаддитивность, эмерджентность, мультипликативность, устойчивость, управляемость, адаптивность, обособленность и совместимость.

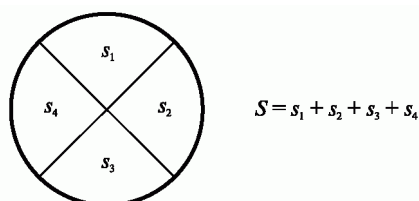
Рассмотрим эти системные свойства.

**Неаддитивность.** Данное свойство заключается в том, что эффект от действия системы нельзя определять как алгебраическую сумму <2> эффектов ее элементов. Кроме того, эффект от деятельности больших систем непостоянен во времени. В организациях это объясняется, например, разной квалификацией и опытом персонала, работающего в организации, стилями руководства, групповым взаимодействием, организационной культурой, характером внутриорганизационных коммуникаций и т.п. Рисунок 12.4 иллюстрирует понятие **аддитивность**.

-----

<2> **Алгебраическая сумма** - сумма чисел с учетом знака, т.е. положительные числа прибавляются, отрицательные - вычитаются.

Геометрическая иллюстрация понятия "аддитивность"



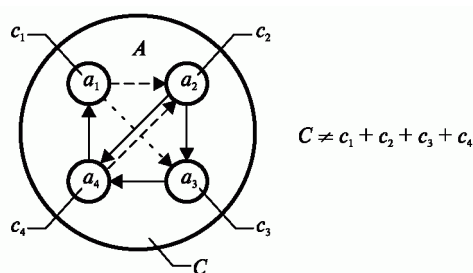
**S** - площадь круга;

$s_1, s_2, s_3, s_4$  - площади секторов круга

Рис. 12.4

Очевидно, что площадь круга **S** равна сумме площадей составляющих его секторов. Рисунок 12.5 иллюстрирует понятие **неаддитивность**.

Иллюстрация понятия "неаддитивность"



**A** - система, состоящая из элементов  $a_1, a_2, a_3, a_4$ , обладающих свойствами (эффектами)  $c_1, c_2, c_3, c_4$  соответственно;

**C** - свойство (эффект от действия) системы

Рис. 12.5

Различные виды стрелок, связывающих элементы, указывают на разные типы связей и взаимовлияния между элементами системы. Для системы характерно неравенство  $C \neq c_1 + c_2 + c_3 + c_4$ , указывающее на ее неаддитивность.

**Эмерджентность** (эмержентность) (от англ. **emergence** - возникновение, появление нового) в теории систем - наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных системобразующими связями.

Что это означает применительно к организационным системам? В состав целенаправленно функционирующей организационной системы могут входить элементы, цели которых не совпадают с общими целями системы. Например, цель компании - максимум прибыли, а цель некоторых работающих по найму сотрудников - получение максимальной оплаты за свой труд при минимальных затратах усилий. Однако путем создания рациональной структуры системы, подбора связей между элементами и обеспечения целесообразного управления достигаются согласованность работы всех элементов системы и обеспечение их движения к общей цели. Часто в качестве синонима понятия "эмерджентность" используется словосочетание "системный эффект".

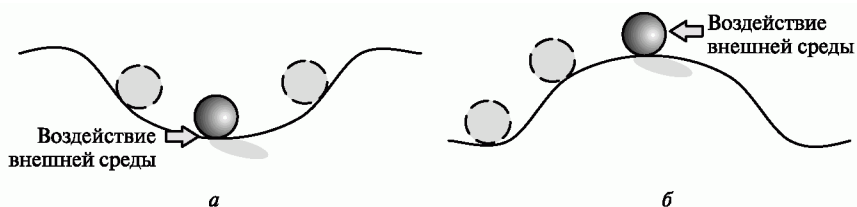
**Мультипликативность** - умножение как позитивных, так и негативных эффектов функционирования элементов системы. Положительным проявлением мультипликативности является умножение эффективности системы за счет рациональных управленческих действий, например внедрения новых технологий, совершенствования системы мотивации, стиля руководства, создания новых организационных структур и т.д.

**Устойчивость системы** - способность системы возвращаться в заданное состояние после окончания какого-либо внешнего воздействия. Система называется устойчивой, если любому ограниченному по величине воздействию соответствует ограниченный по величине результат. Под ограниченным по величине воздействием понимается какое-либо целенаправленное или спонтанное изменение работы системы, имеющее разумные количественные пределы. Под устойчивостью организации понимается ее способность сохранять свои свойства в условиях изменения внешней среды <1>.

<1> Свойство устойчивости тесно связано с понятием **гомеостаза** - саморегуляции системы, ее способности сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. Другими словами, гомеостаз - это стремление системы воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление внешней среды.

Иллюстрацией устойчивости системы является способность шара, находящегося на вогнутой поверхности, возвращаться в первоначальное положение (рис. 12.6, а). После окончания внешнего воздействия шар колеблется вблизи точки устойчивости, через некоторое время колебания затухают, и шар останавливается на прежнем месте. На рис. 12.6, б приведена иллюстрация неустойчивой системы "шар - выпуклая поверхность". В такой системе внешнее воздействие приводит к значительному и безвозвратному отклонению от точки равновесия.

Иллюстрации устойчивости и неустойчивости системы



**а** - устойчивая система;  
**б** - неустойчивая система

Рис. 12.6

Устойчивость демонстрирует способность организации восстанавливать свои характеристики в ответ на воздействие со стороны внешней среды. Устойчивая система со временем сама возвращается в заданное положение, используя свои системные свойства. Например, изменение таких факторов внешней среды, как увеличение цен на входные ресурсы, изменение предпочтений потребителей и т.п., не приведет к значительным изменениям в организации, обладающей системной устойчивостью. Оптимальная организационная структура, рациональные механизмы управления, наличие запасов ресурсов позволят организации быстро и без существенных отклонений от заданных норм восстановить прежнюю эффективность работы.

В приведенных выше примерах устойчивое положение системы иллюстрировалось состоянием покоя. Для описания свойств самосохранения организационных систем больше подходит другая интерпретация: под отклонением от устойчивого положения понимается отклонение движения организации от заданной траектории. Как было указано выше, траекторией движения (иначе говоря, траекторией развития) организации называется изменение ее состояния с течением времени. Заданная траектория развития определяется целями организации и ее стратегическими планами. В процессе функционирования организация может отклоняться от запланированного движения под действием внешних или внутренних сил.

Устойчивой называется такая организация, которая способна восстанавливать заданный характер движения после внешнего воздействия (рис. 12.7).

Иллюстрация устойчивого и неустойчивого движения системы

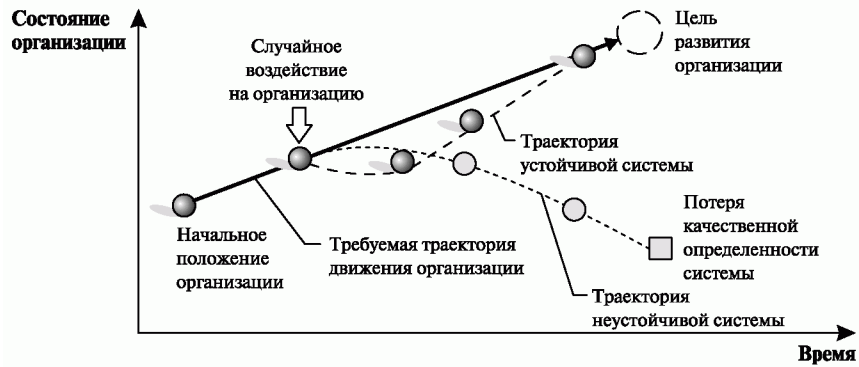


Рис. 12.7

Устойчивость системы должна находиться в постоянном балансе с другим важнейшим свойством - **управляемостью**.

**Управляемость.** При описании системы часто оказывается удобным разделять ее структуру на две крупные подсистемы:

- **субъект управления** - подсистему, формирующую управленческие воздействия;

- **объект управления** - подсистему, воспринимающую управленческие воздействия и реагирующую на них изменением своего состояния и своих выходов.

Система с подобной структурой называется **управляемой**. При этом субъект управления называется **системой управления**, объект управления - **управляемой подсистемой** (рис. 12.8).

#### Управляемая система

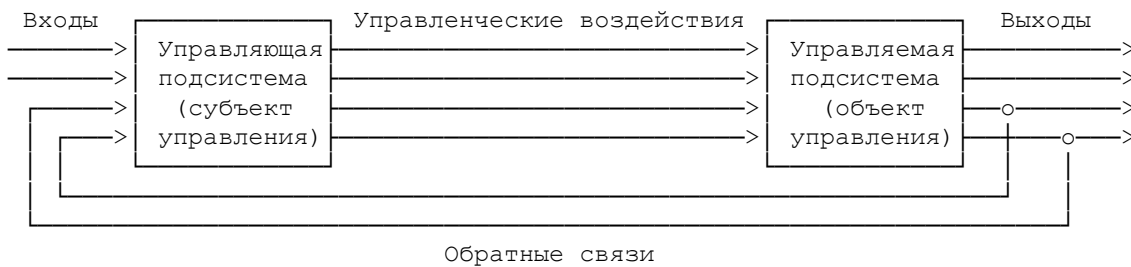


Рис. 12.8

Примечание. **Управляемая система** - система, включающая в свой состав подсистему, формирующую управленческие воздействия.

Наличие обратных связей позволяет говорить о **замкнутом контуре управления**, обеспечивающем **управление по отклонениям**. Это означает, что для управления системой необходимо в каждом цикле управленческого воздействия осуществлять сравнение результатов управления (выходов) с требованиями и условиями (входами). Системы, реализующие управление по замкнутому контуру, часто называют **слеящими системами**. Такой способ управления не является единственно возможным. Теория управления описывает множество других подходов к организации процесса управления. Тем не менее слеящие системы являются весьма распространенным типом управляемых систем, в том числе и в сфере управления организациями <1>.

<1> См., например, описание процесса контроля (параграф 7.1 данного учебника).

Как указывалось выше, теория систем помимо понятия "состояние системы" рассматривает также понятие "движение системы", под которым понимается процесс последовательного изменения ее состояния. Для удобства описания движения систем вводятся понятия **вынужденного** и **собственного движения** системы. Вынужденное движение системы - это изменение ее состояния под воздействием внешних (а иногда и внутренних) факторов, как правило, не согласующееся с целями системы. Собственное движение системы - это целенаправленное изменение ее состояния под воздействием системы управления.

Примечание. **Управляемость системы** - это ее способность адекватно, без запаздываний и искажений реагировать на управленческое воздействие.

Реакция системы на управленческое воздействие описывается понятием **переходный процесс** - изменением состояния системы с течением времени после начала воздействия на нее (рис. 12.9).

Переходный процесс системы

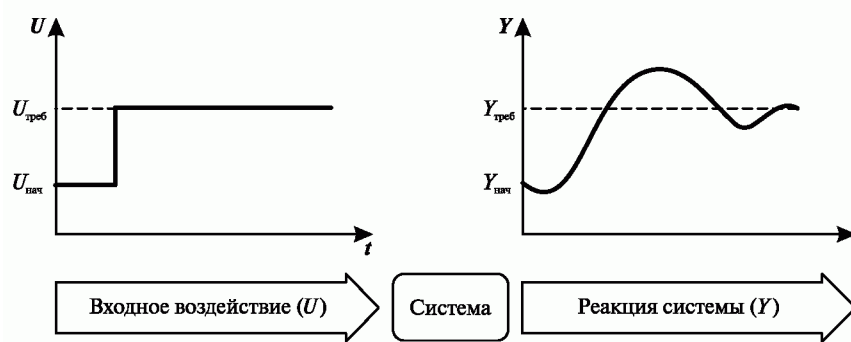
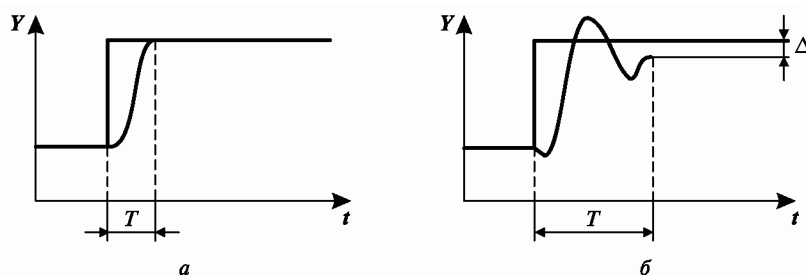


Рис. 12.9

Другими словами, переходный процесс - это переход системы от начального состояния к конечному (требуемому) состоянию. Управляемость системы в общем случае можно охарактеризовать несколькими параметрами: видом переходного процесса, временем (**T**) реакции системы на управляющее воздействие (временем переходного процесса) и установившейся (систематической) ошибкой реакции системы ( $\Delta$ ).

Переходные процессы, возникающие в реальных организациях, могут быть различных видов (см. рис. 12.10). Так, например, в хорошо работающей организации переход на производство нового вида продукции может носить плавный характер во всех функциональных зонах: последовательное изменение маркетинговой политики, запланированное изменение технологий, своевременное переобучение персонала, внедрение новой системы мотивации и т.п. В другом же случае такой переход может носить колебательный характер с постепенным приближением к установившемуся (требуемому) значению.

Виды переходных процессов и параметры управляемости



**а** - переходный процесс с малым временем реакции (**T**) и нулевой ошибкой - хорошая управляемость;

**б** - колебательный переходный процесс с большим временем реакции (**T**) и ненулевой установившейся ошибкой ( $\Delta \neq 0$ ) - плохая управляемость

Рис. 12.10

Колебания могут проявляться, например, в следующем. Сначала персонал организации отрицательно оценивает нововведение руководства, в результате чего ухудшается моральный климат в коллективе, падает производительность. Затем эффективная работа менеджмента (например, новые подходы к стимулированию работников) создает предпосылки для улучшения ситуации. Через некоторое время моральный климат и производительность даже превышают запланированные значения. Далее фазы спада-роста могут повторяться несколько раз, пока анализируемый параметр не установится на

требуемом уровне или близком к нему.

Исходя из определения управляемости, можно сделать поспешный вывод, что увеличение значения этого свойства всегда приводит к положительному результату - высокой результативности и эффективности функционирования организационной системы. Однако это не всегда так. Дело в том, что в ряде случаев избыточная, т.е. необоснованно высокая, степень управляемости системы может привести к снижению ее устойчивости. Так, например, высокая управляемость, т.е. быстрая реакция на указания менеджеров, может привести к ухудшению морального климата в коллективе и увеличению текучести кадров в условиях необоснованно жесткой требовательности менеджмента при осуществлении контрольных мероприятий и нарушении масштаба допустимых отклонений.

Возможен и обратный эффект: приобретение системой избыточной устойчивости может повлечь за собой ухудшение ее управляемости. Избыточная, неоправданная устойчивость организационной системы может проявляться в следовании менеджмента "раз и навсегда" установленным правилам и нормам независимо от изменения требований внешнего окружения, что снижает способность организации к целенаправленным изменениям.

**Адаптивность** - способность приспосабливаться к новым внешним условиям. Уровень адаптивности различен для разных систем. Он зависит от степени соответствия структуры и внутренних связей организации внешним условиям. Так, например, в условиях сложного и динамично изменяющегося рынка высокая адаптивность присуща организациям, имеющим гибкую органическую структуру, свободную от бюрократических механизмов управления <1>.

-----  
<1> См. далее понятие "адхократия" в параграфе 16.4 данного учебника.

**Обособленность частей системы** - стремление некоторых подсистем большой системы к автономности и изолированности. В хозяйственных организациях это свойство проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий. Одним из примеров проявления данного свойства является выделение в структуре компании дивизионов (бизнес-единиц) <2>. При этом свойство обособленности находится в определенном балансе с противоположным ему свойством - совместимости.

-----  
<2> См. далее понятие "дивизиональная структура" в параграфе 16.4 данного учебника.

**Совместимость** - свойство взаимной приспособляемости и взаимной адаптивности элементов системы.

В зависимости от общесистемных свойств различают **линейные** и **нелинейные** системы. Система называется **линейной**, если она обладает следующими свойствами:

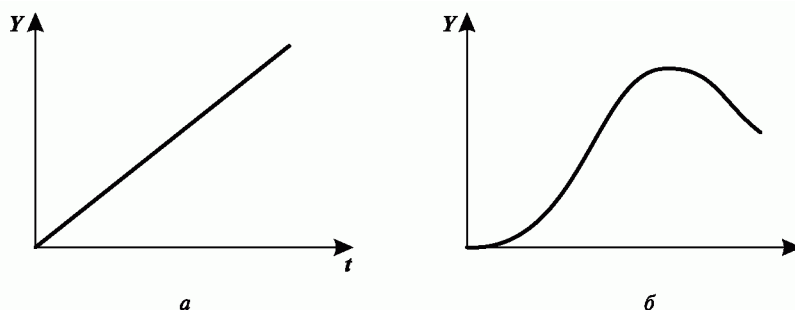
1) реакция системы на сумму произвольных входных воздействий равна сумме ее реакций на каждое из этих воздействий в отдельности;

2) любое усиление входного воздействия по величине без изменения его формы приводит к такому же усилению выходного результата системы.

Системы, для которых данные свойства несправедливы, являются **нелинейными**. Организационные системы являются нелинейными.

Более простым объяснением линейности/нелинейности систем может служить следующая иллюстрация (см. рис. 12.11).

Графики зависимости переменной  $Y$  от переменной  $t$



**а** - линейная зависимость;  
**б** - нелинейная зависимость

Рис. 12.11

Линейные зависимости между переменными характерны для линейных систем, соответственно, нелинейные зависимости указывают на нелинейные системы.

Как линейные, так и нелинейные системы могут быть **стационарными** и **нестационарными**. Система называется **стационарной**, если при сдвиге во времени входного воздействия без изменения его вида выходной результат также сдвигается во времени на ту же величину без изменения своего вида. Если выходной результат помимо сдвига во времени изменяет свою форму, то система является нестационарной (рис. 12.12).

Иллюстрация работы стационарной и нестационарной систем

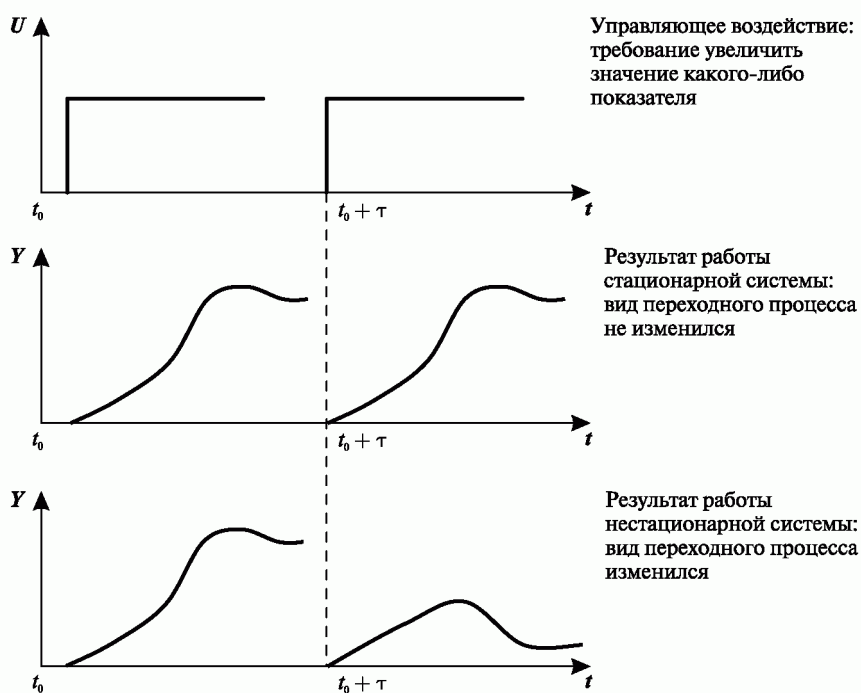


Рис. 12.12

Например, организацию (или ее подразделение) можно считать стационарной системой, если одно и то же управленческое решение, принятое руководством в разное время, повлечет за собой однотипные реакции: действия и мнения персонала, результат, последствия и т.п. В том случае, если повтор решения приведет к существенно иной реакции, можно говорить о наличии в системе нестационарности. Следовательно, прогноз последствий принятия того или иного управленческого решения в такой системе нельзя строить на основе анализа прошлых тенденций.

## 12.2. Классификация организационных систем

Для выделения особых классов и типов систем могут использоваться различные классификационные признаки, удобные для формального исследования (рис. 12.13).

### Классификация систем

СИСТЕМЫ (признаки классификации и виды систем)		
Генезис	Общесистемные свойства	Длительность существования
Естественные Искусственные	Линейные Нелинейные	Постоянные

	Стационарные Нестационарные	Временные
Связь с внешней средой Закрытые Открытые	Изменчивость Статические Динамические	Сложность Простые Сложные (Большие)
Управляемость Управляемые Неуправляемые	Степень участия человека Технические Эргатические Организационные	Постоянство структуры С постоянной структурой С переменной структурой

Рис. 12.13

По генезису, т.е. в зависимости от происхождения, различают **естественные** и **искусственные** системы. К естественным системам относятся системы, не созданные человеком: живые организмы, солнечная система и т.п. Искусственные системы - результат сознательной деятельности человека. Организации относятся к искусственным системам.

Реальные социально-экономические системы являются нелинейными и нестационарными. Нелинейность объясняется значительной сложностью таких систем, а нестационарность - тем, что большинство количественных характеристик, описывающих работу системы, изменяет свои значения с течением времени. При слабом изменении значений можно говорить о **практической (условной) стационарности** системы.

По длительности существования системы делятся на **постоянные** и **временные**. Строго говоря, все без исключения системы следует относить к временным, однако по сложившейся традиции к постоянным относят естественные системы, а все искусственные считаются временными.

По характеру связи с внешней средой различают следующие типы систем:

- **закрытые** - не обменивающиеся с окружающей средой никакими ресурсами;
- **открытые** - обменивающиеся с окружающей средой ресурсами.

Как было сказано выше, организации являются открытыми системами.

По степени изменчивости свойств системы делятся на **статические** и **динамические**. Статическими называют системы, при анализе свойств которых можно пренебречь изменением их характеристик. Другими словами, статическая система всегда находится в одном состоянии. Динамические системы имеют множество состояний, которые могут изменяться непрерывно или дискретно. Для динамических систем характерно понятие движения системы. Как следует из приведенных выше рассуждений, организации представляют собой динамические системы.

По степени сложности системы делятся на:

- **простые** - системы, которые с достаточной точностью могут быть описаны математическими соотношениями (например, алгебраическими и дифференциальными уравнениями, табличными значениями и т.п.). Примерами простых систем могут служить некоторые технические устройства;

- **сложные** системы, состоящие из большого числа взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, каждый из которых является подсистемой. Для сложных систем характерно большое разнообразие свойств элементов и разнородность структур. Элементы сложных систем охвачены большим количеством разнообразных связей, приводящих к сложной системе взаимовлияния.

В ряде исследований сложные системы, состоящие из пространственно распределенных подсистем, каждая из которых сама является сложной системой, называют **большими системами**. Большие системы имеют сложную иерархию, в них циркулируют интенсивные информационные и ресурсные потоки. Очевидно, что организации можно отнести к большим сложным системам.

Как отмечалось выше, по степени управляемости системы можно разделить на **управляемые** и **неуправляемые**. Любая организация представляет собой управляемую систему, где функции управления выполняет руководство (менеджмент) организации. При этом под управлением понимается целенаправленное воздействие на объект управления со стороны системы управления по заранее выбранному критерию качества управления и в условиях ограничений, накладываемых на управляющую функцию.

По степени участия человека в управлении искусственные системы подразделяются на:

- **технические**, функционирующие без участия человека. Их еще называют автоматическими системами;

- **человеко-машинные (эргатические)**, требующие участия человека для контроля за техническими процессами и частичного управления ими. Такие системы часто называют автоматизированными;

- **организационные** - социальные и социально-экономические системы: группы людей, организации, общество.

В зависимости от постоянства структуры системы разделяются на **системы с постоянной структурой** и **системы с переменной структурой**. Для организационных систем такое деление является условным, поскольку выбор структуры организации осуществляется на этапе ее проектирования, однако в дальнейшем организационная структура может претерпевать плавные (эволюционные) или кардинальные (революционные) изменения.

Таким образом, организационная система обладает классификационными признаками, показанными на рис. 12.14.

Классификационные признаки организационной системы

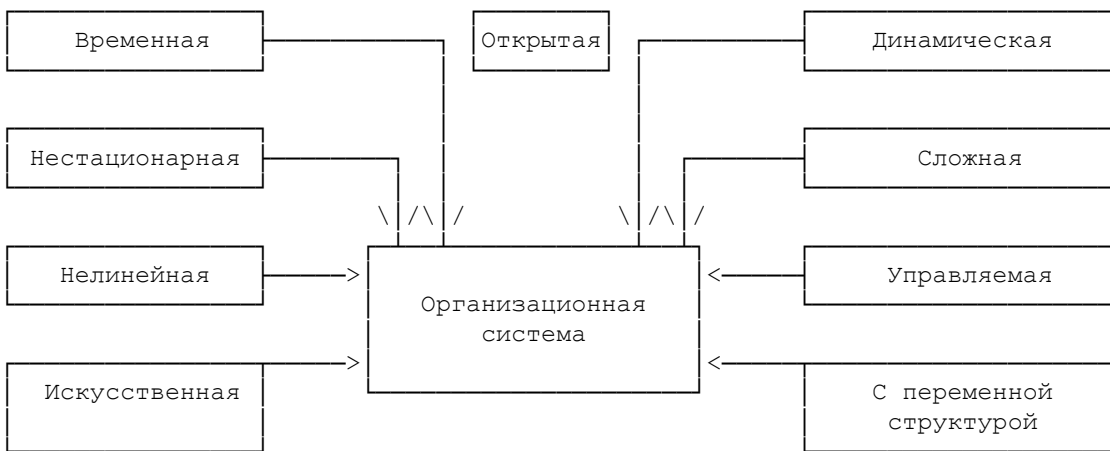


Рис. 12.14

Для любознательных... Как уже говорилось, по своему происхождению (генезису) организационные системы следует относить к искусственным, т.е. созданным человеком, системам. Однако детальное изучение природы таких систем позволяет выделять среди них как естественные, так и искусственные организации. Разумеется, термин "естественные" в данном случае не указывает на природное происхождение. Что же подразумевает такая классификация?

Иногда говорят, что "естественные" организации возникают "сами по себе", спонтанно, без заданных кем-то извне целей. Чаще всего в дальнейшем деятельность таких организаций направлена на решение внутренних проблем ее создателей. Такие организации обладают высокой самостоятельностью, адаптивностью и устойчивостью. Это достигается за счет преобладания процессов самоорганизации и полицентричности - наличия в организации резервных элементов, способных принимать решения в неожиданных ситуациях. Естественной организацией является, например, деревня, клуб по интересам и пр.

Искусственные организации проектируются и создаются по определенному плану, характеризуются направленностью на достижение заданных целей. Цели определяют структуру организации, которая, как правило, состоит только из необходимых элементов (подразделений, должностей и т.п.). При этом координацию отдельных звеньев организации обеспечивает единый центр. Деятельность искусственной организации узаконивается социальной системой более высокого порядка (государством, общим собранием учредителей и т.п.), что придает ей официальный (нормативно-правовой) характер.

Во многом деление организаций на естественные и искусственные близко делению их на неформальные и формальные <1>. Однако на практике далеко не каждую организацию, созданную "естественным" способом, можно относить к неформальным организациям.

<1> См. параграф 11.3 "Формальные и неформальные организации".

### 12.3. Организация как открытая система

В предыдущих параграфах неоднократно отмечалось, что организации представляют собой так называемые открытые системы, обменивающиеся с внешней средой какими-либо ресурсами. Рассмотрим это понятие подробнее.

**Понятие открытой системы.** В середине XX в. Л. Берталани разработал общую теорию систем и сформулировал модель **открытой системы**. В основе его теории лежало представление о системе любого вида как о комплексе взаимодействующих элементов, находящихся в определенных соотношениях друг с другом и с окружающей их средой.

Примечание. **Открытой системой** называется система, обменивающаяся с внешней средой ресурсами, энергией, информацией.

Для открытой системы характерно наличие входов и выходов:

- **входы** - точки приложения к системе внешнего воздействия;
- **выходы** - точки приложения воздействия системы к внешней среде.

В общем случае внешние входные воздействия на систему можно разделить на целесообразные воздействия **U(t)** и возмущения **W(t)** (см. рис. 12.15).



Рис. 12.15

Под целесообразными воздействиями **U(t)** понимаются все внешние воздействия, согласующиеся с целями существования системы. Например, для любой организации целесообразными воздействиями являются поставки энергии, материалов, финансовых средств, рабочей силы, информации и т.п.

Под возмущением **W(t)** понимается воздействие внешней среды, неподконтрольное управляющей стороне (в нашем случае - менеджменту организации). К ним можно отнести случайные явления в природе и обществе, конфликты интересов игроков рынка, колебания цен на энергоносители и комплекующие, форс-мажорные обстоятельства и т.п.

Выходами **Y(t)** системы являются производимая продукция и услуги.

В общем случае входы **U(t)** и **W(t)** и выходы **Y(t)** системы рассматриваются как многомерные (векторные) процессы, состоящие из наборов различных факторов:

$$U(t) = [u_1(t), u_2(t) \dots u_n(t)],$$

$$W(t) = [w_1(t), w_2(t) \dots w_m(t)],$$

$$Y(t) = [y_1(t), y_2(t) \dots y_k(t)].$$

Важным элементом открытой системы является наличие обратных связей (рис. 12.16).

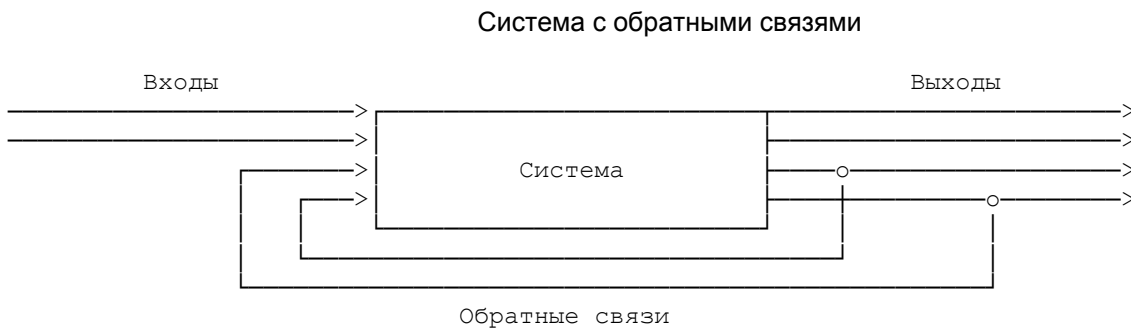


Рис. 12.16

Примечание. **Обратная связь** - передача части выходных ресурсов системы на ее вход.

Примерами обратных связей могут быть: часть прибыли, перечисляемой на развитие организации; получение менеджментом информации о результатах работы организации и др.

Сравнение свойств открытых систем с основными признаками различных организаций позволяет сделать важный вывод: аппарат общей теории систем является адекватным и эффективным инструментом для изучения и исследования современных организаций любого типа. Под исследованиями в данном случае понимается анализ существующих организаций с целью выявления их **общесистемных свойств**, а также **синтез (разработка) эффективных организационных структур**, наиболее полно соответствующих реальным условиям функционирования.

Представление об организации как о сложной открытой системе составляет основу методологии одной из концепций теории организации. Ценность этой концепции заключается в том, что она способствует более глубокому пониманию характеристик и процессов функционирования организации как системы. Представление организаций в виде сложных систем, состоящих из большого числа взаимовлияющих элементов, позволило объяснить, почему каждая из существовавших ранее научных школ менеджмента находила практическое применение лишь в ограниченных пределах и в определенной сфере. Основоположники школ сосредоточивали внимание на какой-то отдельной сфере деятельности или части организации: школа наук о поведении - на социальной сфере, школа научного управления - на вопросах технологии труда, классическая школа - на принципах администрирования и т.п. Ни одна из ранних школ не ставила перед собой задачи научного анализа влияния подсистем друг на друга и воздействия внешнего окружения на систему в целом.

При исследовании реальных организаций как систем их границы, как правило, определяются границами влияния менеджмента. Другими словами, те элементы организации, на которые менеджмент может оказывать прямое и непосредственное управленческое воздействие, составляют внутреннюю среду, т.е. собственно систему. Элементы и факторы, влияние которых на организацию необходимо учитывать, но которыми нельзя управлять, относят к внешней среде. При изменении задачи анализа некоторые факторы внешней среды могут рассматриваться в качестве элементов системы. При этом система приобретает новую структуру и свойства.

Внешняя среда организации - это совокупность факторов ее внешнего окружения. Факторами (переменными) внешнего окружения организации называются различные объекты и явления, так или иначе влияющие на деятельность организации. Результативность и эффективность работы любой организации существенно зависят от факторов ее внешнего окружения. Внешнюю среду условно делят на внешнюю среду прямого воздействия (микросреду или среду делового окружения) и внешнюю среду косвенного воздействия (макросреду). Внешняя среда прямого воздействия - это совокупность таких факторов, которые прямо и непосредственно влияют на деятельность организации. Внешняя среда косвенного воздействия - это совокупность факторов, которые не оказывают прямого и немедленного

воздействия на организацию, но могут повлиять на ее деятельность косвенно (через изменение факторов среды делового окружения) или с течением времени.

Основными системными характеристиками внешней среды являются:

- **сложность внешней среды** - число факторов, на которые организация обязана реагировать. Для различных организаций различна и сложность внешней среды;

- **взаимосвязанность факторов внешней среды** - это степень влияния изменения одного фактора на все остальные. Изменение некоторых факторов приводит к значительным изменениям других (законы, потребители и т.п.);

- **уровень вариативности** - это степень изменчивости каждого фактора. Некоторые факторы являются более стабильными (социокультурные факторы, трудовые ресурсы общества и т.п.), другие - существенно изменчивыми (научно-технический прогресс, правовые нормы, желания потребителей и т.п.);

- **подвижность внешней среды** - это скорость, с которой происходят изменения вокруг организации. Подвижность может быть различна для разных подразделений организации;

- **неопределенность внешней среды** - это соотношение между количеством информации о внешней среде, которой располагает менеджмент, и уверенностью в достоверности и точности этой информации. Чем выше неопределенность, тем сложнее принимать решения.

Любую хозяйственную организацию можно считать открытой системой, так как она непрерывно взаимодействует с поставщиками, клиентами, конкурентами, государственными органами. Воздействие внешней среды на организацию проявляется в том, что из внешней среды организация получает различные виды ресурсов, необходимые для производства продукции: материалы, финансовые средства, работников, информацию и т.п. Воздействие организации на внешнюю среду заключается в передаче потребителям (клиентам, покупателям) произведенной продукции, изменении рыночных условий, формировании потребительских предпочтений и т.п.

При рассмотрении организации как открытой системы предполагается, что деятельность ее менеджмента заключается в целесообразном воздействии на внутренние элементы (подсистемы) организации. Такое воздействие в сочетании с целесообразными воздействиями из внешней среды определяет целевое состояние системы в каждый момент времени.

Таким образом, с точки зрения системного подхода любая организация может рассматриваться как некий **преобразователь входных ресурсов в выходные**. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, позволяет менеджменту вырабатывать практические меры по адаптации структуры организации и протекающих в ней процессов к реальным условиям.

#### Контрольные вопросы

1. Что называется системой?
2. Перечислите основные системные свойства и принципы.
3. Что такое состояние системы?
4. Какие системы называются открытыми?
5. Что называется входами и выходами открытой системы?
6. Открытой или закрытой системой является организация?
7. Что такое управляемая система?
8. В чем разница между линейными и нелинейными системами?
9. Объясните различия стационарных и нестационарных систем. Организации - это стационарные или нестационарные системы? Обоснуйте свой ответ.
10. Какие факторы составляют внешнюю среду организации?
11. Какие факторы составляют внутреннюю среду организации?
12. Что понимается под термином "движение системы"? Приведите пример движения организационной системы.
13. Что такое эффективность организации? Чем она определяется?
14. Как и чем можно описать позицию организации в пространстве ее возможных состояний?
15. Что такое переходный процесс системы? Приведите примеры переходных процессов.
16. В чем заключается свойство адаптивности системы?
17. Что представляют собой и чем различаются целесообразные воздействия на систему и возмущения?
18. Что представляют собой обратные связи в организационной системе? Приведите примеры.

#### Практикум к главе 12

##### **Задание 1. Организация - открытая система**

Приведите пример организации (компании, предприятия). Укажите ее название, сферу

деятельности, выпускаемый продукт (услугу), размер организации (примерную численность персонала), возраст организации. Перечислите и кратко опишите основные элементы внешней среды организации (поставщиков, партнеров, клиентов, контрольные органы и т.п.).

Нарисуйте схему организации как открытой системы и укажите:

- а) элементы и их связи;
- б) входы и выходы системы;
- в) элементы внешней среды и их влияние на организацию.

Объясните, почему рассматриваемую организацию можно назвать преобразователем входных ресурсов в выходные.

### **Задание 2. Горьковский автомобильный завод**

Прочитайте кейс "Горьковский автомобильный завод". Выпишите все системные элементы организации, укажите характер их взаимной связи и взаимного влияния.

#### **Горьковский автомобильный завод**

Горьковский автомобильный завод, ключевое предприятие "Группы ГАЗ", выпускает легкие и среднетоннажные коммерческие автомобили (микроавтобусы, фургоны и фургоны-комби, шасси, бортовые автомобили). На базе автомобилей ГАЗ изготавливается свыше 300 видов спецтехники: автомобили скорой медицинской помощи, школьные автобусы, автоцистерны, самосвалы, эвакуаторы, автолавки, лаборатории, инкассаторские автомобили, спецтранспорт для силовых структур и др. Самые популярные автомобильные бренды завода - "ГАЗель", "Соболь", "Валдай" и "Садко".

Предприятие является лидером в России по производству легких коммерческих автомобилей, занимая около 50% рынка в этом сегменте. Горьковский автозавод имеет разветвленную сервисно-сбытовую сеть, в которую входит более 100 центров продаж автомобилей и более 170 центров сервисного обслуживания, а также около 1,2 тыс. точек продаж автокомплекующих.

Важным направлением развития компании является сотрудничество с ведущими мировыми автопроизводителями - компаниями Volkswagen, General Motors и Daimler. Подписанные соглашения предполагают организацию производства легковых автомобилей Skoda Octavia, Skoda Yeti, Volkswagen Jetta, Chevrolet Aveo и коммерческих автомобилей Mercedes-Benz Sprinter на мощностях Горьковского автозавода. Кроме того, ГАЗ развивает сотрудничество с иностранными производителями автокомпонентов: в частности, создано совместное предприятие с международным производителем систем выпуска отработанных газов Bosal, а также подписан меморандум о взаимопонимании по созданию совместного предприятия со шведской компанией Vulten, специализирующейся на выпуске деталей крепежа. Совместные проекты с ведущими международными автопроизводителями позволят модернизировать мощности предприятия и обеспечить обучение персонала лучшим стандартам мировой автоиндустрии.

**Источник:** официальный сайт "Группы ГАЗ" (<http://www.gazgroup.ru>).

### **Задание 3. Описание организации**

Воспользовавшись примером организации, выбранным для выполнения задания 1, проведите описание организации как системы:

- функциональное;
- информационное;
- коммуникационное;
- морфологическое (структурное).

## **Глава 13. СИСТЕМНЫЕ ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Все случайности - закономерны,  
если не смотреть на них случайным взглядом.  
Л. Сухоруков <1>

-----  
<1> Леонид Сухоруков - советский и украинский писатель, мастер афоризма.

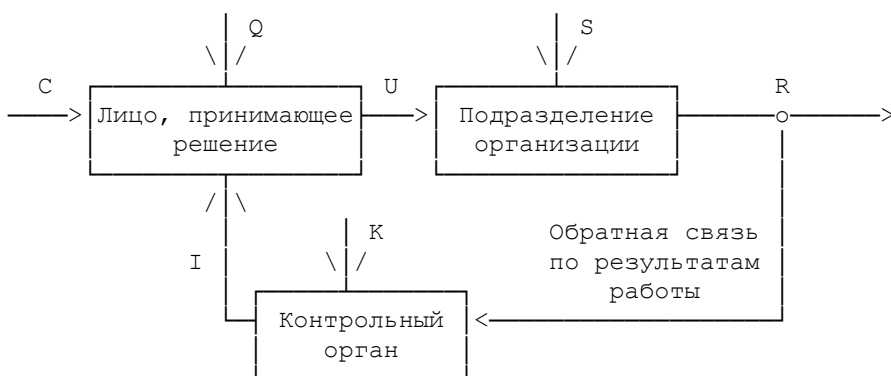
- Понятие системного закона организации
- Основные системные законы организации
- Специфические законы социальной организации
- Принципы организации

### **13.1. Понятие системного закона организации**

Все события, происходящие внутри организации и в ее внешнем окружении, так или иначе взаимосвязаны. Каждое явление обусловлено другими явлениями или событиями. Зная особенности каких-то событий, а также характер их влияния друг на друга, можно определить структуру и особенности зависимых событий. Или наоборот, понимание свойств зависимых событий позволяет восстановить порождающие их события.

Данная логика используется при изучении свойств организаций, а также в процессе управления ими. Рассмотрим, например, процесс формирования управленческого решения (рис. 13.1).

Упрощенная схема процесса формирования управленческого решения



- С** - цели управления;
- U** - управленческое решение;
- R** - результаты работы;
- Q** - опыт, мнение, личные установки лица, принимающего решения;
- S** - случайные факторы;
- I** - информация о результатах работы;
- K** - структура и параметры контрольных функций

Рис. 13.1

Как видно из рис. 13.1, характер и особенности конкретного управленческого решения **U**, формируемого руководителем, зависят от целей управления (**С**), опыта, мнения и личных установок лица, принимающего решение (**Q**), а также от информации о результатах работы организации (**I**). Если по имеющейся у руководителя информации результаты работы соответствуют требованиям, то управленческое решение будет направлено на поддержание существующего положения. При появлении отклонений результатов от требований руководитель окажет на подразделение какое-либо корректирующее воздействие. Характер этого воздействия будет зависеть как от величины отклонения, так и от мнения и опыта руководителя. Таким образом, управленческое решение **U** представляет собой некоторую функциональную зависимость (или просто - функцию) **U** от **С**, **Q** и **I**:

$$U = f(C, Q, I).$$

Конкретный вид этой функции <1> (т.е. содержание управленческого воздействия и особенности его разработки) зависит от большого числа факторов, наиболее важными из которых являются: знание руководителем форм и методов управления, принятые в организации правила формирования решений, особенности ситуации и т.п.

<1> Здесь и далее все функциональные зависимости для упрощения обозначаются одной и той же буквой **f**. Однако строгая математическая запись предполагает использование разных обозначений для разных зависимостей (например,  $f_1$ ,  $f_2$  и т.д.).

При этом такой аргумент, как "информация о результатах работы" (**I**), сам является функцией. Информация о реальных результатах (**R**) может иметь различную степень точности, так как она зависит от структуры и параметров контрольных процедур (**K**), принятых в организации:

$$I = f(R, K).$$

Данная зависимость указывает на то, что информация о результатах работы, используемая руководителем при принятии решения, может содержать неточности, погрешности, неверные обобщения и т.п.

Результаты работы подразделения (**R**) зависят как от характера управленческого решения (**U**), так и от различных случайных факторов (**S**) внутренней и внешней среды:

$$R = f(U, S).$$

Подставив зависимости **I** и **R** в функцию **U**, получим:

$$U = f(C, Q, K, U, S).$$

Аргумент **U** говорит о том, что управленческое решение зависит от предыдущего управленческого решения. С учетом фактора времени (**t**) данную зависимость можно записать следующим образом:

$$U(t) = f[C(t), Q(t), K(t), U(t - 1), S(t - 1)]$$

или упрощенно:

$$U(t) = f[C(t), Q(t), K(t), R(t - 1)],$$

где аргумент **t - 1** указывает на то, что управленческое решение зависит от результатов работы организации в предыдущем периоде.

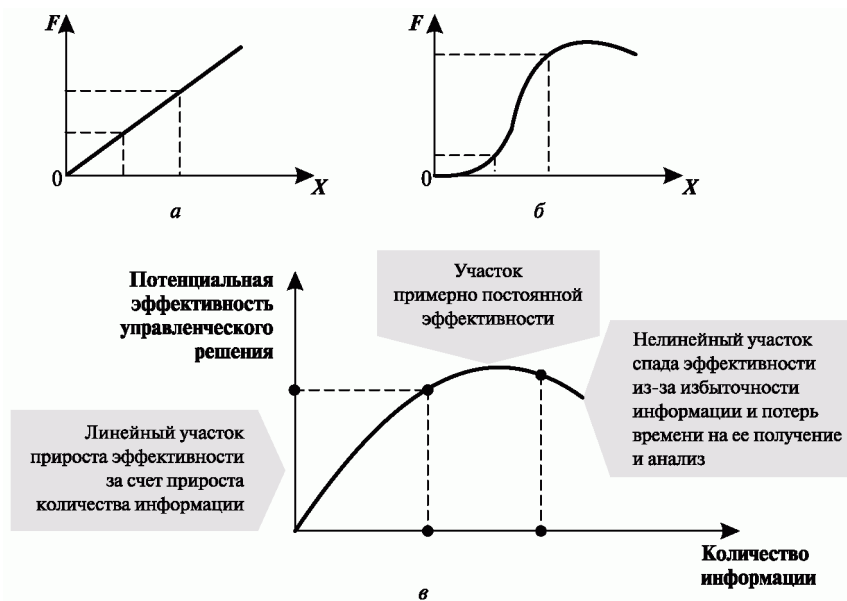
Примечание. **Зависимость** - это связь выходных переменных (ресурсов, информации и т.п.) с входными.

Зависимости могут включать в себя как прямые, так и обратные связи.

Различают **линейные** и **нелинейные** зависимости <1>. Линейными называют такие зависимости, при которых приращения входной величины вызывают пропорциональные приращения выходной (рис. 13.2, а). При нелинейных зависимостях одинаковые по величине приращения входной величины приводят к различным приращениям выходной (рис. 13.2, б). Как правило, реальные зависимости, наблюдаемые в организационных системах, являются нелинейными, но позволяющими выделить линейный участок (рис. 13.2, в).

<1> Вспомните рассмотренные выше понятия "линейная система" и "нелинейная система".

#### Графические интерпретации зависимостей



- а** - линейная зависимость;
- б** - нелинейная зависимость;
- в** - участки сложной зависимости

Рис. 13.2

Кроме того, зависимости могут быть:

- **объективными** и **субъективными**. Объективные зависимости отражают взаимосвязи процессов и явлений, не зависящие от мнения и воли людей. Например: зависимость объема и качества урожая сельскохозяйственных культур от погоды; зависимость объема выпуска продукции от исправности производственного оборудования и т.п. Субъективные - создаются людьми для достижения их целей. Например: зависимость производительности труда работника от его отношения к работе;

- **временными** (краткосрочными) и **постоянными** (долгосрочными). Строго говоря, к постоянным зависимостям можно относить только некоторые объективные (природные) зависимости, все субъективные зависимости имеют определенный период существования. Тем не менее в теории организации к временным относят зависимости, период существования которых существенно меньше времени жизненного цикла организации. Например, зависимость размера оплаты труда от результатов труда каждого работника. При смене руководства ранее существовавшая зависимость может измениться. Зависимость прибыли организации от качества продукции, как правило, является более долговременной.

Длительное наблюдение за имеющимися зависимостями с последующим их формальным описанием приводит к выявлению закономерностей (рис. 13.3).

#### Методологическая взаимосвязь понятий в теории организации

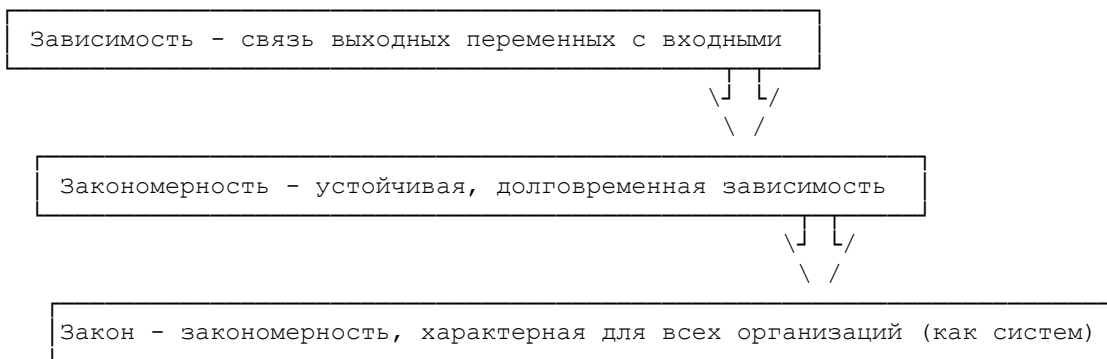


Рис. 13.3

Примечание. **Закономерности** - это объективные, устойчивые, долгосрочные и существенные зависимости, определяющие функционирование и развитие организации.

Несмотря на то что закономерности представляют собой объективные взаимосвязи явлений и процессов, воспринимаются они субъективно, т.е. через осознание людьми повторяемости и систематичности таких взаимосвязей.

Законами принято называть наиболее общие связи явлений, изучаемые той или иной наукой.

Примечание. **Законами (системными законами) организации** называют такие закономерности функционирования и развития организаций, которые отражают наиболее важные свойства и черты, характерные для всех организаций с точки зрения системного подхода.

Можно выделить два аспекта любого закона организации:

- аспект проявления закона;
- аспект практического использования закона.

**Аспект проявления** указывает на действие закона, т.е. механизм закономерных зависимостей тех или иных явлений. Он предполагает выявление и осознание менеджментом тех или иных законов организаций.

**Аспект использования** состоит в том, что грамотное практическое применение законов в

управлении организациями приводит к повышению эффективности их работы. Этот аспект находит отражение в инструкциях, методах и методиках управления, распределении прав и полномочий управленческого аппарата организации.

Выявление закономерностей и законов развития организаций может происходить как в результате наблюдения и анализа работы организаций, так и путем научно обоснованного переноса законов и закономерностей сложных систем на функционирование организаций.

К наиболее важным системным законам, распространяемым на функционирование организаций, относятся следующие законы:

- необходимого разнообразия;
- синергии;
- самосохранения;
- развития;
- информированности-упорядоченности;
- единства анализа и синтеза;
- композиции и пропорциональности (гармонии).

Кроме того, выделяются специфические законы организаций различных типов, например специфические законы социальных организаций.

Знание закономерностей и законов функционирования и развития организаций позволяет адекватно оценивать происходящие в них явления и эффективно управлять ими для достижения поставленных целей.

## 13.2. Основные системные законы организации

### 13.2.1. Закон необходимого разнообразия (закон Эшби)

При целенаправленном создании системы, предназначенной для решения какой-либо задачи, необходимо, чтобы сложность этой системы была не меньше сложности решаемой проблемы. Иначе говоря, система должна обладать большим **разнообразием**, чем разнообразие решаемой проблемы. Разнообразие возмущений, действующих на систему, требует от нее соответствующего разнообразия ее возможных состояний.

Это требование означает, что система должна быть способна изменять свое состояние в ответ на возможное возмущение, в противном случае такая система не сможет отвечать задачам управления, выдвигаемым внешней средой, и будет неэффективной. Недостаточность разнообразия системы может свидетельствовать о нарушении целостности составляющих ее элементов (подсистем).

Примечание. **Закон необходимого разнообразия (requisite variety)**: эффективное управление системой может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управления будет по крайней мере не меньше, чем разнообразие управляемой ситуации.

Автором закона необходимого разнообразия является английский психиатр, специалист по кибернетике, исследователь сложных систем **Уильям Росс Эшби** (англ. **William Ross Ashby**, 1903 - 1972).

Эшби принадлежит изобретение гомеостата и введение понятия самоорганизации.

Для любознательных... Гомеостат - прибор, моделирующий свойство гомеостаза - саморегуляции системы, ее способности сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия.

Уильям Эшби в 1948 г. сконструировал гомеостат в виде устройства, состоящего из четырех магнитных систем, имеющих перекрестные обратные связи. Каждая связь регулируется при помощи кольцевого реостата с отводами, которые переключаются при перемещениях магнитов и обеспечивают системе несколько сотен тысяч различных состояний. При неустойчивом состоянии магниты перемещаются, случайно изменяя схему соединений гомеостата, отыскивая новое положение, при котором достигается состояние устойчивого равновесия.

Гомеостат обладает способностью к самоорганизации, т.е. может в известной степени обучаться и приспосабливаться формами своего поведения к устойчивому равновесию с окружающей средой при некоторой случайности во внутреннем строении (например, при изменении параметров, связей с окружающей средой, частичной поломке).

В организационных (социально-экономических) системах закон Эшби проявляется следующим образом. Организации создаются для целенаправленного и эффективного управления сложными и разнообразными социальными, экономическими, технологическими и др. процессами. Системы

управления организациями (системы менеджмента) должны быть настолько сложными и разнообразными, чтобы иметь практическую возможность обеспечивать заданное (целенаправленное) управление всеми этими процессами в соответствии с выбранными критериями эффективности. Другими словами, менеджмент организации должен обладать комплексом управляющих воздействий, перекрывающим все возможные состояния управляемой им системы в ее взаимной связи с внешней средой.

Пример. Если организация осуществляет диверсификацию, т.е. расширяет свою производственную, сбытовую, маркетинговую и иную деятельность, но при этом забывает об улучшении системы управления, то это, как правило, приводит к замедлению процессов прохождения информации и распоряжений, несвоевременности реакции на происходящие явления и процессы и т.п. Возникает конфликт между изменяющимся объектом управления и остановившимся в своем развитии субъектом управления.

На практике создать достаточно сложную и разнообразную по функциям систему управления можно лишь путем выделения в ней определенного количества рационально взаимосвязанных подсистем управления, каждая из которых решает свою задачу в условиях определенной самостоятельности на относительно небольших участках системы, т.е. выполняет свою функцию. Таким образом, закон Эшби теоретически обосновывает применение департаментализации <1> и децентрализации, а также создание иерархических организационных структур управления социально-экономическими системами. Строго говоря, достижение необходимого разнообразия и сложности управляемой системы в условиях усложнения внешнего окружения может быть обеспечено не только усложнением иерархии управления, но и переходом на другие, адаптивные формы организационного построения и управления <2>.

<1> **Департаментализация** - процесс разделения организации на отдельные и взаимосвязанные подразделения (отделы, департаменты); является одним из этапов разработки организационной структуры.

<2> См. параграф 5.4 данного учебника.

Кроме того, закон требует, чтобы в организационной системе обеспечивалась возможность переработки больших объемов информации, соответствующих объемам и сложности решаемых производственных, сбытовых, исследовательских и иных задач. В современных организациях это достигается, в частности, созданием автоматизированных систем управления.

Возрастание сложности и разнообразия решаемых организацией задач (диверсификация продукции, выход на новые рынки, применение новых технологий, усложнение конкурентной среды и т.п.) требует от нее усложнения ее системы управления. При этом усложнение и разнообразие управленческих функций не всегда означает количественное увеличение аппарата управления. Обеспечить разнообразие и сложность управления можно путем выбора наиболее рациональных (оптимальных) методов, изменения организационной структуры, увеличением компетентности менеджмента и т.п.

### 13.2.2. Закон синергии

Эффективность деятельности любой организации зависит от сочетания большого количества разнородных факторов. Наиболее общими из них являются: цели, структура, производительность труда, интеллектуальный и профессиональный потенциал, система мотивации, особенности взаимосвязей с внешней средой, социально-психологический климат, техническое и технологическое обеспечение и т.п. Однако потенциал, результативность и эффективность работы организации определяются не только составом и качественным содержанием этих факторов, но и характером их **взаимосвязи и взаимоотношений**. В силу эмерджентных свойств организация приобретает новое качество - **синергию**, или **синергетический эффект**.

Примечание. **Синергия (синергетический эффект)** (от греч. **synergos** - действующий вместе, сотрудничающий) представляет собой возрастание потенциала организации в результате рациональной интеграции (объединения) ее отдельных частей в единую систему.

Говорят гуру... Что же такое синергия? Попросту говоря, она означает, что целое больше суммы его частей. Это значит, что связь, существующая между частями целого, сама по себе является частью этого целого. И это не просто часть, а наиболее каталитическая, наиболее стимулирующая, наиболее объединяющая и наиболее удивительная из частей.

-----  
<1> Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече, 1998.

Понятие синергии впервые появилось в рамках естественно-научного направления - **синергетики**, возникшего в начале 1970-х гг. Синергетика представляет собой теорию самоорганизации и развития сложных систем. Проявление синергетического эффекта от согласованного функционирования элементов системы подчиняется следующему закону.

**Примечание. Закон синергии:**

1) эффект, получаемый в результате соединения двух или более элементов в единую систему, оказывается не равным простому сложению эффектов от обособленной деятельности этих элементов;

2) возможен такой подбор элементов, их иерархии и взаимосвязи, при которых эффект от деятельности системы в данных условиях окажется выше суммы эффектов обособленно функционирующих элементов.

Данный закон означает, что для любой организации возможны такие варианты ее системного построения, при которых ее потенциал будет либо выше, либо ниже простой суммы потенциалов составляющих ее элементов. Очевидно, что задачей менеджмента организации является такое управленческое воздействие на внутреннюю среду организации, которое приведет к возрастанию потенциала организации или, другими словами, к максимальному значению синергетического эффекта.

Распространенной метафорой, иллюстрирующей смысл синергии, является следующее "не вполне арифметическое" выражение:

$$1 + 1 = 3.$$

Иногда его записывают немного иначе:

$$1 + 1 = 2 + \text{synergy},$$

демонстрируя тем самым, что рациональное, целенаправленное объединение элементов может порождать дополнительный эффект.

Повышение или снижение эффективности работы организации за счет проявления синергетического эффекта хорошо иллюстрируется понятием "приращение ресурсного потенциала". Эффективность работы организации напрямую зависит от ее ресурсного потенциала, однако различные комбинации ресурсов дают различные значения эффективности, вплоть до существенного ее снижения. Например, эффективность работы организации определяется системным взаимодействием таких ресурсов, как производственное оборудование, интеллектуальный и трудовой потенциал работников, финансовые средства, имидж организации и др. Добавление такого ресурса, как новая технология, может значительно повысить совокупный потенциал организации и эффективность ее работы. Приобретение же некондиционного оборудования снизит общую эффективность системы.

Говорят гуру... Синергетические эффекты могут появиться в результате экономии на масштабах, внедрения в объединенной компании самых передовых методов работы, появления новых возможностей, освоения специфических навыков объединившихся предприятий и нередко возникновения стимулирующего эффекта, который оказывает влияние на обе компании по отдельности. Но достаточно небольшой ошибки в оценке этого потенциала - и, несмотря на все усилия, тут же начнутся проблемы.

С. Кристофферсон, Р. Макниш, Д. Сиас <1>

-----  
<1> Кристофферсон С., Макниш Р., Сиас Д. "Проклятие победителя": ошибки слияний // The McKinsey Quarterly. 2004. N 2.

Примером действия закона синергии может служить объединение нескольких организаций в альянс, концерн или холдинг. Суммарная доходность таких объединений, как правило, оказывается выше, чем сумма доходностей предприятий до объединения. Синергетический эффект в данном случае достигается преимущественно за счет реализации объединенными предприятиями единой стратегии инвестирования, производства, диверсификации, выбора рынков и т.п. Синергия также может проявляться и в снижении конкурентного давления в силу того, что предприятия - бывшие конкуренты становятся элементами единой системы.

Синергия реализации товаров возникает в том случае, когда продажи нескольких типов товаров осуществляются через единую торговую сеть и централизованно координируются. Примером синергии может служить развитие системы франчайзинга <1>.

<1> См. гл. 15 "Основные виды организаций" данного учебника.

Основным условием достижения системой максимальной синергии является рациональная взаимосвязь компонентов. Сущность эффекта выражается в связях и взаимном влиянии элементов системы. Рациональные связи должны обеспечивать оптимальное сочетание элементов организации как системы в различных сферах ее деятельности. Среди них особо выделяются: сфера исследований и опытно-конструкторских разработок, производственная сфера, логистика, инжиниринг, система контроля качества, маркетинг и реклама, менеджмент, финансовая сфера.

На практике бывает достаточно сложно определить количественные значения синергетического эффекта от тех или иных управленческих действий. Чаще всего для оценки эффективности работы организации как системы используются такие экономические показатели, как прибыль, объемы продаж или издержки производства. Однако в ряде случаев источниками синергетического эффекта могут стать факторы, действие которых сложно описать, используя лишь формальные экономические категории. На возрастание эффекта могут оказывать влияние психологические, социальные и другие аспекты. Так, например, появление нового магазина франшизы в одном районе с уже работающим магазином той же сети, как правило, не только не снижает выручку первого магазина, но и увеличивает ее. Это объясняется повышением узнаваемости бренда и доверия к нему со стороны покупателей. Однако необоснованное увеличение плотности расположения на небольшой территории однотипных франчайзи приведет к появлению асинергетического эффекта - снижению доходности каждого из магазинов.

Говорят практики... 1. В 2012 г. холдинг "Уралхим", уже владевший березниковским "Азотом" и приобретший пермские "Минеральные удобрения", фактически объединил предприятия. Управляющим директором обоих комбинатов стал Мурад Чапаров, ранее занимавший должность генерального директора крупного подмосковного завода компании "Уралхим". В интервью он рассказал о перспективах развития предприятий в едином холдинге:

- Сейчас двумя пермскими заводами руководит одна команда. Говорилось о некотором синергетическом эффекте, что объединение должно привести к положительным итогам. Что удалось сделать?

- Ожидаемый синергетический эффект мы получаем. Его можно разделить на две части. Во-первых, при управлении активами произошло снижение издержек, и не только материальных. Уменьшились документооборот и объем процедурных вопросов. Топ-менеджеры, которые руководят двумя площадками, в основном до этого работали в "Уралхиме". При их непосредственном участии разрабатывались наши корпоративные стандарты, и, соответственно, они привыкли работать по ним. Благодаря этому нам удалось быстро интегрировать стандарты работы "Уралхима" и на пермских "Минеральных удобрениях".

Второй эффект - предприятиям стало проще и удобнее работать, ежедневно решать производственные вопросы. Объясню. Пермские "Минудобрения" (ПМУ), несмотря на то что выпускают товарной продукции в два раза меньше, чем "Азот", остаются таким же технологически сложным заводом. Когда мы управляем двумя серьезными высокотехнологичными предприятиями, возникает огромное количество вопросов, проблем, начиная с организационных и заканчивая техническими. У нас уже были прецеденты, когда специалисты с двух площадок оперативно выручали друг друга. Уже создан технический совет, куда вошли специалисты пермских "Минеральных удобрений" и "Азота". Цель этого совета - развитие обоих предприятий как на тактическом, так и на стратегическом уровнях.

**Источник:** Чапаров М. Мы еще не достигли пика синергетического эффекта. <http://www.kommersant.ru/doc/2206167>.

2. Мировая практика осуществления сделок M&A (слияния и поглощения) свидетельствует о важности количественной оценки синергетического эффекта, достижение которого является основным мотивом таких процессов и отображает размер выгод, которые появляются в результате слияния и поглощения. Синергетический эффект - дополнительная ценность (выраженная в стоимости бизнеса) активов, возникающая в результате тесного взаимодействия или совместной деятельности субъектов бизнеса в сравнении с совокупной их стоимостью или финансовой эффективностью в условиях автономного функционирования... На базе количественной оценки синергии инвестор принимает решение о том, какую максимальную сумму он готов потратить на слияние/поглощение бизнеса или актива, и прогнозирует рост капитализации бизнеса. Это выражается в оценке роста стоимости бизнеса (на основе расчета дополнительных денежных потоков от использования источников синергии) или инвестиционной стоимости как разницы между прогнозной стоимостью объединенной компании... и прогнозной стоимостью бизнеса с текущей структурой активов. Таким образом, рассчитанное значение

синергетического эффекта является функцией роста стоимости бизнеса.

**Источник:** Золотаревский В. Бонус по сценарию. Количественная оценка синергетического эффекта является основным мотивом осуществления сделок M&A // Инвестгазета. 2006. 24 дек.

Таким образом, задачей менеджмента организации является создание такой организационной системы, которая приводила бы к максимально возможному положительному синергетическому эффекту.

### 13.2.3. Закон самосохранения

Одним из важнейших понятий теории организации является **состояние** организации как системы. Как отмечалось выше, в силу закона синергии общее состояние организации не определяется только лишь суммой состояний входящих в нее элементов, а зависит от структуры системы и характера взаимных связей между ее подсистемами.

Теоретической основой исследования общего состояния организации является **закон самосохранения**. Сущность самосохранения как целенаправленного управляемого процесса можно выразить следующими словами: организация как система стремится к сохранению своей **целостности** и **качественной определенности**, используя для этого весь свой потенциал.

Под целостностью в данном случае понимается сохранение системы как целенаправленно упорядоченной совокупности взаимосвязанных элементов. Качественная определенность организаций - это рациональное сочетание внутренних переменных организации (структуры, ресурсов, целей, функций и т.п.) и связей с внешней средой, соответствующее главной цели деятельности организации. Другими словами, качественная определенность организации - это ее способность достигать поставленной цели в условиях изменяющейся и не всегда благоприятной внешней среды.

Пример. В результате каких-либо экономических потрясений или появления сильного конкурента организация может изменить свою миссию и главные цели. Это повлечет за собой изменение основных внутренних факторов организации: структуры, ресурсов, персонала, производимой продукции и т.п. Такое положение будет означать изменение качественной определенности организации. Другим исходом может стать распад организации на несколько независимых структур, что соответствует утрате ее целостности.

Для любознательных... История старейших акционерных компаний насчитывает не более 200 лет, однако во многих странах есть семейные фирмы, существующие более 1000 лет. Компании, представленные в рейтинге, подготовленном британским журналом Family Business, прошли через века, пережив войны, революции, изменения государственных границ, и по сей день продолжают успешно работать.

Больше всего старинных семейных компаний сохранилось в Великобритании - британские фирмы составляют ровно четвертую часть всего списка. На втором месте по числу представленных древнейших семейных предприятий - Франция (19 фирм). За ней следует Италия (17 компаний), 12 компаний в списке - немецкие. Таким образом, на эти четыре ведущих страны Западной Европы приходится 73 компании из ста, представленных в списке.

Доминируют же в первой десятке итальянцы. Целых пять компаний из этой страны входят в **top10** древнейших предприятий планеты. По мнению аналитиков, это свидетельство силы семейных уз и традиций в Италии, фактор, говорящий о силе внутрисемейных связей в итальянском бизнесе и нежелании большинства руководителей превращать семейный бизнес в классические акционерные предприятия.

**Источник:** по материалам "Старейшие компании мира". РБК Рейтинг. URL: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2004/08/30/740555>.

Самосохранение организации зависит от ее внешней и внутренней среды, характера деятельности, ресурсного обеспечения, эффективности управления и может быть обеспечено путем ее адаптации к изменяющимся внешним условиям. При этом важно понимать, что стремление организации к целостности и качественной определенности (а следовательно, самосохранению) не означает, что ее деятельность должна быть направлена на фиксацию ("замораживание") какого-либо своего состояния и удержание его без изменения длительное время.

Примечание. **Самосохранение организации** возможно в том случае, когда в ней обеспечивается баланс между двумя противоположными состояниями: **стабильности** и **развития**.

Почему организация должна соблюдать баланс между этими состояниями? Избыточная

стабильность может привести к застою организации, в то время как нерациональное и неконтролируемое ускоренное развитие обеспечит успех лишь в ближайшем будущем, не создавая основ для последующего развития. Одной из основных причин утраты организацией своей целостности и качественной определенности является необоснованно ускоренное развитие, не подкрепленное необходимым ресурсным потенциалом, структурными изменениями и оптимизацией управленческих функций. Другая причина - в остановке развития и акценте руководства на прошлые достижения <1>.

<1> См. описание стадии "Аристократизм" в модели ЖЦО И. Адизеса (параграф 14.3 данного учебника).

Примечание. **Закон самосохранения** - организационная система может обеспечить свою целостность и качественную определенность, выбирая на каждом этапе своего существования такие формы устойчивого состояния, для которых характерен обоснованный баланс между стабильностью и развитием.

Механизмом реализации закона самосохранения является способность организации к устойчивому <2> функционированию. При значительных отклонениях от состояния устойчивости организация может потерять свою качественную определенность, а иногда и целостность. Таким образом, задачей менеджмента организации является сохранение целостности и качественной определенности организации путем удержания устойчивого равновесия (см. рис. 13.4).

<2> См. выше понятие "устойчивость системы" (параграф 12.1 данного учебника).

Иллюстрация восполнения баланса между стабильностью и развитием

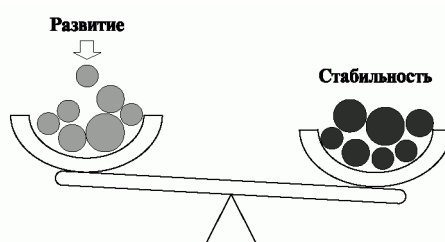


Рис. 13.4

Внутренние  $S_{внутр}(t)$  и внешние  $S_{внеш}(t)$  факторы, обеспечивающие стабильность организации (**stability**), должны уравниваться внутренними  $D_{внутр}(t)$  и внешними  $D_{внеш}(t)$  факторами, способствующими ее развитию (**development**):

$$\frac{S_{внутр}(t) + S_{внеш}(t)}{D_{внутр}(t) + D_{внеш}(t)} = 1.$$

Какие же факторы (потенциалы) характеризуют стабильность и развитие организации? К факторам **стабильности** можно отнести: широкую известность бренда организации, наличие длительных и продуктивных деловых отношений с организациями-партнерами, высокое качество производимой продукции, низкую текучесть кадров, стабильно высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников и т.п.

**Развитие** организации проявляется в постоянном стремлении к совершенствованию и повышению своего потенциала: расширению взаимовыгодных партнерских связей, диверсификации продукции, использованию в производстве новейших достижений науки и техники, применению менеджментом перспективных, инновационных форм и методов управления, в том числе - оптимизации организационной структуры в соответствии с изменениями внешней среды и т.п.

При отсутствии **внутреннего потенциала стабильности**  $S_{внутр}(t)$  и стремлении организации к развитию ее самосохранение возможно лишь в условиях максимально стабильной внешней среды, т.е. когда "вес" внешнего потенциала стабильности оказывается равным "весу" суммы внутреннего и

внешнего потенциалов развития:

$$\frac{S_{\text{внеш}}(t)}{D_{\text{внутр}}(t) + D_{\text{внеш}}(t)} = 1.$$

При отсутствии **внутреннего потенциала развития**  $D_{\text{внутр}}(t)$  самосохранение организации возможно лишь при наличии внешних сил, побуждающих ее к развитию. Примером может служить государственное унитарное предприятие (или акционерное общество с государством в роли главного акционера), развитие которого обеспечивается лишь за счет государственных дотаций или создания льготных условий для реализации выпускаемой продукции:

$$\frac{S_{\text{внутр}}(t) + S_{\text{внеш}}(t)}{D_{\text{внеш}}(t)} = 1.$$

Подробнее процесс развития организации раскрывается в содержании следующего системного закона - закона развития.

#### 13.2.4. Закон развития

В наши дни для всех стало очевидным, что экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. Развитие уже не является лишь условием роста, лидерства и конкурентного преимущества организации. В современном мире развитие организации - это одно из условий ее существования. По некоторым данным, только лишь для того, чтобы сохранить свое присутствие на рынке, организация должна поддерживать темпы развития как минимум не ниже среднеотраслевых. При этом под развитием организации понимается не только (а иногда и не столько) количественный рост по каким-либо показателям, но и ее совершенствование и адаптация к изменяющимся условиям внешней среды.

Примечание. **Целенаправленно функционирующая организационная система** стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего жизненного цикла <1>.

-----  
<1> Подробнее понятие "жизненный цикл организации" рассмотрено в гл. 14 данного учебника.

В процессе своего существования организационные системы претерпевают изменения, обусловленные складывающимися условиями. Развитие организации представляет собой постоянный выбор таких форм ее существования, которые в наибольшей степени соответствуют условиям самосохранения, что в итоге приводит к максимизации потенциала организации. Под формой существования организации в данном случае понимается определенное соотношение всех ее внутренних переменных (структуры, ресурсов, технологий, персонала и т.п.) и связей с внешней средой (контракты, соответствие требованиям законодательства, учет предпочтений потребителей и т.п.).

На рис. 13.5 приведена иллюстрация процесса развития организации.

Иллюстрация процесса развития организации

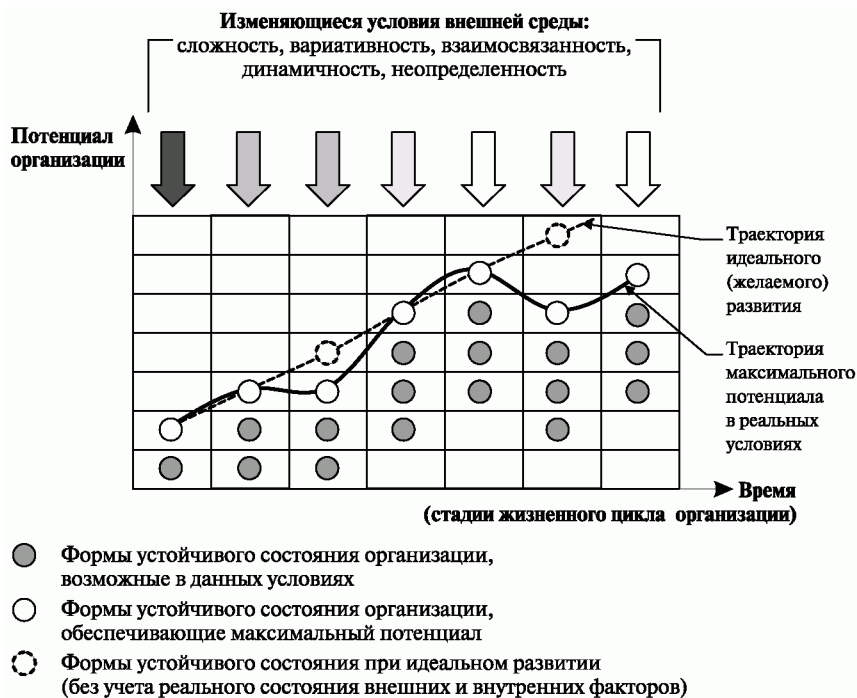


Рис. 13.5

Как видно из рис. 13.5, развитие состоит в том, что в процессе адаптации к внешней среде организация выбирает такие формы устойчивого равновесия, которые дают максимально возможный потенциал (или максимально возможную эффективность деятельности). В реальных условиях организация постоянно подвергается воздействию разнообразных факторов, вызывающих отклонение системы от состояния устойчивости. При значительных отклонениях форма существования и порядок работы организации могут изменяться. Стремление организации к обретению устойчивости и сохранению своей качественной определенности порождает новую форму ее существования. Другими словами, началом очередного этапа развития организации являются преднамеренные или случайные изменения, приводящие к нарушению ее устойчивости.

На практике организациям далеко не всегда удается выбирать такие формы существования, которые приводят к максимальному потенциалу и максимальной эффективности работы, поэтому реальное развитие организации, как правило, существенно отличается от идеального. Нерациональность форм существования организации обусловлена различными факторами, например: несоответствием структуры управления характеру производства; выбором маркетинговой политики, не в полной мере учитывающей запросы потребителей; применением мотивационных схем, приводящих к ухудшению межличностных отношений в коллективе и т.п. Тем не менее действие закона развития проявляется в постоянном стремлении организации к повышению своего потенциала и эффективности деятельности.

Система управления организацией, стремящейся развиваться максимально интенсивно, должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей осуществлять диверсификацию изделий и услуг;
- быть адекватной технологиям производства, что требует прогрессивных форм контроля, организации и разделения труда;
- учитывать конкуренцию на рынке товаров и услуг, требующем нового отношения к качеству продукции, организации послепродажного обслуживания и дополнительных услуг;
- учитывать современные требования к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения договоров;
- учитывать изменение структуры издержек производства;
- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Это далеко не полный перечень задач, которые должны решать современные организации. Организационное совершенствование системы управления проявляется в уточнении связей и параметров системы, применении более эффективных методов разработки управленческих решений. Организационное совершенствование и развитие затрагивают не только отдельные связи, но и структуру управления в целом.

Для процесса развития характерны три свойства, отличающие его от других процессов организационных изменений:

- 1) наличие направленности, выражающейся в накоплении положительных результатов;
- 2) закономерность появления положительных результатов в ответ на рациональные управленческие действия;
- 3) отсутствие существенной обратимости изменений.

Организации стремятся к развитию в силу различных причин, наиболее значимыми из которых являются:

- изменения интересов и ценностей потребителей и общества в целом;
- научный, технический и технологический прогресс;
- изменения таких факторов внешней среды, как мировая и региональная экономика, экология, политика, культура;
- нарастание конкурентной активности;
- потребности владельцев и руководства в самовыражении и реализации замыслов и т.п.

С точки зрения интенсивности изменений различают две формы развития:

- **эволюционное**, характеризующееся постепенными качественными и количественными изменениями;

- **революционное**, характеризующееся скачкообразным переходом из одного состояния в другое.

Период существования организаций может продолжаться от нескольких дней до нескольких десятков и сотен лет. Как правило, в течение этого времени любая организация претерпевает неоднократные изменения своего состояния и своих качественно определенных форм <1>. В настоящее время выделяются следующие направления и тенденции развития современных организаций:

- учет динамики мировой экономики, выход на международные рынки, привлечение результатов фундаментальных и прикладных научных исследований, выработка глобальной стратегии;
- учет влияния уровня информационной определенности на качество управленческих решений и завоевание стратегического превосходства;
- применение форм целенаправленного переобучения персонала, методов диверсификации производства, изменение форм и способов управления и т.п.;
- ориентация на клиента и акционера, постоянный учет запросов и предпочтений потребителей, маркетинговые исследования, согласование инвестиционных программ с интересами акционеров;
- возрастание роли инновационного менеджмента, разработка и освоение новой продукции, технологий, форм и методов управления и обслуживания потребителей; ведение собственных исследований и опытно-конструкторских разработок;
- построение команд и творческих групп, применение методов их самоуправления, поощрение предпринимательского стиля управления, создание **партисипативных ячеек** <2>;
- развитие организаций сетевого типа, использование преимуществ территориальной, управленческой и товарной децентрализации, использование бренда организации в качестве консолидирующей функции, в том числе развитие системы франчайзинга.

<1> Процесс изменения состояния описывается понятием "жизненный цикл организации", где каждая стадия характеризуется определенными ценностными установками, особенностями управленческих механизмов и др. (см. гл. 14).

<2> **Партисипативная ячейка** (от англ. **participant** - участник) - группы работников, участвующих в постановке целей организации и принятии управленческих решений.

Процесс развития организации характеризуется тремя принципами: инерции, эластичности и непрерывности (рис. 13.6).

Иллюстрация принципов развития

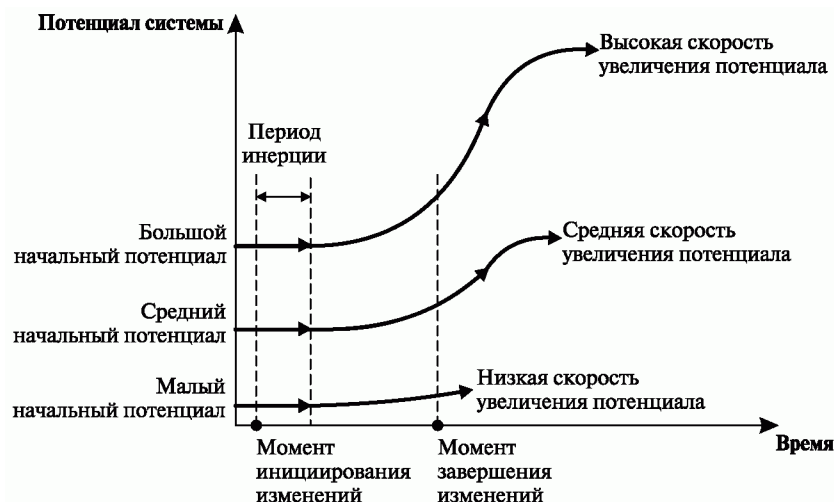


Рис. 13.6

**Принцип инерции (запаздывания):** изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала изменений во внешней и внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания, т.е. всегда появляется некоторый период запаздывания системы.

Пример. Программа стратегического развития ОАО "КАМАЗ" на период до 2020 г.: тенденции развития.

Макротенденции	Отраслевые тренды	Действия КамАЗ
Глобализация и ужесточение конкурентной борьбы, рост неопределенности и коммерческих рисков	Укрупнение масштабов бизнеса (альянсы и поглощения), фокус на ключевых компетенциях, кооперация (НИОКР, производство), аутсорсинг	Интеграция с "Даймлер", стратегические партнерства по компонентам, развитие парка поставщиков
Рост рынков в развивающихся странах, стагнация спроса на зрелых рынках	Географическая диверсификация продаж, размещение производств в развивающихся странах	Увеличение экспортных поставок, создание сборочных производств ОАО КамАЗ за рубежом
Ужесточение законодательных норм в области экологии, безопасности, шума	Повышение экологических параметров техники, расширение использования альтернативных видов топлива и комбинированных энергетических установок	Постановка на производство автомобилей класса Euro 4, 5. Развитие семейства автомобилей на газовом топливе
Рост требований к эффективности коммерческой техники (экономичность, надежность, ресурс), эргономике и комфорту	Повышение удельной грузоподъемности и топливной экономичности, усложнение техники, применение новых материалов и электронных систем	Разработка и постановка на производство автомобилей нового модельного ряда
Повышение требований к условиям приобретения, послепродажному обслуживанию, доступности сервиса и запчастей	Комплексное предложение для клиента (широкий модельный ряд, фирменное техобслуживание, финансовый сервис)	Расширение продуктовой гаммы, модернизация дилерской сети, развитие финансового сервиса

**Источник:** <http://www.kamaz.ru/download/strategy/stratrus.pdf>.

**Принцип эластичности:** скорость изменения потенциала системы зависит от его начальной величины, т.е. чем выше начальный потенциал системы, тем быстрее она способна его увеличить.

**Принцип непрерывности:** процесс изменения потенциала идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

Таким образом, понимание закона развития позволяет выстраивать грамотную политику управления организациями, направленную на повышение эффективности их работы, увеличение потенциала и реализацию общественно значимой миссии.

### 13.2.5. Закон единства анализа и синтеза

Как отмечалось выше, анализ и синтез - основные методы познания, тесно связанные друг с другом.

Примечание. **Анализ** - метод познания, предполагающий разложение исследуемого объекта на простые составные части для их последующего изучения.

Примечание. **Синтез** - метод познания, предполагающий объединение выделенных при анализе частей в единое целое.

Одной из задач менеджмента является периодическое проведение анализа организации и синтез необходимых выводов и решений. Например, для того чтобы понять причины отклонения направления развития организации от главной цели, ее менеджмент должен провести анализ различных частей организационной системы: спроса и предложения, связей с поставщиками, поведения потребителей, уровня продаж, уровня технологий, уровня информированности и т.п. После того как каждая часть подвергнется тщательному изучению, необходимо синтезировать новые знания - выявить причинно-следственные связи между выделенными частями, чтобы выйти на новый уровень понимания проблемы. Анализ и синтез помогают менеджеру принимать правильные управленческие решения.

Для того чтобы организация развивалась и совершенствовалась, процесс анализа и синтеза должен происходить непрерывно и циклично (см. рис. 13.7).

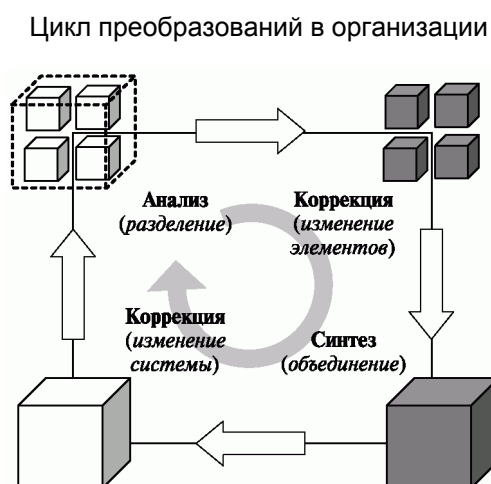


Рис. 13.7

Примечание. **Закон единства анализа и синтеза:** целенаправленное осуществление циклов анализа и синтеза в интересах повышения эффективности организации и адаптации ее к новым условиям функционирования обеспечивает ее самосохранение и развитие.

Закон единства анализа и синтеза можно описать уже известным соотношением, иллюстрирующим баланс потенциалов стабильности и развития организации (см. закон самосохранения), дополнив его математическим символом предела:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left( \frac{S_{\text{анализ}}(t) + S_{\text{синтез}}(t)}{D_{\text{анализ}}(t) + D_{\text{синтез}}(t)} \right) = 1,$$

где **T** - время завершения организационных преобразований (очередного цикла анализа и синтеза).

Данная формула показывает, что баланс между стабильностью и развитием как необходимое условие самосохранения организации обеспечивается с течением времени (**t**) в ходе целенаправленных преобразований. Однако преобразования могут приводить как к позитивному, так и к негативному результату. Одной из причин негативного результата является недостаточное внимание к аналитической части преобразований.

Как видно, закон единства анализа и синтеза является теоретической основой для осуществления целенаправленных организационных изменений в интересах развития организации <1>.

-----  
<1> Подробнее об организационных изменениях см. гл. 18 "Организационные изменения".

### 13.2.6. Закон информированности-упорядоченности

В современном мире информация представляет собой важнейший стратегический ресурс. В рамках теории информации сформировалось следующее определение этого понятия.

Примечание. **Информация** - это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности знания о каких-либо объектах, процессах и явлениях.

Применительно к управлению организациями это определение можно переформулировать следующим образом.

Примечание. **Роль информации в организации:** чем больше качественной информации имеется в распоряжении менеджера, тем точнее, определеннее оценивает он состояние организации и предсказывает ее развитие.

Для управления организациями используются различные виды информации: экономическая, научно-техническая, общественно-политическая и т.п.

Обобщающим показателем качества <2> конечной информации как ресурса является эффективность ее использования. Она оценивается по соотношению ценности информации к затратам на ее получение.

-----  
<2> См. объяснение понятия "качество информации" в параграфе 9.2 "Свойства организационной информации".

От качества информации напрямую зависит степень организованности системы - чем больше поток качественной информации, тем устойчивее и эффективнее организация. Таким образом, в контексте изучаемого закона под **информированностью** понимается обеспечение организации качественной информацией в количестве, необходимом для ее результативного и эффективного функционирования.

Примечание. **Информированность** - обеспечение организации качественной информацией в количестве, необходимом для ее результативного и эффективного функционирования.

Под **упорядоченностью** в данном случае понимается рациональное, гармоничное распределение и развитие всех элементов организации. Гармоничность подразумевает целенаправленное согласование подразделений организации, ее системы управления, структуры персонала, экономических процессов и т.д., а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния) и пропорциональности <1>.

-----  
<1> Подробнее о гармонии и пропорциональности см. в п. 13.2.7 "Закон композиции и пропорциональности (гармонии)" данного учебника.

Примечание. **Упорядоченность** - рациональное, гармоничное распределение и развитие всех элементов организации.

Очевидно, что применительно к организационной системе понятия "**информированность**" и

**"упорядоченность"** тесно связаны между собой. Качество информированности зависит от того, насколько рационально и эффективно поступающая информация может использоваться подразделениями организации для решения поставленных задач. Изменение организационной структуры управления (т.е. изменение варианта упорядоченности организационной системы) всегда влечет за собой необходимость изменения информационной (точнее - информационно-управляющей) системы предприятия. И наоборот, внесение заметных изменений в систему поиска, обработки, распределения и потребления информации, как правило, требует внесения изменений в организационную структуру предприятия и структуру функций ее департаментов и отдельных сотрудников.

Создание в организации системы поступления и использования качественной информации, соответствующей указанным выше свойствам, приводит к улучшению упорядоченности и рациональности ее функционирования.

Примечание. **Закон информированности-упорядоченности:** чем более качественной информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем более упорядочены ее элементы и выше эффективность функционирования.

Следствия из закона информированности-упорядоченности:

1. Чем конкретнее задачи управления и чем лучше организована база данных об объектах управления, тем успешнее функционирует организация.

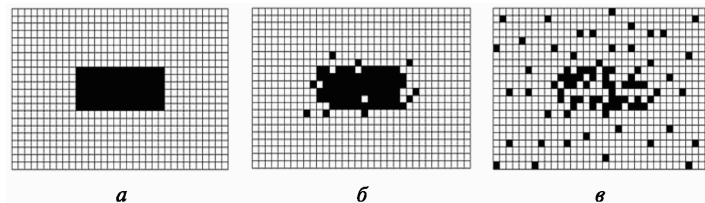
2. Чем сложнее организационная система, тем больший объем качественной информации требуется ей для эффективного функционирования.

3. Наличие в организационной системе потоков некачественной (несвоевременной, недостоверной, избыточной и т.п.) информации может привести к:

- дезинформации;
- проблемам хранения информации;
- сложностям обработки и использования информации;
- увеличению затрат на обработку и хранение информации и т.п.

Для описания состояния организации в контексте информационного обеспечения часто используется понятие **"информационная энтропия"** - мера отклонения системы от некоторого эталонного состояния в смысле информационного обеспечения. Иначе говоря, энтропия - это мера информационного хаоса (неупорядоченности) (рис. 13.8).

Компьютерная модель энтропии (иллюстрация)



**а** - нулевая энтропия - эталонное (идеальное) состояние системы;

**б** - низкий (допустимый) уровень энтропии;

**в** - недопустимо высокий уровень энтропии (хаос)

Рис. 13.8

Примечание. **Информационная энтропия** - это мера информационного хаоса в организации.

**Энтропия** - это научная категория, часто применяющаяся для характеристики процессов управления информационными ресурсами и уровня их осуществления. Чем ниже информационная энтропия организации, тем выше эффективность ее функционирования, производительность труда, экономичность расходования ресурсов и т.п.

Можно сказать, что информационная энтропия указывает на долю рассеяния энергии при работе с информацией. В обобщенном смысле производимая организацией энтропия - это мера излишней работы при достижении поставленной цели, доля бесполезных побочных процессов или явлений, сопровождающих какую-либо деятельность.

Для любой организации как открытой системы должен выполняться следующий принцип: структурное состояние системы должно стремиться к такому, при котором производство энтропии

минимально. Системы, где этот принцип заметно нарушается, являются неоптимальными, они проигрывают в конкурентной борьбе с другими организационными системами и распадаются.

Говорят гуру... Позволь воцариться хаосу, а затем обуздай его <1>.

<1> Выражение приписывается Эндрю Гроуву (**Andrew S. Grove**), американскому предпринимателю, председателю совета директоров Intel Corporation. См.: Игры большого бизнеса. 5000 цитат о бизнесе, менеджменте и финансах. М.: Рипол классик, 2009. С. 119.

Математически энтропия **H** какой-либо системы **X** определяется следующим выражением:

$$H(X) = -\sum_{i=1}^n p_i \log p_i,$$

где **n** - число состояний, в которых может находиться система **X**; **i** - номер состояния системы;  $P_i$  - вероятность пребывания системы в **i**-м состоянии;  $\log p_i$  - логарифм  $P_i$  по любому основанию. Чаще всего в теории информации используется основание 2, указывающее на двоичную систему счисления, принятую за основу в современной информатике <2>.

<2> **Двоичная система счисления** - позиционная система счисления с основанием 2. В этой системе счисления числа записываются с помощью двух символов (0 и 1).

Данное выражение показывает, что с увеличением сложности управляемой системы (т.е. с увеличением числа ее возможных состояний) растет информационная неопределенность ее функционирования, что затрудняет управление системой. Снизить уровень информационной энтропии можно путем "доопределения" состояния организационной системы - повышения вероятности состояний, соответствующих целям организации.

Например, энтропия <1> игральной кости, имеющей шесть равновероятных состояний, приближенно равна 2,58. Энтропия подбрасываемой монеты (с двумя исходами - орел или решка) - единица.

<1> Здесь энтропия рассчитывается по логарифму с основанием 2.

Информационная энтропия предприятия, которое с вероятностью 99% находится в состоянии производства продукции и лишь 1% - в состоянии вынужденного простоя, составляет всего 0,08, что свидетельствует о низком уровне информационного хаоса в смысле определения и прогнозирования работоспособности организации. Предприятие же, вероятность неработоспособности которого близка к 30%, будет характеризоваться информационной энтропией, равной 0,88 (почти единица). В этом случае информационная неупорядоченность состояния и функционирования такой организации, образно говоря, сравнима с хаотичностью падающей монеты. Не самая лестная характеристика работы менеджмента, не так ли?

Разумеется, приведенные примеры являются очень упрощенными. Структура и функционирование даже самой простой организации характеризуются большим числом состояний и разнообразием их вероятностей. Поэтому оценка информационной энтропии как обобщенной характеристики информационной неупорядоченности представляет собой более сложную задачу.

Для любознательных... Вспомните закон необходимого разнообразия, сформулированный У. Эшби. Очевидно, что увеличение разнообразия организационной системы в интересах повышения ее эффективности означает увеличение ее сложности (числа возможных состояний). А это означает, что адаптация организации к новым условиям может привести к возрастанию ее энтропии. Выход из этой ситуации заключается в максимально возможном определении состояний организации - повышении вероятности того, что менеджмент и сотрудники правильно оценивают работу всех частей и всех процессов организации.

Попробуйте сформулировать примеры увеличения сложности организационной системы и необходимых мер для недопущения роста ее неопределенности.

### 13.2.7. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

В рамках общей теории систем строение любой организации можно охарактеризовать такими

понятиями, как **композиция**, **пропорциональность** и **гармония**.

Композиция (в теории организации) - взаимное расположение элементов организационной системы (от лат. **compositio** - составление, связывание, сложение, соединение). Пропорциональность (в теории организации) - определенное количественное соотношение, соответствие между элементами организационной системы. Гармония (в теории организации) - согласованность, стройность, соразмерность в сочетании элементов организационной системы.

Каждая организационная система стремится к состоянию гармонии - т.е. к состоянию, когда композиция и пропорции являются наилучшими для данных задач и условий работы системы.

Примечание. **Закон композиции и пропорциональности (гармонии)**: каждая организационная система стремится к оптимальному взаимному расположению частей (композиции) и к оптимальному количественному соотношению между ними (пропорциональности), что обеспечивает гармонию ее строения и функционирования.

Для организации стремление к гармонии - это процесс достижения максимальной эффективности за счет построения такой структуры и такого соотношения ресурсов, которые позволили бы получить максимальный синергетический эффект.

Рассмотрим принципы практической реализации этого закона:

1. **Принцип планирования**: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

2. **Принцип координации**: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в пропорции ресурсов.

3. **Принцип ограничения**: набор и пропорции ресурсов организации должны быть ограничены настолько, чтобы обеспечивалось оптимальное управление ими. Существуют специальные нормы и правила, которые разработаны на основе научных исследований и организационного опыта.

4. **Принцип согласования**: все используемые организацией ресурсы должны соответствовать друг другу по основным характеристикам.

5. **Принцип полноты**: организация должна выполнять весь набор функций, независимо от количества постоянных работников. Если имеющегося персонала недостаточно для гармоничного развития организации, менеджеру необходимо или принять решение либо о возложении дополнительных функций на имеющихся сотрудников, либо о наборе новых сотрудников, или обратиться за помощью в сторонние организации (курьерские службы, службы маркетинговых исследований и др.).

### 13.3. Специфические законы социальной организации

Как вы помните из предыдущей главы, основным элементом социальной организации - человек. Между людьми в организации возникают определенные отношения. И хотя большая часть этих отношений стандартизована в виде кодексов, правил и норм, все же формализация не в состоянии полностью охватить деятельность человека в организации. Если порядок служебных отношений определяется инструкциями, положениями о внутреннем распорядке, установленными правилами и регламентами, то порядок неформальных отношений - симпатиями и антипатиями людей по отношению друг к другу, общими интересами и потребностями.

Поэтому помимо основных законов организации, которые являются объективными и действие которых применимо к любой организационной системе, существуют и специфические законы, характерные именно для социальных организаций.

Примечание. **Закон своеобразия**: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.

Помимо общих черт, определяемых типом существующей организационной структуры (линейной, функциональной, матричной и т.п.), в каждой организации появляются свои особенности построения. Это зависит от набора и сочетания разнородных факторов. Каждая организация, как и человек, неповторима, поэтому прямое копирование одной организацией структуры и методов работы другой успешно развивающейся организации далеко не всегда приводит к повышению эффективности и успешности. Мало того, некоторые методы организации и управления, обеспечивающие успех одной организации, могут стать причиной провала другой.

Примечание. **Закон социальной гармонии**: для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда как за счет повышения эмоционального уровня работника, так и за счет увеличения изобретательства (генерации идей).

Развитие социальной сферы и учет человеческого фактора влияют на эффективность деятельности любой организации. Для успешной реализации закона социальной гармонии менеджеру необходимо решить следующие задачи:

- снижение уровня конфликтности в организации;
- повышение трудовой активности работников;
- повышение удовлетворенности работников результатами своей работы в организации;
- участие работников в управлении организацией;
- установление информационных (коммуникативных) связей не только по вертикали, но и по горизонтали.

Так, в некоторых организациях вводят новые подразделения социального назначения, например кабинет психологической разгрузки, комнаты отдыха, буфет, бассейн. Данные подразделения, помимо оздоровительной функции, являются для служащих разных специальностей чем-то вроде клуба по интересам. Здесь и завязываются неформальные отношения между отделами, подразделениями. Люди разных профессий в неформальной обстановке значительно быстрее находят решения производственных проблем или подходы к ним.

Примечание. **Закон оптимальной загрузки:** для каждого человека (подразделения) существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрывается его потенциал (рис. 13.9).

График изменения производительности труда в зависимости от объема загрузки исполнителя

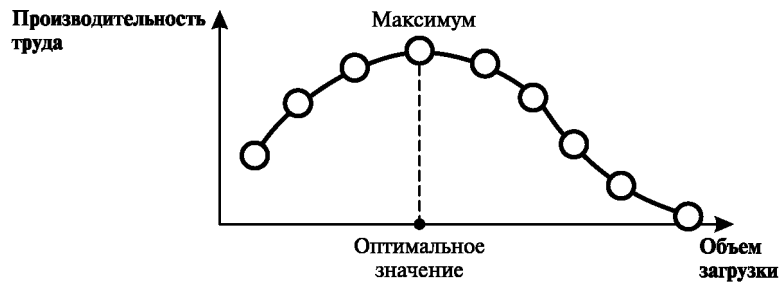


Рис. 13.9

Производительность и качество труда каждого сотрудника и каждого структурного подразделения организации зависят от большого количества факторов. К ним относятся индивидуальные особенности работников, их компетенции, навыки, отношение к своей профессиональной деятельности и организации и т.п. Поэтому для обеспечения высокой эффективности работы организации важен дифференцированный (индивидуальный) подход к определению оптимального объема загрузки работой, соответствующего максимально возможной производительности труда данного человека или подразделения. Под оптимальным объемом загрузки понимаются не только количественные характеристики (нормы выработки, объемы продаж и т.п.), но качественный, в том числе творческий, характер труда.

Примечание. **Закон минимальной эффективности:** для каждой организации существует минимальный коэффициент полезного действия (эффективность), при которой организация должна быть ликвидирована или деятельность ее приостановлена.

Величина предельной эффективности зависит от целого ряда условий работы и различна для различных организаций. Как правило, индикаторами необходимости ликвидации служат экономические характеристики. Однако для определения величины предельной эффективности не менее важны и организационные, социальные, психологические и иные факторы, влияющие на производительность труда в организации и ее устойчивость.

#### 13.4. Принципы организации

Принципы деятельности организации являются основой построения ее практической работы. Их реализация позволяет повысить эффективность за счет согласования и упорядочения связей основных элементов и процессов производства, а также связей организации с внешней средой. Путем

своевременного пересмотра принципов достигается развитие организации, адекватное состоянию производства и внешней среды.

Принципы организации вытекают из общих законов организации и представляют собой рациональные правила и нормы, которые характерны для организационных систем (рис. 13.10).



Рис. 13.10

Примечание. **Принципы организации** - это правила, используемые руководителем при построении организационной системы.

Принципы организации могут быть общими, частными и ситуационными. Общие принципы - это универсальные принципы, которые характерны практически для любых видов организационных систем (например, принцип обратной связи). Частные принципы применяются в процессе различных видов организационной деятельности. Ситуационные принципы - это принципы, которые обусловлены конкретной ситуацией или характерной деятельностью.

**Принцип обратной связи** заключается в обеспечении непрерывной оперативной информации от управляемой подсистемы к управляющей. Соблюдение этого принципа позволяет менеджменту организации принимать грамотные управленческие решения и вовремя вносить необходимые изменения в деятельность организации (см. п. 13.1 "Понятие системного закона организации", см. рис. 13.1).

**Принцип оптимальности** заключается в стремлении менеджмента организации к выбору наилучших (по определенному критерию эффективности) организационных структур, а также форм и методов работы организации. В организациях принцип оптимальности трансформируется в следующие частные принципы:

1. **Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации** производства и управления. Централизация - это сосредоточение управления на высшем уровне организации. Соответственно, децентрализация - явление, обратное централизации. Соотношение между централизацией и децентрализацией показывает, в какой степени сотрудники организации привлекаются к выработке управленческого решения.

Данный принцип предполагает достижение в организации такого состояния, при котором работники могли бы участвовать в процессах управления, вносить свой вклад в принятие производственных и управленческих решений и вместе с тем организовывать свою работу в соответствии с приказами и требованиями высшего руководства. Достижить этого можно путем нахождения оптимального сочетания объемов административных, технологических и координирующих функций и распределения их между работниками.

2. **Принцип прямооточности** заключается в том, что все производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути. Это условие необходимо для того, чтобы избежать дополнительных затрат в производстве и возможного искажения важной информации.

3. **Принцип ритмичности** - производственные и информационные процессы должны происходить равномерно, по заранее установленным временным интервалам. Соблюдение принципа ритмичности позволяет организации избегать простоев в производстве и информационных процессах, а также позволяет более рационально использовать рабочее время, обеспечивает полную занятость работников.

4. **Принцип синхронизации** - среди информационных процессов и производственных подразделений необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должна подстраиваться работа других подразделений организации.

Не менее важными для успешной деятельности организации являются принципы соответствия.

**Принципы соответствия** указывают на необходимость четкого попарного согласования между собой таких важнейших факторов организации, как цели и ресурсы; распоряжения и подчинения; результативность и экономичность.

1. **Принцип соответствия целей и ресурсов:** цели организации должны своевременно обеспечиваться необходимыми для ее достижения ресурсами. К каждой цели должен прилагаться определенный набор материальных, кадровых и финансовых ресурсов, достаточных для того, чтобы обеспечить выполнение конкретных задач. Недостаток ресурсов может привести к тому, что поставленная цель будет достигнута не полностью, не вовремя или же вообще окажется невыполнимой.

2. **Принцип соответствия распоряжений и подчинений:** у каждого работника должен быть только один линейный руководитель и любое количество функциональных. Так, например, у президента открытого акционерного общества линейным руководителем является собрание акционеров, которое может снять его с должности, однако решить вопрос о снятии с должности человека, находящегося на более низкой ступени управления, собрание должно поручить президенту.

3. **Принцип соответствия результативности и экономичности** заключается в умении найти золотую середину в соотношении результативности организации и затрат на получение этих результатов.

**Принцип развития** тесно связан с законом развития организации и ее жизненным циклом. Его суть состоит в том, что и прогрессивное, и регрессивное развитие начинается постепенно, в одном из элементов организационной системы, и только потом спустя какое-то время распространяется на всю организацию.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию "зависимость".
2. Что в теории организации называется закономерностью?
3. Что теория организации называет законами (системными законами) организации?
4. На что указывает аспект проявления закона организации?
5. В чем состоит аспект использования закона организации?
6. Как звучит и что означает формулировка закона необходимого разнообразия (закона Эшби)?
7. Что такое синергия (синергетический эффект)?
8. Приведите определение закона синергии.
9. Приведите определение закона самосохранения организации.
10. Приведите определение закона единства анализа и синтеза.
11. Что в теории организации понимается под информированностью?
12. Что в теории организации понимается под упорядоченностью?
13. Приведите определение закона информированности-упорядоченности.
14. Что такое информационная энтропия?
15. Приведите определение закона композиции и пропорциональности (гармонии).
16. Перечислите принципы практической реализации закона композиции и пропорциональности (гармонии).
17. В чем заключается закон своеобразия организации?
18. В чем заключается закон социальной гармонии в организации?
19. Объясните сущность закона оптимальной загрузки.
20. Объясните сущность закона минимальной эффективности организации.
21. В чем состоит принцип обратной связи в организации?
22. В чем состоит принцип оптимальности в организации?
23. В чем состоит принцип соответствия в организации?
24. В чем состоит принцип развития организации?

### **Задание 1. Зависимости и закономерности**

Прочитайте кейс "История компании Nestle: 1975 - 1981". Выявите и опишите все зависимости и закономерности, повлиявшие на деятельность компании в указанный период.

#### История компании Nestle: 1975 - 1981

После заключения соглашения с L'Oreal в 1974 г., впервые со времен экономического кризиса в начале 1920-х гг., позиции Nestle на мировом рынке пошатнулись.

В первую очередь это было вызвано увеличением цен на нефть и замедлением темпов экономического роста в индустриальных странах. К тому же произошла девальвация курсов иностранных валют, в том числе французского франка, американского доллара, фунта стерлингов и немецкой марки, по отношению к швейцарскому франку.

В результате в период с 1975 по 1977 г. цены на кофе выросли в четыре раза, а на какао-бобы - в три. Как и в 1921 г., компании пришлось быстро реагировать на изменившуюся в корне ситуацию.

### **Задание 2. Анализ компании Nestle**

Прочитайте кейс "История компании Nestle: 1996 - 2007". Проведите анализ деятельности компании, используя в качестве инструментов системные законы организации:

- А.** Каким образом менеджмент компании учитывал действие закона необходимого разнообразия?
- Б.** Можно ли сделать вывод о проявлении в деятельности компании Nestle закона синергии? В чем состоял и за счет чего проявился синергетический эффект?
- В.** Какими фактами можно подтвердить обеспечение условий самосохранения организации?
- Г.** Перечислите наиболее характерные признаки развития компании Nestle на рассматриваемом этапе.
- Д.** Действия каких еще законов и принципов организации можно отследить в приведенном кейсе?

#### История компании Nestle: 1996 - 2007

Первая половина 1990-х гг. стала для Nestle благоприятным периодом в связи с продолжающимися процессами интеграции на мировом рынке и ликвидацией многих торговых барьеров. Открытие новых рынков Центральной и Восточной Европы, а также Китая вместе с общей тенденцией к либерализации прямых иностранных инвестиций стало хорошим предзнаменованием для компании с таким широким спектром деятельности.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что в новое тысячелетие Nestle вошла безоговорочным лидером пищевой промышленности: корпорации принадлежит более 480 фабрик и производств в 87 странах мира. Ежегодный объем продаж группы компаний, входящих в состав Nestle, составляет более 98 млрд швейцарских франков.

С 1996 г. усиление консолидации группы Nestle нашло подтверждение в приобретении итальянского концерна по производству минеральной воды San Pellegrino (1997) и британской фирмы Spillers Petfoods (1998). Тогда же было принято решение продать торговую марку Findus, чтобы сосредоточиться на более высокодоходном секторе замороженных продуктов (1999). Приобретение Spillers Petfoods укрепило позиции Nestle на европейском рынке кормов для домашних животных, на который компания вышла еще в 1985 г. после покупки компании Carnation и ее торговой марки FRISKIES.

Решение Nestle о закрытии своих предприятий по производству молотого кофе в США (Hills Bros, MJB, Chase & Sanborn) позволило компании сконцентрировать свои усилия на продвижении нового ассортиментного ряда элитного NESCAFE, производство которого началось на Западном побережье в сентябре 1999 г.

31 августа 2007 г. компания Nestle завершила сделку по приобретению компании Gerber, известного американского производителя детского питания. В процессе интегрирования активов Gerber в бизнес Nestle штат компании в ближайшее время будет пополнен 4,5 тыс. сотрудников Gerber, которые обладают уникальным ноу-хау и огромным опытом.

Покупка компании Gerber - серьезный шаг на пути трансформации Nestle в ведущую мировую компанию в области производства продуктов питания, правильного питания и здорового образа жизни. Это приобретение сделает Nestle лидирующей компанией на рынке детского питания в США и в мире, а подразделение Nestle Nutrition - мировым лидером в этом секторе.

В истории найдется мало примеров, когда таким крупным корпорациям, как Nestle, удавалось сохранять на протяжении многих десятилетий лидирующие позиции вне зависимости от условий и перемен на мировом рынке. Залогом успеха Nestle стали основополагающие принципы деятельности, которым компания следует с момента ее создания и по сегодняшний день. Компания и дальше

планирует расширять ассортимент своей продукции, разрабатывая новые и совершенствуя уже существующие продукты и торговые марки. Nestle всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.

**Источник:** по материалам официального сайта компании Nestle. URL: <http://www.Nestle.ru/aboutus/history>.

### **Задание 3. Анализ компании "Воронежское акционерное самолетостроительное общество"**

Прочитайте кейс "Воронежское акционерное самолетостроительное общество". Дайте характеристику описанного этапа развития завода, используя знания законов развития, единства анализа и синтеза, самосохранения.

#### **Воронежское акционерное самолетостроительное общество**

Воронежское акционерное самолетостроительное общество (ОАО ВАСО) учреждено в 1993 г. Предыдущие десять лет ВАСО лишь поддерживало свои мощности в рабочем состоянии, его загрузка не превышала 20% возможностей. Если в 1990-м с заводских ступеней самолеты сходили ежемесячно, то в течение последнего десятилетия производилось не более двух самолетов в год.

Пришедшее на смену новое семейство самолетов - Ил-96 - оказалось невостребованным. В 1998 г. срок задолженности по зарплате составлял восемь месяцев, тарифы на энергоресурсы росли невероятными темпами, налоги платить было нечем, а оборотные средства сократились в 10 раз. Заводу приходилось браться буквально за любую работу, был налажен даже выпуск стиральных машин и деталей интерьера для железнодорожных вагонов.

Позитивные перемены, как казалось, начались в 2001 г. В конце 2002 г. на завод поступил от государства первый денежный транш. И уже в конце 2002 г. задолженность ВАСО по налогам и сборам была реструктурирована. Впервые за последние десять лет завод заложил новые самолеты - 10 штук по заказу ИФК. Чтобы не зависеть только от производства Ил-96, в Воронеже сделали ставку на кооперацию с другими производителями авиатехники, в том числе зарубежными.

### **Задание 4. Объединение предприятий**

Прочитайте описание ситуации.

Руководство двух независимых предприятий, производивших в одном регионе однотипную продукцию и являвшихся прямыми конкурентами, приняло решение о добровольном объединении активов с образованием единой компании. Объединение позволило сократить издержки производства и снизить конкурентную нагрузку. Прибыль каждого предприятия до объединения составляла 100 млн руб. в месяц.

1. Предположите, чему будет равна прибыль объединенной компании.
2. Обоснуйте ваше предположение.
3. Действие какого закона организации описывает данный пример?

### **Задание 5. Развитие компании "Дельта"**

Прочитайте описание ситуации.

Компания "Дельта", занимающаяся производством строительных материалов, приступила к реализации стратегии, направленной на широкую диверсификацию выпуска. Для этого запланированы следующие мероприятия:

- получение банковского кредита;
- приобретение трех новых производственных линий;
- наем и переподготовка рабочих;
- аренда новых производственных помещений.

1. Укажите, какие мероприятия, помимо перечисленных, должны быть реализованы компанией "Дельта" для того, чтобы ее функционирование соответствовало требованиям закона развития и закона самосохранения.

2. Обоснуйте свои предложения.

### **Задание 6. Прочитайте описание ситуации**

Менеджмент компании "Ультра-Си", занимающейся производством пластиковых окон, уделяет большое внимание сбору информации о рынках сбыта продукции, конкурентах и тенденциях своей отрасли.

К настоящему моменту времени в компании собрана объемная коллекция рекламных листовок и проспектов компаний-конкурентов, данных о продажах, отчетов о прошедших событиях, текстовых и

видеофайлов с профильных выставок и т.п. Большой объем хранимых данных относится к информации "на всякий случай", ценность которой пока не очевидна. "Ультра-Си" тратит немалые деньги на сбор этой информации, ее хранение и перепроверку. Иногда компания прибегает к так называемым сомнительным способам получения информации о конкурентах.

Тем не менее наличие больших объемов информации не приводит пока к повышению эффективности работы компании (снижению издержек, повышению качества продукции, увеличению объемов продаж и т.п.).

Решение проблем руководство видит в наращивании объемов полезной информации, увеличивая штат сотрудников, отвечающих за поиск информации, и оставляя неизменным (в количестве двух человек) штат аналитиков-референтов, обрабатывающих данные.

1. Объясните, недостаточное внимание к какому закону организации приводит к описанному поведению менеджмента компании "Ультра-Си".

2. Предложите свой вариант решения проблемы и увеличения эффективности компании.

## Глава 14. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

У людей, продуктов, рынков и даже обществ есть свои жизненные циклы - рождение, рост, зрелость, старость и смерть. На каждом этапе жизненного цикла возникает типичная модель поведения.

И.Адизес

- Понятие жизненного цикла организации
- Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера
- Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

### 14.1. Понятие жизненного цикла организации

Концепция **жизненного цикла организации** (ЖЦО) возникла и развивается в теории организации с целью объяснения причин, характеристик и последствий изменений, происходящих в организациях с течением времени. Согласно этой концепции организационные характеристики организаций меняются на разных стадиях их жизненного цикла, поэтому на разных этапах развития им требуются различные методы управления. Кроме того, для разных стадий должны быть характерны различные подходы к оцениванию организационной эффективности.

Говорят гуру... Изучение различных управленческих аспектов на разных стадиях ЖЦО предоставляет менеджерам мощный инструмент управления изменениями, который основан на закономерностях перехода от одной практики управления к другой и внутренней логике развития компании.

Г.Широкова

Примечание. **Жизненный цикл организации** - это совокупность последовательно сменяющих друг друга состояний организации, каждое из которых соответствует определенному комплексу организационных характеристик и типичной модели поведения организации.

В основе данной концепции лежит аналогия с жизненным циклом развития живого организма. В последние годы огромный интерес к моделям ЖЦО вызван рядом знаковых публикаций на эту тему в научных и деловых журналах. Кроме того, популярность идеи растет благодаря активной лекторской, писательской и консалтинговой деятельности одного из ведущих современных специалистов по управлению жизненным циклом организаций доктора И. Адизеса.

Говорят гуру... Представление о том, что фирмы обладают жизненным циклом, аналогичным жизненному циклу биологических организмов, скрывает в себе следующую идею: существуют законы, обуславливающие развитие фирм, подобные тем законам, по которым... развиваются живые организмы, причем разные стадии развития являются функцией... возраста.

Э.Пенроуз <1>

-----  
<1> Пенроуз Э. Биологические аналогии в теории фирмы. Цит. по: Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.

На сегодняшний день в научной литературе описано большое количество моделей ЖЦО,

предложенных в разные годы разными авторами. Эти модели различаются как по числу стадий развития организаций, так и по составу и содержанию характеристик (переменных), отражающих особенности построения и функционирования организаций на этих стадиях. Несмотря на это, в отечественных учебных изданиях по менеджменту и теории организации зачастую приводятся некие обобщенные "иллюстративные" модели, не всегда достаточно точно отражающие авторскую идею или вообще лишенные указания на авторство. В настоящем учебнике предпринята попытка познакомить читателя с большинством авторских моделей ЖЦО на уровне изложения стадий и основных изучаемых переменных, характеризующих организационные изменения.

Наиболее полный и систематизированный сравнительный анализ моделей жизненного цикла организаций сегодня представлен в трудах ученых Высшей школы менеджмента СПбГУ Г.В. Широковой, И.С. Меркурьевой, О.Ю. Серовой и др. <1>. В настоящем учебнике систематизация моделей ЖЦО изложена в соответствии со схемой, предложенной авторами указанных исследований (см. табл. 14.1). Названия "Становление", "Накопление", "Зрелость", "Диверсификация", "Упадок", используемые в таблице для обозначения **типовых** стадий ЖЦО, являются условными и отражают структуру пятиэтапной схемы, взятой авторами исследования за основу.

-----  
<1> См.: Широкова Г.В., Меркурьева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) / Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. N 3. С. 3 - 26; Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования. Вестник С.-Петербургского ун-та (Менеджмент). 2006. N 1. С. 3 - 27; Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. N 4. С. 3 - 20.

Таблица 14.1

Сравнение моделей жизненного цикла

N п/п	Авторы, годы публикации	Стадии (в соответствии с базовой пятиэтапной моделью)				
		Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
1	<b>Липитт, Шмидт</b> (Lippitt, Schmidt), 1967	<b>Рождение (Birth)</b> Все в руках одного человека; краткосрочная перспектива; акцент на выживании; личный контроль	<b>Юность (Youth)</b> Акцент на достижении стабильности; командное принятие решений; акцент на эффективности; установление целей и планирование действий	<b>Зрелость (Maturity)</b> Акцент на адаптации; оценивается вклад в общество; дальнейший рост		
2	<b>Скотт</b> (Scott), 1971	<b>Стадия 1 (Stage 1)</b> Управление в руках одного человека; неформальная структура; патерналистское вознаграждение; субъективные критерии оценки	<b>Стадия 2 (Stage 2)</b> Функциональная специализация; формализованная структура; наличие процедур и правил; объективная оценка		<b>Стадия 3 (Stage 3)</b> Диверсифицированные продуктовые рынки; поиск новых продуктов и возможностей для роста; полуавтономная дивизиональная структура	
3	<b>Грейнер</b> (Greiner), 1972	<b>Креативность (Creativity stage)</b> Акцент на производстве продукта; неформальные коммуникации и структура; долгий рабочий день и скромное вознаграждение	<b>Директивное руководство (Direction stage)</b> Функциональная структура; система бухгалтерского учета; специализация задач; формализованные правила и политики	<b>Делегирование (Delegation stage)</b> Децентрализованная структура; делегирование полномочий; управление по отклонениям	<b>Координация (Coordination stage)</b> Долгосрочное планирование; формирование продуктовых групп; создание новых систем <b>Сотрудничество (Collaboration stage)</b> Командная работа; самодисциплина; матричная структура управления; проектное управление	
4	<b>Торберт</b> (Torbert),	<b>Стадия фантазий (Fantasies stage)</b>	<b>Стадия определений</b>	<b>Стадия предопределения</b>	<b>Стадия возникновения общности</b>	

	1974	<p>Видением и фантазиями основатель делится с друзьями, сослуживцами и другими людьми, которые имеют схожие мечты и интересы.</p> <p><b>Стадия инвестиций (Investment stage)</b> Период инвестирования и обязательств со стороны учредителей организации; нет ясного стиля руководства</p>	<p><b>(Determination stage)</b> Постановка групповых целей и создание структуры; групповое единство; установка психологических контрактов.</p> <p><b>Стадия экспериментов (Experiments stage)</b> Создание планов, графиков, ролей и системы управления; рациональное принятие решений</p>	<p><b>производительности (Predefined productivity stage)</b> Фокус на выполнении определенных задач исполнителями; фиксированные правила, структуры, система власти.</p> <p><b>Стадия свободного выбора структуры (Openly chosen structure stage)</b> Сотрудничество между различными уровнями иерархии; размышления о более глобальных целях организации; творческие и инновационные методы; гибкость в процедурах</p>	<p><b>(Foundational community stage)</b> Разделение духовных, поведенческих и ментальных принципов всеми членами организации; организация становится более объединенной духовно.</p> <p><b>Стадия либеральных порядков (Liberating disciplines stage)</b> Люди и организация вовлечены в самовозрождение; организация в поиске вызовов; границы между организацией и окружающей средой являются открытыми</p>	
5	<b>Кац, Канн (Katz, Kahn), 1978</b>	<p><b>Стадия простой системы (Primitive system stage)</b> Попытки кооперации, основанной на общих нуждах и ожиданиях членов организации</p>	<p><b>Стадия стабильной организации (Stable organization stage)</b> Координация и формализация; создание системы власти; создание структуры; создание системы обслуживания; разработка правил</p>	<p><b>Стадия совершенствования структуры (Elaborative supportive structures stage)</b> Формируется система адаптации, система институционализации взаимоотношений</p>		
6	<b>Кимберли (Kimberly), 1979</b>	<p><b>Первая стадия (First stage)</b> Упорядочение ресурсов; формирование идеологии</p>	<p><b>Вторая стадия (Second stage)</b> Выбор "первоначальной движущей силы"; наем сотрудников; получение</p>	<p><b>Четвертая стадия (Fourth stage)</b> Формализованная структура; установлены правила и политики; внутрифирменная конкуренция; стабильные отношения с внешней</p>		

			<p>поддержки от стратегических клиентов; дискретные решения.</p> <p><b>Третья стадия (Third Stage)</b>          Формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности; высокая личная вовлеченность и обязательность; следование организационной миссии</p>	средой		
7	<p><b>Адизес (Adizes), 1979; 1989</b></p>	<p><b>Ухаживание (Courtship stage)</b>          Стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование предпринимательской идеи.</p> <p><b>Младенчество (Infancy)</b>          Ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единоличное принятие решений основателем компании</p>	<p><b>Давай-давай (Go-Go)</b>          Рост продаж, рыночный успех; отсутствие регулярного менеджмента, несвязная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи.</p> <p><b>Юность (Adolescence)</b>          Делегирование полномочий; изменение руководства; переориентация целей; конфликты между старослужащими и новичками</p>	<p><b>Расцвет (Prime)</b>          Разделяемые всеми видение и ценности; контролируемая и развиваемая креативность; рост как в продажах, так и в прибылях; внутриорганизационное взаимодействие.</p> <p><b>Поздний расцвет (Late prime)</b>          Теряется дух креативности, инновационности и энтузиазма для изменений</p>		<p><b>Аристократизм (Aristocracy)</b>          Снижение интереса к завоеванию новых рынков; акцент на прошлые достижения; формализация в одежде, обращении и традициях.</p> <p><b>Ранняя бюрократизация, Салем Сити (Salem City)</b>          Проблемы персонализируются, начинается "охота на ведьм", менеджериальная паранойя; внутренние конфликты.</p> <p><b>Бюрократизация (Bureaucracy)</b></p>

						Наличие большого количества процедур, правил и инструкций; отсутствие чувства контроля у руководства; искусственно поддерживаемая жизнь. <b>Смерть (Death)</b> Отсутствие ресурсов для вознаграждения членов организации
8	<b>Миллер, Фризен</b> (Miller, Friesen), 1984	<b>Фаза рождения (Birth phase)</b> Выработка продуктово-рыночной стратегии; простая структура, высокая централизация; частые инновации	<b>Фаза роста (Growth phase)</b> Ранняя диверсификация, быстрый рост; функциональная структура, меньшая степень централизации; сегментация рынка	<b>Фаза зрелости (Maturity phase)</b> Снижение инновационности; распыление собственности; консерватизм в принятии решений	<b>Фаза возрождения (Revival phase)</b> Повышение уровня инновационности; диверсификация продуктов и услуг; дивизиональная организационная структура	<b>Фаза упадка (Decline phase)</b> Инертность в управлении; снижение уровня инновационной активности; снижение прибыльности; отсутствие развитых механизмов обработки информации; консервативный стиль принятия решений
9	<b>Фламхольц</b> (Flamholtz), 1986	<b>Новое предприятие (New venture)</b> Определение рынков и развитие продуктов; объем продаж - до 1 млн долл.	<b>Экспансия (Expansion)</b> Быстрый рост прибыли, числа сотрудников и т.д.; поиск ресурсов; развитие операционных систем; объем продаж - от 1 до 10 млн долл.	<b>Профессионализация (Professionalization)</b> Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту; развитие системы управления, формального планирования; объем продаж - от 10 до 100 млн долл.  <b>Консолидация (Consolidation)</b>	<b>Диверсификация (Diversification)</b> Развитие новых продуктов для существующих рынков; новые рынки для существующих продуктов; диверсификация; объем продаж - от 500 млн долл. до 1 млрд долл.  <b>Интеграция (Integration)</b>	<b>Упадок и обновление (Decline and revitalization)</b> Обновление организации на всех уровнях пирамиды организационного развития; объем продаж варьируется

				Развитие корпоративной культуры; институционализация трансформационных процессов; формализация ролевой структуры; объем продаж - от 100 до 500 млн долл.	Интеграция различных бизнес-единиц через развитие новой инфраструктуры: управление ресурсами, развитие операционной и управленческой систем, разработка новой культуры; объем продаж - более 1 млрд долл.	
10	<b>Лестер, Парнелл, Каррагер</b> (Lester, Parnell, Carraher), 2003	<b>Существование (Existence)</b> В фокусе - жизнеспособность организации; идентификация клиентов; централизация принятия решений; примерный возраст - до 10 лет	<b>Выживание (Survival)</b> Власть распределена между несколькими владельцами; формализация структуры; начало формальной обработки информации; более конкурентная окружающая среда	<b>Успех (Success)</b> Разнородная окружающая среда; формализованные должностные инструкции, политики и процедуры; усложнение процесса обработки информации	<b>Возрождение (Renewal)</b> Дивизиональная или матричная структура; сложный процесс обработки информации; привлечение сотрудников к принятию решений	<b>Упадок (Decline)</b> Централизованная структура с несколькими системами контроля; централизованное принятие решений; отсутствие роста

Отсутствие конкретного наименования и характеристики стадии в той или иной ячейке таблицы свидетельствует о том, что автор данной модели не описывает эту стадию жизненного цикла организации (например, типовая стадия "Зрелость" не используется в модели Скотта или стадия "Упадок" - в моделях Липитта и Шмидта, Скотта, Грейнера и др.). В свою очередь, размещение в рамках одной типовой стадии нескольких авторских стадий указывает на их общие признаки (например, соответствие типовой стадии "Упадок", авторских стадий "Аристократизм", "Салем Сити", "Бюрократизация" и "Смерть" модели Адизеса).

Изучение и сравнение моделей ЖЦО представляют большой интерес и практическую пользу, вооружая менеджеров инструментом для анализа функционирования организаций и составления прогнозов их развития. Вместе с тем вряд ли следует ожидать, что механическое проецирование той или иной модели на структуру и особенности функционирования реальной компании позволит однозначно и предельно точно определить текущую стадию ее жизненного цикла, а также сформулировать задачи управления для выхода на желаемую стадию. Опираясь в теоретических и тем более практических исследованиях на концепцию жизненного цикла, менеджеру следует учитывать вероятностный характер выводов и рекомендаций, формулируемых авторами моделей ЖЦО. Кроме того, немаловажное значение имеют национальная специфика бизнеса, форма собственности и история ее изменения, а также другие факторы.

К наиболее известным и широко используемым в настоящее время моделям, пожалуй, следует отнести модели Л. Грейнера и И. Адизеса. Известность модели Л. Грейнера обусловлена ее относительной простотой и длительным временем "присутствия" на страницах научных и деловых изданий. Популярность модели И. Адизеса, как уже упоминалось, остается достаточно высокой стараниями самого автора, выступающего с лекциями и предоставляющего консалтинговые услуги компаниям по всему миру. Несмотря на подробность и относительную сложность модели И. Адизеса (включающей десять стадий), ее известность обусловлена также весьма оригинальным подходом автора к описанию этапов развития организаций посредством так называемого PAEI-кода <1>.

<1> PAEI-код И. Адизес также применяет для оценки эффективности деятельности менеджеров. См., например: Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009; Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

В российской литературе по теории организации есть несколько заметных работ, посвященных теории ЖЦО. Однако эти работы либо носят описательный характер <2>, либо в их основе лежит одна из моделей иностранных авторов (чаще всего - модель И. Адизеса), которая подвергается тщательному анализу <3>.

<2> См., например: Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX - век XXI / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. М.: Экономистъ, 2004. С. 304 - 321; Семенов И. Стадии развития организации // Управление персоналом. 2001. N 9. С. 62 - 71.

<3> См., например: Филонович С. Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. N 11. С. 56 - 58; Константинов Г., Липсиц И., Филонович С. Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт. 2002. N 8. С. 24 - 28; Широкова Г.В. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестник С.-Петербургского ун-та (Менеджмент). 2005. N 2. С. 42 - 57.

#### 14.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Одной из наиболее известных моделей ЖЦО является модель, разработанная Л. Грейнером. **Ларри Грейнер (Larry E. Greiner)** - профессор Маршалловской школы бизнеса университета Южной Калифорнии (США), академический директор программы USC Executive MBA Program. Свою модель ЖЦО Л. Грейнер впервые описал в статье "Evolution and Revolution as Organization Grow", опубликованной в 1972 г. в Harvard Business Review. Примечательно, что в 1998 г. статья была вновь напечатана в этом же журнале как не утратившая своей актуальности.

Согласно модели Грейнера жизненный цикл любой организации включает в себя пять стадий (рис. 14.1), каждая из которых представляет собой последовательность двух периодов: периода роста, называемого **эволюцией**, и периода системных переворотов, называемых **революциями**. При этом пятая стадия, по мнению автора модели, не обязательно является последней.

Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

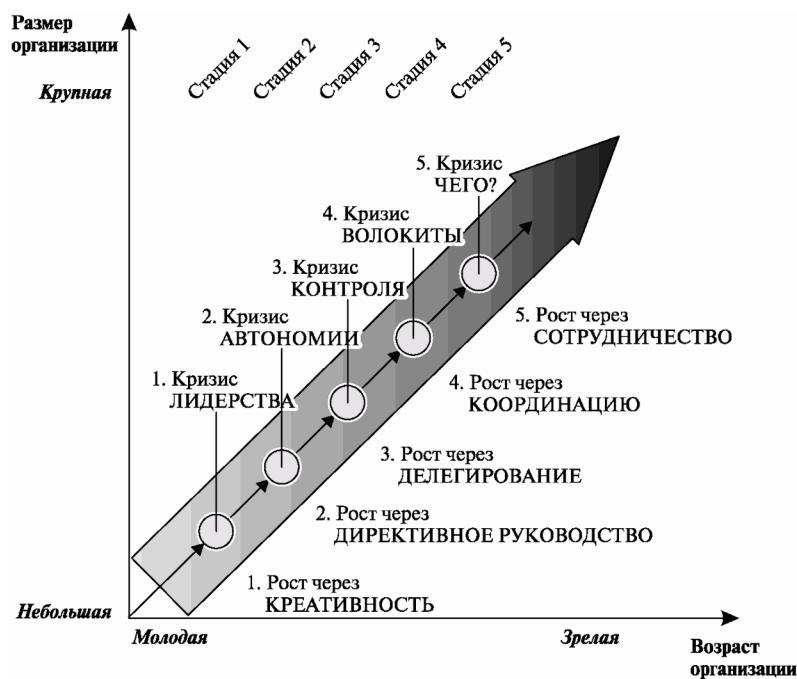


Рис. 14.1

Говорят гуру... Термин "эволюция" используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках. Термин "революция" употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни. По мере последовательного прохождения компанией стадий развития каждый эволюционный период порождает типичную для него революцию.

Л.Грейнер

Согласно модели Л. Грейнера для каждого эволюционного периода характерна своя революция. Переход организации на следующую стадию развития оказывается возможным только после преодоления соответствующего революционного периода. Решения, принимаемые руководителями на одной стадии, рано или поздно становятся источником проблем для другой. Поэтому основной задачей менеджмента организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в очередном эволюционном периоде. По мнению Л. Грейнера, переход с одной стадии на другую осуществляется тем быстрее, чем выше темпы роста отрасли, в которой работает организация.

Грейнер выделяет и анализирует следующие стадии развития организации (табл. 14.2).

Таблица 14.2

Характеристика стадий жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

N п/п	Стадия развития (эволюция)	Кризис (революция)
1	<b>Креативность</b> Рождение организации и создание нового продукта... - Основатели ориентированы на технологии или предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью. - Преобладают неформальные коммуникации. - Контроль - на основе непосредственной обратной связи с рынком	<b>...лидерства</b> - Укрупнение производства и сбыта требует совершенствования производственных операций и методов управления. - Снижается эффективность управления через неформальные коммуникации. - Основатели чувствуют перегруженность управленческими обязанностями. - Требуются профессиональные менеджеры...
2	<b>Директивное руководство</b>	<b>...автономии</b>

	<p>Устойчивый рост за счет профессионального управления бизнесом...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создаются системы планирования и контроля. Разрабатываются стандарты качества.</li> <li>- Вводится функциональная организационная структура.</li> <li>- Коммуникации становятся более формализованными.</li> <li>- Высшие менеджеры принимают на себя все больше ответственности.</li> <li>- Менеджеры более низких уровней рассматриваются как функциональные специалисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджеры среднего и низового звеньев чувствуют себя скованными иерархической структурой, что снижает их инициативу и навыки принятия самостоятельных решений.</li> <li>- Преобладают централизованные методы руководства.</li> <li>- Появляются признаки хаоса на низших уровнях иерархии.</li> <li>- Творческие и инициативные люди покидают организацию.</li> <li>- Высшие менеджеры не желают уступать власть функциональным руководителям...</li> </ul>
3	<p><b>Делегирование</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Успешное использование децентрализованной организационной структуры...</li> <li>- Менеджеры, управляющие дивизионами (бизнес-единицами), наделяются большей ответственностью и получают возможность гибко реагировать на изменения внешнего окружения.</li> <li>- Изменяется система мотивации, вводятся центры прибыли.</li> <li>- Разрабатываются новые продукты, осваиваются новые рынки.</li> <li>- Высший менеджмент управляет на основе изучения периодических отчетов руководителей дивизионов</li> </ul>	<p><b>...контроля</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Высшее руководство осознает потерю контроля над высокодиверсифицированной деятельностью дивизионов.</li> <li>- Автономные менеджеры дивизионов предпочитают управлять своими дивизионами без согласования планов, финансовых ресурсов, технологий и т.п. с другими частями организации.</li> <li>- Высшее руководство делает попытки вернуть централизованное управление, но терпит неудачу в условиях огромного разнообразия операций...</li> </ul>
4	<p><b>Координация</b></p> <p>Широкое использование формальных систем для достижения большей координации...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Общий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира.</li> <li>- Децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы, каждая из которых рассматривается как центр инвестиций.</li> <li>- В целях мотивации и повышения идентификации с фирмой для сотрудников вводятся опционы по акциям и программы участия в прибылях</li> </ul>	<p><b>...волокиты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возникает дефицит доверия между штаб-квартирой и дивизионами, а также между линейными и штабными менеджерами.</li> <li>- Издержки формализованных систем и программ начинают превышать их полезность.</li> <li>- Процедуры становятся важнее решения проблем.</li> <li>- Тормозятся инновации.</li> <li>- Компания становится слишком большой и сложной для управления с помощью формальных программ...</li> </ul>
5	<p><b>Сотрудничество</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особое внимание уделяется созданию команд и межличностному сотрудничеству...</li> <li>- Формальные системы контроля постепенно заменяются социальным контролем и самодисциплиной. Сокращается штат штаб-квартиры.</li> <li>- Создаются проектные команды из специалистов различных функциональных областей. Формируется матричная организационная структура.</li> <li>- Используются программы тренингов, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов.</li> <li>- Экономическое вознаграждение увязывается</li> </ul>	<p><b>...чего?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно, кризис "психологической пресыщенности" работников, испытывающих эмоциональное и физическое истощение из-за интенсивной командной работы и необходимости принятия инновационных решений...</li> </ul>

с командной работой
---------------------

По мнению Л. Грейнера, пятый кризис может быть преодолен за счет изменения системы взаимоотношений между организацией и ее сотрудниками.

Говорят гуру... Мы можем даже увидеть компании с двойной организационной структурой: "привычная" структура для осуществления повседневной работы и "рефлексивная" структура для стимулирования перспектив и личного обогащения. Работники тогда могли бы передвигаться туда и обратно между этими структурами по мере того, как иссякает и пополняется вновь их энергия.

Л.Грейнер

Границы между стадиями в модели Грейнера размыты, так как разные подразделения организации могут вступать в новую стадию в разное время. Задачами высшего руководства является умение идентифицировать стадии жизненного цикла и готовность "плыть по течению, а не против него".

#### 14.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Модель жизненного цикла организации и основные идеи И. Адизеса о трансформации PAEI-кода организации на стадиях ее развития описаны в его книге "Управление жизненным циклом корпорации", получившей в последние годы широкое распространение и признание во всем мире <1>.

-----  
<1> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.

По мнению И. Адизеса, для того чтобы быть успешной, организация должна быть результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для решения этой задачи она должна обладать многочисленными, порой взаимоисключающими свойствами. Иначе говоря, организация должна быть способна выполнять следующие функции:

- **production (P)** - производство результатов (востребованные клиентами продукт или услуга);
  - **administration (A)** - администрирование (управляемость);
  - **entrepreneurship (E)** - предпринимательство (способность видеть перспективы, ставить новые цели, изменяться, адаптироваться);
  - **integration (I)** - интеграция (объединение), использование командной работы.
- Реализация каждой из этих функций позволяет получить ответ на соответствующий вопрос:  
**P** - что нужно сделать?  
**A** - как это нужно сделать?  
**E** - когда и зачем это нужно сделать?  
**I** - кто это должен делать?

По мнению И. Адизеса, большинство организаций успешно выполняют лишь одну-две из рассмотренных функций, формирующих их стиль работы. Каждая функция менеджмента нацелена на решение конкретных задач (табл. 14.3).

Таблица 14.3

Роль PAEI-функций <1>

Обозначение	Функция...	предназначена для превращения организации в...	характеризующуюся...	на временном горизонте - в...
<b>Р</b>	Производство результатов	функциональную	результативностью	краткосрочном аспекте
<b>А</b>	Администрирование	систематизированную	эффективностью	краткосрочном аспекте
<b>Е</b>	Предпринимательство (видение перспективы)	готовую к упреждающим действиям	результативностью	долгосрочной перспективе
<b>І</b>	Интеграция (командные усилия)	единую	эффективностью	долгосрочной перспективе

<1> Таблицу удобно читать следующим образом: **Р** - функция "**Производство результатов**" предназначена для превращения организации в **функциональную**, характеризующуюся **результативностью** в **краткосрочном аспекте**.

И. Адизес выделяет и анализирует следующие стадии жизненного цикла организации (рис. 14.2).

Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу



Рис. 14.2

Рассмотрим стадии жизненного цикла организации по модели И. Адизеса.

**1. Ухаживание (Courtship): paEi.** Организация еще не создана и существует лишь как идея у предпринимателя. Поэтому функция предпринимательства (**E**) проявляется ярче других. В результате этой стадии либо основатель берет на себя риск и рождается новая компания, либо "ухаживание" заканчивается ничем. Угроза - "Афера" ("Внебрачная связь"). По мнению И. Адизеса: "Компания рождается тогда, когда появляется материальное проявление преданности идее, т.е. когда основатель компании принимает на себя риск".

**2. Младенчество (Infancy): Paei.** Внимание резко смещается с идеи на производство результатов (**P**). Управление организацией не формализовано, отсутствуют процедуры, политика и, возможно, бюджет.

Ощущается постоянная нужда в оборотном капитале. Под давлением краткосрочных задач основатель (он же - менеджер) упускает из виду долгосрочные перспективы. Угроза - "Смерть во младенчестве". Как подчеркивает И. Адизес, "организация отличается высокой степенью централизации; по сути, она является театром одного актера. Она летит вперед на всех парусах, плохо осознавая свои сильные и слабые стороны".

**3. "Давай-давай" (Go-Go): PaEi.** На этой стадии у организации сохраняется ориентация на результат (**P**), дополняемая видением перспективы (**E**). Она действует очень быстро, рассматривая любую возможность в качестве приоритета. Решения принимаются в основном интуитивно. Основатели на этой стадии отличаются избыточной самонадеянностью. Организации демонстрируют большие амбиции в отношении результатов и темпов роста. Поведение менеджмента является реактивным, а не проактивным. Организационная структура компании представляет собой набор случайных решений. Некоторые основатели пытаются создавать матричные структуры. Как замечает И. Адизес, "если вы попросите показать вам организационную структуру такой компании, то вам с улыбкой зададут встречный вопрос: "Какую? Вчерашнюю или сегодняшнюю?".

Если компания на стадии "Давай-давай" не находит возможность построить эффективную административную систему и внедрить регулярный менеджмент, то она попадает в "Ловушку основателя": управление передается по наследству, собственники не решаются делегировать полномочия наемному менеджменту. Угроза - "Ловушка основателя" ("Ловушка семейственности").

Говорят гуру... По мнению специалистов, большинство российских компаний в настоящее время находятся в конце стадии "Давай-давай" и начинают переход на стадию "Юность".

Г. Широкова

**4. Юность (Adolescence): pAEi.** На этой стадии совершаются три принципиальных события:

1) **делегирование полномочий** (руководитель признает, что не может больше являться "специалистом по всем вопросам управления");

2) **изменения в руководстве** (переход от предпринимательского к профессиональному менеджменту);

3) **переориентация целей** (переходы от принципа "больше - это лучше" к "лучше - это больше" и от принципа "работать много" к "работать умнее").

Растет значение административной функции (**A**), увеличивается количество и время совещаний. Утверждается кадровая политика. Эти изменения замедляют достижение конечного результата (**P**) в краткосрочном аспекте и сопровождаются несколькими группами конфликтов между:

- старослужащими и новичками;
- основателями и профессиональными менеджерами;
- основателями и их компаниями;
- корпоративными и индивидуальными целями.

Угрозы: "Несостоявшийся предприниматель" и "Преждевременная старость".

Говорят гуру... Для создания новых систем стимулирования организация должна разработать четкие схемы ответственности, структуру полномочий и информационные системы, позволяющие оценивать результаты каждого работника.

И. Адизес

**5. Расцвет <1> (Prime): PAEi.** На этой стадии (табл. 14.4) организация ориентируется на результат (**P**). Для достижения экономической эффективности у нее есть планы и процедуры управления (**A**). При этом она четко видит свои перспективы и отслеживает изменения своего окружения (**E**). Темпы роста стабильны и прогнозируемы.

<1> В более поздних работах И. Адизес выделяет стадии "Ранний расцвет" и "Поздний расцвет/Спад" (См. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007).

Таблица 14.4

Характеристики стадии "Расцвет" <1>

Характеристики	Комментарии
Разделяемые всеми видение и организационные ценности	Видение и ценности организации вдохновляют ее сотрудников
Контролируемая и развиваемая креативность	Сочетание созидательности и творчества с ответственностью и полномочиями определенных людей на каждой стадии развития продукта, что исключает неконтролируемую, неэффективную креативность
Изменение приоритетов	Помимо клиентов, в центре внимания организации находятся ее сотрудники с их потребностями и нуждами
Функциональные системы и организационная структура	Компания приводит в порядок свои управленческие и бизнес-процессы, интегрируя их в функциональную организационную структуру
Ожидаемое превосходство на рынке	Изменения во внешней среде работают на организацию, позволяя быстрее достичь превосходства над конкурентами
Рост как продаж, так и прибыли	Компания становится и результативной, и эффективной
Организационная плодовитость	Создание новых компаний, новых направлений бизнеса
Между- и внутриорганизационное взаимодействие и взаимосвязи	Для организации характерна культура взаимного доверия и уважения. Конфликты конструктивны и не носят разрушительного характера. Хорошее взаимодействие с клиентами и партнерами

<1> Таблица адаптирована по: Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010. С. 147. С. 30 - 32.

**6. Стабильность (Поздний расцвет) (Late Prime): PAel.** Для организации, находящейся на стадии "Стабильности" (Позднего расцвета), характерны: ориентация на результат (**P**), институализация <2> системы управления (**A**) и дружеская атмосфера в коллективе (**I**). Однако в организации уже никто не пытается "бросать вызов рынку" (**e**). Основную часть времени сотрудники проводят в офисах, все реже общаясь непосредственно с клиентами. Происходит неформальное перераспределение власти в сторону руководителей финансовых и юридических отделов. Как утверждает И. Адизес, на этой стадии "организация страдает от отношения, выражаемого словами: "Не сломалось - не чини". Компания теряет творческий дух, инновационность и восторженное отношение к изменениям, которые привели ее к состоянию "Расцвета".

<2> **Институализация** - превращение какого-либо процесса или явления в организованное учреждение; формализация, упорядочение процесса.

**7. Аристократизм (Aristocracy): pAel.** На этой стадии большое значение имеют взаимоотношения (**I**). Сотрудники стараются избегать конфликтов. Для этого организация сокращает до минимума всякие изменения. По мнению И. Адизеса, аристократическую организацию можно определить по одежде менеджеров, а также манере и форме их общения: одежда - строго формализована; обращение друг к другу официальное, в манере общения присутствует стремление к обобщенным, уклончивым формулировкам; совещания проводятся в роскошных конференц-залах.

Компания уже не ориентирована ни на результаты (p), ни на предпринимательство (e). Практически не принимаются рискованные решения. Преобладает внимание к административной функции (A). В оценке эффективности и результативности работы акцент делается скорее на прошлые достижения, чем на видение будущего и перспективы.

**8. Ранняя бюрократизация, Салем Сити (Salem City <1>): -A-i.** На этой стадии неутешительные результаты работы организации становятся вполне очевидными. Руководство вместо поиска путей решения проблем концентрирует внимание на том, кто является причиной их появления. "Начинается поиск козла отпущения". Менеджеры тратят свою энергию в борьбе за выживание, для чего создаются временные коалиции (i).

<1> Образное название стадии "**Salem City**" Адизес использует в своих поздних работах. Салем Сити - город, в котором велась активная "охота на ведьм" (описан в пьесе "**The Crucible**" американского драматурга А. Миллера).

**9. Бюрократизация (Bureaucrasy): -A--.** На этой стадии организация фактически изолируется от внешнего окружения, оставляя для контактов лишь "узкие каналы": одно окно для клиентов, одна телефонная линия и т.п. Используется большое количество инструкций, правил, процедур, многие из которых уже не имеют практического значения. Клиенты компании вынуждены приобретать навыки, позволяющие обходить бюрократические препоны.

Почти серьезно... Административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок.

С.Паркинсон <1>

<1> **Сирил Норткот Паркинсон** (англ. **Cyril Northcote Parkinson**, 1909-1993) - британский военный историк, писатель, драматург, журналист, автор сатирических работ по проблемам бизнеса, менеджмента и политологии. Мировую известность получил как автор законов Паркинсона.

**10. Смерть (Death): ----.** На этой стадии организация не демонстрирует ни результативности, ни навыков администрирования, ни предпринимательства, ни командной работы. Организация прекращает свою деятельность.

Таким образом, любая организация проходит через несколько стадий жизненного цикла, характеризующихся специфическими чертами структуры, поведения, управления и т.п. Модель ЖЦО позволяет анализировать проблемы и принимать своевременные меры для обеспечения развития организации.

Изучение модели Адизеса может вызвать вопрос: "Неужели любая организация обречена на исчезновение в результате старения?" Действительно, практика существования целого ряда организаций на первый взгляд противоречит выводам о неизбежности постепенного ухудшения экономических и иных характеристик их деятельности и неминуемой "смерти". История знает немало примеров, когда не только крупные социальные институты, общественные и государственные организации, но и коммерческие компании успешно работают годы, десятилетия и даже столетия, не проявляя признаков "смертельно опасной бюрократизации" и распада в результате ошибочных действий менеджмента.

Например, историю компании Nokia принято отсчитывать с 12 мая 1865 г., когда финский горный инженер Фредрик Идестам получил разрешение на строительство фабрики для выпуска древесной массы у реки Нокия. Так было положено начало будущей Nokia Corporation, известной сегодня (по прошествии ста сорока девяти лет) в качестве одного из крупнейших производителей средств мобильной связи.

История Nestle, крупнейшей в мире компании - производителя продуктов питания и напитков, уходит корнями в 1866 г. Именно в этом году Генри Нестле, решив побороть детскую смертность, изобрел Farine Lactee - первую в мире молочную смесь для грудных детей - и приступил к ее производству.

История компании Motorola начинается в 1928 г., когда братья Пол и Джозеф Галвины приобрели обанкротившееся предприятие по производству выпрямителей переменного тока и 25 сентября 1928 г. создали компанию "Галвин Маньюфакчуринг Корпорейшн" по производству радиоприемников. А в 2000 г. компания создает первый в мире коммерческий сотовый телефон на основе стандарта GPRS.

Следующая таблица просто не может не вызывать удивление (табл. 14.5) <1>.

<1> По материалам РБК Рейтинг <http://rating.rbc.ru> - рейтинг ста компаний-"долгожителей", составленный британским журналом **Family Business**. В приведенной здесь таблице указаны первые 15 компаний.

Таблица 14.5

## Рейтинг старейших компаний мира

N п/п	Компания	Вид деятельности	Страна	Год основания
1	<b>Kongo Gumi &lt;2&gt;</b>	Строительство	Япония	578
2	<b>Hoshi</b>	Гостиничный бизнес	Япония	718
3	<b>Chateau de Goulaine</b>	Виноделие	Франция	1000
4	<b>Barone Ricasoli</b>	Виноделие, оливки	Италия	1141
5	<b>Barovier&amp;Toso</b>	Стеклоделие	Италия	1295
6	<b>Hotel Pilgrim Haus</b>	Гостиничный бизнес	Германия	1304
7	<b>Richard de Bas</b>	Бумажное производство	Франция	1326
8	<b>Torrini Firenze</b>	Ювелирное дело	Италия	1369
9	<b>Antinori</b>	Виноделие, оливки	Италия	1385
10	<b>Camuffo</b>	Судостроение	Италия	1438
11	<b>Baronnie de Coussergues</b>	Виноделие	Франция	1495
12	<b>Grazia Deruta</b>	Керамическое производство	Италия	1500
13	<b>Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S. p. A.</b>	Вооружение	Италия	1526
14	<b>John Brooke &amp; Sons</b>	Производство тканей	Великобритания	1541
15	<b>Codorniu</b>	Виноделие	Испания	1551

-----  
 <2> Справедливости ради следует заметить, что компания Kongo Gumi являлась старейшей промышленной компанией в мире и непрерывно функционировала в Японии под управлением семейного клана с 578 по 2006 г. Однако в 2006 г. она была поглощена корпорацией Takamatsu и в 2007 г. обанкротилась.

В чем же секрет долгожительства этих и других подобных им организаций? Как удавалось им и удается сегодня обходить предначертанные учеными старение и смерть? Очевидно, что причины столь длительного существования организаций различны: сохранение семейных традиций, отказ от акционирования, благоприятные рыночные условия и т.п. Кроме того, одной из причин сохранения эффективности организаций является способность вовремя сформировать новую бизнес-идею (стратегию, продукт, услугу и т.п.). Иными словами, условием долговременного успеха организации является не только умение балансировать на гребне кривой жизненного цикла, стараясь удержаться на стадии расцвета или стабильности, но и способность вовремя создать новую ветвь жизненного цикла, продолжив успешное существование в новых условиях в новом облике (см. рис. 14.3).

Создание новой ветви жизненного цикла организации

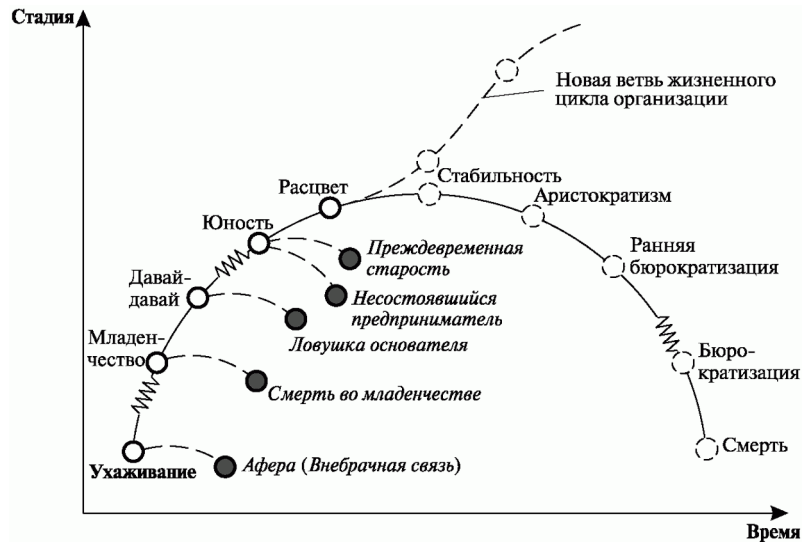


Рис. 14.3

Контрольные вопросы

1. Объясните смысл понятия "жизненный цикл организации".
2. Какая аналогия лежит в основе концепции жизненного цикла организации?
3. Какие стадии включает в себя модель ЖЦО Л. Грейнера?
4. Что в модели ЖЦО Л. Грейнера понимается под терминами "эволюция" и "революция"?
5. Объясните смысл РАЕI-кода организации на стадиях ее развития в соответствии с моделью И. Адизеса.
6. Какие стадии включает в себя модель ЖЦО И. Адизеса?

Практикум к главе 14

**Задание 1. Сравнение модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса**  
Сравните модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса. Заполните таблицу.

Характеристика	Модель Л. Грейнера	Модель И. Адизеса
1. Завершенность модели		
2. Наличие "оптимальной точки" развития		
4. Детализация стадий		
5. Возможность и удобство применения для анализа стадий жизненного цикла современных организаций		
6. Собственные комментарии и выводы		

**Задание 2. Оценка стадии жизненного цикла организации**

Прочитайте кейс "История компании Adidas". Объясните, какие стадии жизненного цикла прошла компания. По каким признакам вы определили это? Укажите ошибки и успехи владельцев и менеджеров компании на разных этапах ее развития.

Постройте диаграмму, иллюстрирующую стадии развития, указав на оси абсцисс годы жизни компании. На какой стадии, на ваш взгляд, компания Adidas находится сегодня? Спрогнозируйте будущее компании. Предложите свои пути ее развития.

История компании Adidas

Третьего ноября 1900 г. в баварском городке Герцогенаурах (Германия) родился Адольф (Ади)

Дасслер. Его мать работала прачкой, а отец был пекарем. Страстью Ади был футбол, который только набирал популярность в Европе. В 1918 г. закончилась Первая мировая война, страна погрязла в разрухе, инфляции и безработице.

Семью Дасслеров тоже затронули последствия войны. Перепробовав разные способы найти работу, в начале 1920 г. семья Дасслеров открывает свое дело - пошив обуви. Под обувную мастерскую была отдана прачечная матери. Ади, проявив изобретательность, переделал свой велосипед в машинку для разделки кожи. Его мать и сестра занимались выкройкой, а Ади с отцом и старшим братом Рудольфом (Руди) кроили обувь. Первой продукцией стали тапочки, сшитые из списанного военного обмундирования и старых автомобильных покрышек. Сбытом этой "конверсионной" продукции занимался Руди, в то время как Ади взял на себя организацию производства и создание новых моделей.

Спустя четыре года в мастерской Дасслеров уже двенадцать работников выпускают по 50 пар обуви в день, а в 1924 г. создается компания под названием "Обувная фабрика братьев Дасслер". К 1925 г. фирма выросла до таких размеров, что Ади смог реализовать свою давнюю мечту: будучи заядлым футболистом, он придумал и сшил футбольные бутсы с шипами. Эта футбольная обувь оказалась настолько удобной, что Дасслеры решили пополнить ею линейку продукции своей фабрики.

Вскоре производство выросло и уже не помещалось во дворе дома. Поэтому в 1927 г. Дасслеры арендовали для своей фабрики отдельное здание. При этом штат увеличился до 25 человек, а производство - до 100 пар обуви в день. Спустя некоторое время семья Дасслеров выкупила арендованное здание и переехала жить в стоящий неподалеку от фабрики небольшой особняк.

Благодаря успеху шипованных бутс появилась специальная обувь для сильнейших участников олимпиад. Впервые спортсмены выступили в обуви "Дасслер" на Олимпиаде 1928 г., которая проходила в Амстердаме. На Олимпиаде 1932 г. в Лос-Анджелесе немец Артур Йонат становится третьим в забеге на 100 метров. А в 1936 г. на берлинской Олимпиаде американский бегун Джесси Оуэн в обуви "Дасслер" завоевал четыре золотые медали и установил пять мировых рекордов. С этого момента обувь "Дасслер" становится стандартом спортивной обуви. В год берлинской Олимпиады компания Дасслеров продала обуви более чем на 400 000 немецких марок.

В 1938 г. производство расширяется и открывается новая фабрика Дасслеров. Уже в это время их предприятие производит 1000 пар обуви в день. Однако в 1939 г. началась Вторая мировая война, и фабрики Дасслеров были конфискованы нацистами, а братья были вынуждены идти на фронт. На одной из фабрик была предпринята попытка наладить производство противотанковых гранатометов, но она оказалась безуспешной из-за непригодности фабричного оборудования. Поэтому через год Ади отзывают со службы для того, чтобы он начал производить тренировочную обувь для немецких солдат.

В 1945 г. после поражения нацистов г. Герцогенаурах был оккупирован американскими войсками, а фабрика Дасслеров была вынуждена поставлять в США хоккейные коньки. После снятия оккупации Руди вернулся из лагеря для военнопленных, и братьям пришлось практически заново создавать семейное дело.

Весной 1948 г., спустя некоторое время после кончины отца, между братьями возник серьезный конфликт, и они решили разделить компанию - каждому досталось по фабрике. Ади назвал свою фирму Addas, а Руди свою - Ruda. Однако уже через несколько месяцев Addas превращается в Adidas, а Ruda - в компанию Puma. После развала семейного бизнеса компании Puma и Adidas стали ожесточенными конкурентами.

Ади продолжает свое любимое дело - изобретательство, и в 1949 г. появляются первые бутсы со съемными резиновыми шипами. В 1950 г. Adidas выпускает футбольные бутсы для игры в плохих погодных условиях: на снегу и на мерзлой земле. Попутно он налаживает старые связи с национальными олимпийскими комитетами, и на Олимпиаде 1952 г. в Хельсинки большинство спортсменов участвует в обуви от Adidas. Ади задумывается о расширении спортивной продукции. Первой попыткой разнообразить ассортимент стало производство спортивных сумок.

Хотя кроссовки и бутсы долгое время остаются основной продукцией фабрики Adidas, Ади начинает поиск партнера для производства спортивной одежды. Таким партнером становится Вилли Зельтенрайх - хозяин текстильной фабрики. Ади заказывает ему тысячу спортивных костюмов с тремя полосками вдоль рукавов. Товар был хорошо принят рынком, и вскоре Зельтенрайх начинает шить одежду только для Adidas.

Из года в год обувь от Ади Дасслера становится все более технологически сложной. В 1952 г. на Олимпиаде в Хельсинки спортсмен Эмиль Затопек в обуви от Adidas завоевывает в течение недели соревнований три золотые медали на дистанциях 5000 м, 10 000 м и в марафоне. В 1954 г. технологичная обувь Adidas оказывается вне конкуренции на Чемпионате мира по футболу - сборная Германии, играющая в бутсах Adidas, становится чемпионом мира по футболу.

Ади лично присутствует на решающих матчах в Берне (Швейцария). Перед каждой игрой бутсы футболистов под его руководством приспособлялись к грунту и погодным условиям с помощью новой технологии - съемных шипов. Победы спортсменов подсказывают Ади идею о размещении рекламы прямо на стадионах во время игр, и в 1956 г. Международный олимпийский комитет подписывает с

Adidas соглашение о размещение рекламы на Олимпийских играх в Мельбурне.

В это же время начинается международная экспансия продукции Adidas. Первое лицензионное соглашение было подписано с норвежской фабрикой в Гьорвике, позже продукцию Adidas начинают производить и во Франции. Наступает "золотая эпоха" Adidas. В 1972 г. компания становится титульным спонсором Олимпийских игр в Мюнхене.

Ади Дасслер умер в 1978 г. Управление компанией перешло к его жене Катарине, которая успешно справлялась с этой работой до конца своих дней. После ее смерти в 1984 г. компания достается по наследству сыну Ади и Катарине - Хорсту Дасслеру. Он налаживает хорошие отношения с Международным олимпийским комитетом и Международной федерацией футбола, а также начинает реформирование предприятия. Однако ранняя смерть 51-летнего Хорста разрушила эти планы.

Неудачей обернулась и попытка его сестер взять на себя управление компанией. В 1989 г. они продали 80% акций предприятия французскому предпринимателю Бернарду Тапи. Возможно, это решение было отчасти верным, поскольку, по словам Томаса Гэда, автора книги "4D Branding", внезапно Adidas состарился раньше времени, а его продукцию стали воспринимать как нечто скучное, вчерашнее, то, что надевает папа, когда в воскресенье утром моет машину перед подъездом.

В 1990-е гг. положение компании Adidas стало ужасающим: убытки достигали 100 млн долл., на компанию наступали молодые, креативные конкуренты - американский Nike и британский Reebok. Но самое главное - изменился мир, а вместе с ним и рынок.

Тем не менее марка фирмы Adidas не умерла. Начиная с 1993 г. новая команда менеджеров начинает писать новую страницу истории компании. Первое, что было предпринято руководством, - приглашение менеджеров и дизайнеров из Nike и Reebok. Кроме того, в те годы по примеру конкурентов компания переносит производство за пределы Германии - в Индонезию, Китай и Таиланд.

Благодаря экономии на рабочей силе продукция компании вновь становится конкурентоспособной на мировом рынке. Команда специалистов из Adidas решает также начать выпуск товаров для массового рынка, причастного к миру настоящего спорта. В компании была разработана новая схема реализации продукции, что в итоге привело к отказу от работы с розничными сетями и формированию сети фирменных магазинов.

Результаты не заставили себя долго ждать: уже в 1996 г. компания продемонстрировала рост продаж +50% в год. Главным успехом для компании стал выход на рынок США, где Adidas принадлежит 10% рынка спортивной обуви и 12% рынка спортивной одежды.

В наши дни компания Adidas известна широким ассортиментом товаров: от баскетбольных кроссовок и футбольных бутс до спортивной одежды и обуви для туризма. В 1997 г. создается альянс между компаниями Adidas и Salomon - акционерное общество "Адидас-Саломон". Этот шаг позволил Adidas стать вторым по величине мировым производителем спортивных товаров после компании Nike. Сегодня в Adidas-Salomon работает около 14 тыс. сотрудников, продажи достигают 6,267 млрд евро, а прибыль - 260 млн евро. Как ни странно, но штаб-квартира компании и сегодня находится на родине Ади Дасслера, в маленьком баварском городке Герцогенаурах.

**Источник:** Адаптировано по материалам сайта <http://24company.ru>.

## Глава 15. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Если бы разнообразие фирм ограничивалось жесткими правилами, каждое предприятие было бы хуже приспособлено к решению своих задач...  
Н.Розенберг, Л.Бирдцелл

- Классификация организаций
- Организационно-правовые формы
- Групповые организационные формы

### 15.1. Классификация организаций

Классификация организаций позволяет систематизировать их по сходным признакам или параметрам. Это необходимо для правильного выбора методов анализа их деятельности и совершенствования структур, функций и систем управления.

Рассмотрим характерные черты и признаки различных типов организаций. В данной главе учебника все определения, касающиеся классификации российских организаций и их организационно-правовых форм, будут приведены в соответствии с редакцией <1> Гражданского кодекса Российской Федерации (далее - ГК РФ), действующей на момент опубликования учебника, а также других Федеральных законов.

-----

<1> Гражданский кодекс Российской Федерации (по состоянию на 25 сентября 2013 г.).

Наиболее распространенными являются следующие подходы к классификации организаций.

**В соответствии с правовым статусом**, определенным Гражданским кодексом Российской Федерации, различают организации - **юридические лица** и организации, **не имеющие статуса юридического лица**.

В Российской Федерации понятие юридического лица определено ст. 48 части первой ГК РФ (фрагмент):

"Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде".

Статья 49 ГК РФ разъясняет, что юридическое лицо может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности. В ст. 52 ГК РФ указывается, что в учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

Юридическим лицом не являются:

- а) подразделение организации - юридического лица;
- б) индивидуальный предприниматель (ИП).

**В зависимости от принадлежности к системе высшей государственной власти** различают **правительственные** и **неправительственные** организации.

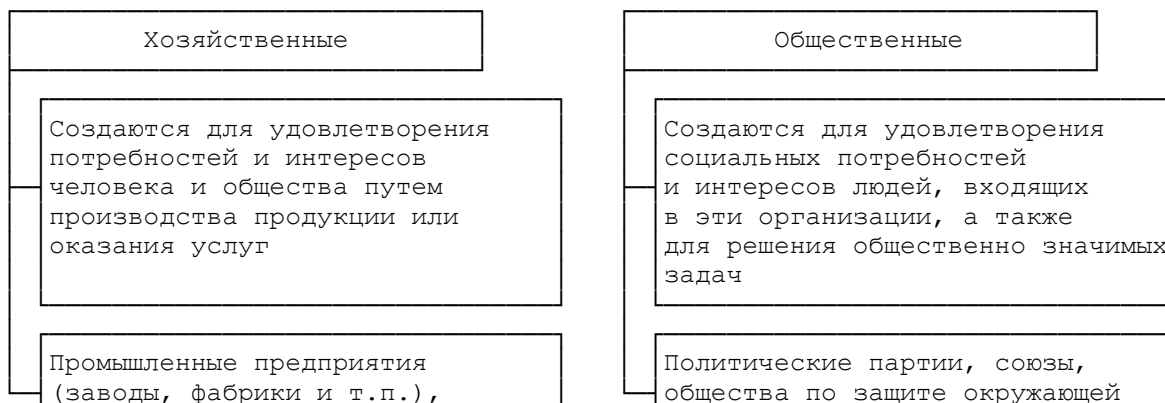
Статус правительственных организаций присваивается официальным органам власти федерального или местного уровней. К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента Российской Федерации и т.п. К правительственным относятся, например, следующие организации: Администрация Президента Российской Федерации, Правительство Российской Федерации, министерства, государственные комитеты, префектуры, районные управы и пр.

Соответственно, неправительственными (в широком смысле) являются организации, не имеющие статуса правительственных. В узком смысле под неправительственными часто понимают общественные организации, выражающие идеи гражданского общества.

**В зависимости от источников финансирования деятельности** различают **бюджетные** и **небюджетные** организации. Бюджетными называются организации, деятельность которых в основном осуществляется за счет средств, выделяемых из государственного бюджета. Небюджетные (внебюджетные) организации в основном сами изыскивают источники финансирования своей деятельности, заключая договоры с другими организациями (в том числе с бюджетными) на изготовление продукции или оказание услуг.

**В зависимости от главной цели деятельности и способов удовлетворения потребностей общества** различают **хозяйственные** и **общественные** организации. Хозяйственными, как правило, называют организации, которые создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества путем производства продукции или оказания услуг. Такие организации самостоятельно осуществляют свою хозяйственную деятельность, продают выпускаемую продукцию, используют прибыль (рис. 15.1).

#### Хозяйственные и общественные организации



компании сферы услуг, торговые фирмы и пр.

среды, благотворительные фонды и пр.

Рис. 15.1

Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов людей, как правило, входящих в эти организации. В общественных организациях все поступившие членские взносы и другие средства расходуются на удовлетворение потребностей своих же членов. Например, политические партии, союзы (Союз писателей России, Союз ветеранов боевых действий, Союз архитекторов Москвы) и др. Однако часто деятельность общественных организаций бывает направлена на решение общественно значимых задач во внешней (по отношению к этой организации) среде. Например, общества по защите окружающей среды, благотворительные фонды и др.

Термин "общественная организация" имеет юридический смысл. В ст. 8 Федерального закона от 19 мая 1995 г. N 82-ФЗ "Об общественных объединениях" указывается: "Общественной организацией является основанное на членстве общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан".

**В зависимости от главной цели деятельности и отношения к получаемой прибыли выделяют коммерческие и некоммерческие организации.**

Слово "коммерческий" (англ. **commerce** - торговля, **commercial** - торговый; от лат. **commercium**) в современном русском языке имеет два значения, что иногда приводит к неадекватному восприятию смысла этого прилагательного (рис. 15.2).

#### Значения слова "коммерческий"

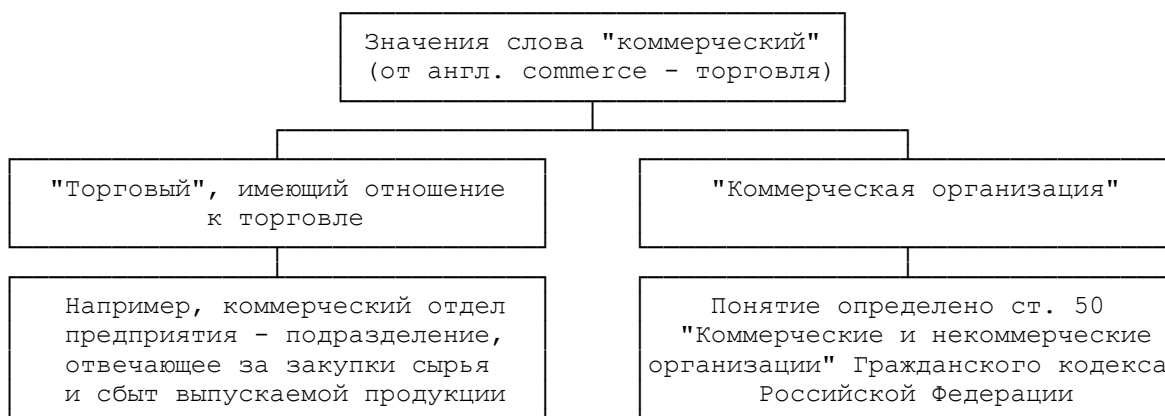


Рис. 15.2

Первое значение слова "коммерческий" определяется его прямым переводом с английского языка и означает "торговый", т.е. имеющий отношение к торговле (торговые операции, предпринимательская деятельность, связанная с куплей-продажей или с оборотом товара).

Пример. Коммерческий отдел предприятия - подразделение, отвечающее за изучение рыночной конъюнктуры на выпускаемые предприятием изделия; ведение финансово-хозяйственной деятельности предприятия в области материально-технического снабжения; заготовки и хранение сырья; рекламирование и реализацию (сбыт) на рынке и по договорам поставки выпускаемой предприятием продукции. Как видно из этого описания, ключевыми видами деятельности коммерческого отдела предприятия является сбыт производимой продукции и закупка сырья, необходимого для его производства, т.е. торговая деятельность.

Во втором значении слово "коммерческий" часто используется в словосочетании "коммерческая организация". Понятие "коммерческая организация" определено ст. 50 "Коммерческие и некоммерческие организации" части первой ГК РФ (фрагмент):

"1. Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие

организации)".

Таким образом, в соответствии с ГК РФ коммерческими называются организации, которые создаются для производства продукции или оказания услуг с целью получения прибыли в интересах учредителей этих организаций (рис. 15.3).

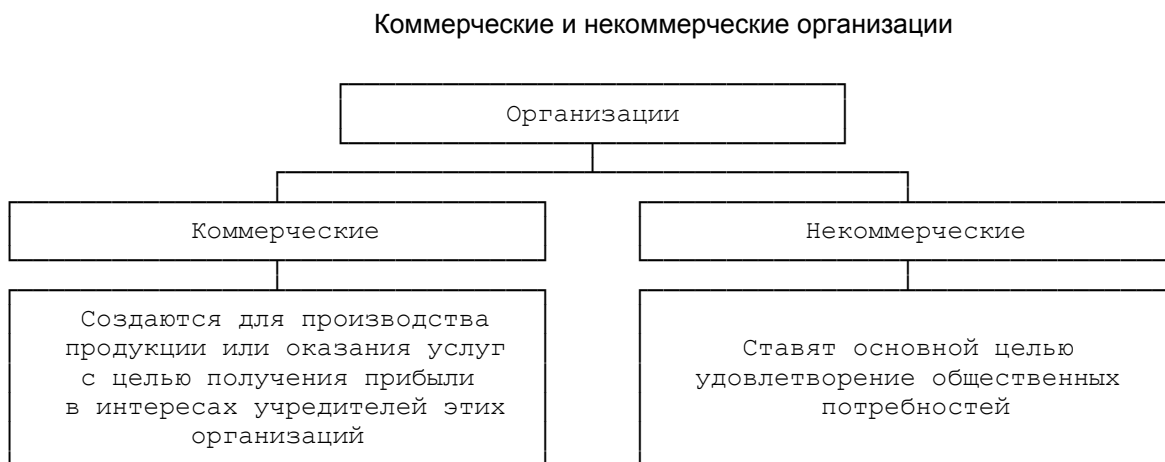


Рис. 15.3

К некоммерческим относятся организации, которые ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей. Несмотря на то что цели некоммерческих организаций носят общественный характер, они могут заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль. Полученная прибыль не распределяется между учредителями (собственниками), а используется для покрытия текущих расходов и развития организации.

Говорят гуру... **Цель предприятия** - ни в коем случае не "получение прибыли". Прибыль возникает как результат достижения целей предприятия <1>.

<1> Кобьелл К. Искренний сервис. М.: Альпина Паблишер, 2009.

Примечание. **Некоммерческая организация** - это организация, не преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

Для любознательных... Кстати, в английском языке понятие "коммерческая организация" определяется словосочетанием **profit organization** (от **profit** - польза, выгода, прибыль), а "некоммерческая организация" - **nonprofit organization** (т.е. не приносящая прибыль).

Правильное понимание смысла и контекста термина "коммерческий" позволяет избежать ряда досадных ошибок. Так, например, в бытовой российской лексике часто звучат выражения "государственная, а не коммерческая организация" или "коммерческие и государственные организации". Такое смысловое противопоставление понятий "коммерческий" и "государственный" является ошибочным. Для того чтобы научиться грамотно употреблять эти слова, необходимо разобраться с понятиями "**формы собственности**" и "**организационно-правовые формы**".

**По форме собственности** различают **государственные, муниципальные, частные, общественные** организации и организации **со смешанной формой собственности**. Это означает, что собственником (владельцем) организации может быть государство, муниципальное образование, частное лицо и т.п.

Государственные и муниципальные организации полностью или частично находятся под контролем государственных или муниципальных органов власти.

Частные организации - это организации, созданные индивидуальными предпринимателями, группами учредителей или финансируемые за счет средств акционеров.

Организации со смешанной собственностью образуются на основе сочетания различных форм собственности: государственной, частной и т.п. Например, крупное акционерное общество, наряду с участием государственного капитала, может привлекать частные (в том числе и иностранные) инвестиции.

Для любознательных... Пришло время вернуться к разговору об употреблении терминов "коммерческий", "некоммерческий" и "государственный", "негосударственный" применительно к организациям. К коммерческим организациям относится, например, государственное унитарное предприятие (ГУП). Слово "государственное" в наименовании этой организационно-правовой формы указывает на то, что данное предприятие находится в собственности государства. При этом ГУП, в соответствии с ГК РФ, является коммерческой организацией. Следовательно, противопоставление слов "государственный" и "коммерческий" является содержательно неверным.

Следует также отметить, что государственными предприятиями называются как государственные унитарные предприятия, так и акционерные общества, в которых государство владеет пакетом акций, превышающим 50%, что позволяет государству осуществлять контроль за деятельностью акционерного общества.

Рассмотрим другой пример. К некоммерческим организациям по российскому законодательству относится учреждение. При этом такую организационно-правовую форму <1> могут иметь как государственные, так и негосударственные организации. Например: федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования "Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова" или негосударственное образовательное учреждение высшего образования "Московский финансово-промышленный университет "Синергия". Следовательно, термины "негосударственный" и "коммерческий" не являются синонимами.

-----  
<1> Понятие и виды организационно-правовых форм см. в параграфе 15.2 данного учебника.

**По размеру** выделяют **крупные, средние, малые и микропредприятия**. Например, в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" под субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации, в которых установлен следующий предельный размер численности работников за отчетный период:

- микропредприятия - до 15 чел.;
- малые предприятия - до 100 чел.;
- средние предприятия - от 101 до 250 чел.

Исходя из этого деления к крупным предприятиям можно отнести организации с численностью сотрудников, превышающей 250 чел. Однако такой подход к определению понятия "крупное предприятие" в большинстве случаев является условным.

Другим критерием классификации организаций является значение выручки от реализации товаров. С 1 января 2008 г. согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. N 556 установлены предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий год без учета налога на добавленную стоимость для следующих категорий субъектов малого и среднего предпринимательства:

- микропредприятия - 60 млн руб.;
- малые предприятия - 400 млн руб.;
- средние предприятия - 1 млрд руб.

Для любознательных... Комиссия европейских сообществ (КЕС) относит к категории малых фирмы с числом занятых до 100 человек и размером собственных средств не более 7,5 млн евро. КЕС выделяет микропредприятия с численностью до 9 человек и мелкие - от 10 до 99 человек.

В отдельных европейских странах размер численности занятых значительно колеблется. Например, в Великобритании к мельчайшим относятся фирмы с числом занятых от 1 до 23 человек, к мелким - от 24 до 99. В обрабатывающей промышленности малым считается предприятие с числом занятых менее 200 человек.

Во Франции малыми считаются предприятия, численность занятых на которых не превышает 500 человек, а годовой оборот не превышает 20 млн евро; отнесение к группам предприятий по численности персонала дифференцируется в зависимости от отрасли, в которой функционирует предприятие (как и в России). Так, в сельском хозяйстве и пищевой промышленности Франции фирмы с численностью занятых свыше 200 человек считаются крупными, а в отрасли, производящей оборудование, предприятия с численностью занятых до 500 человек относятся к малым.

Интерес представляет градация действующих предприятий в США. К наименьшим относятся предприятия с численностью занятых от 1 до 24 человек, к малым - от 25 до 99, к промежуточным - от 100 до 499 человек, к крупным - от 500 до 999, а при численности свыше 1000 человек предприятия считаются крупнейшими. В отдельных отраслях вторым критерием отнесения предприятий к определенной категории служит объем годового оборота.

В Японии отнесение предприятий к малым и средним осуществляется в зависимости от величины

уставного капитала и численности работающих, причем в добывающей, обрабатывающей промышленности и в строительстве численность работающих не должна превышать 300 человек, в оптовой торговле - 100, в розничной торговле и индустрии услуг - 50 человек.

Современная типология организаций не исчерпывается приведенным перечнем. Например, организации можно классифицировать по **отраслевой принадлежности** (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и др.), **самостоятельности принятия решений** (головные, дочерние, зависимые) и другим признакам.

## 15.2. Организационно-правовые формы

**Организационно-правовые формы.** Организационно-правовая форма (ОПФ) - это способ закрепления и использования организацией имущества и вытекающие из этого правовое положение организации и цели ее предпринимательской деятельности.

Примечание. **Организационно-правовая форма** - это форма юридической регистрации организации, которая обеспечивает этой организации определенный организационно-правовой статус.

В соответствии со ст. 50 ГК РФ юридические лица, являющиеся **коммерческими организациями**, могут создаваться в организационно-правовых формах:

- хозяйственных товариществ и обществ;
- хозяйственных партнерств;
- производственных кооперативов;
- государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, являющиеся **некоммерческими организациями**, могут создаваться в организационно-правовых формах:

- потребительских кооперативов;
- общественных или религиозных организаций (объединений);
- учреждений;
- благотворительных и иных фондов;
- а также в других формах, предусмотренных законом (рис. 15.4).

### Организационно-правовые формы юридических лиц <1>

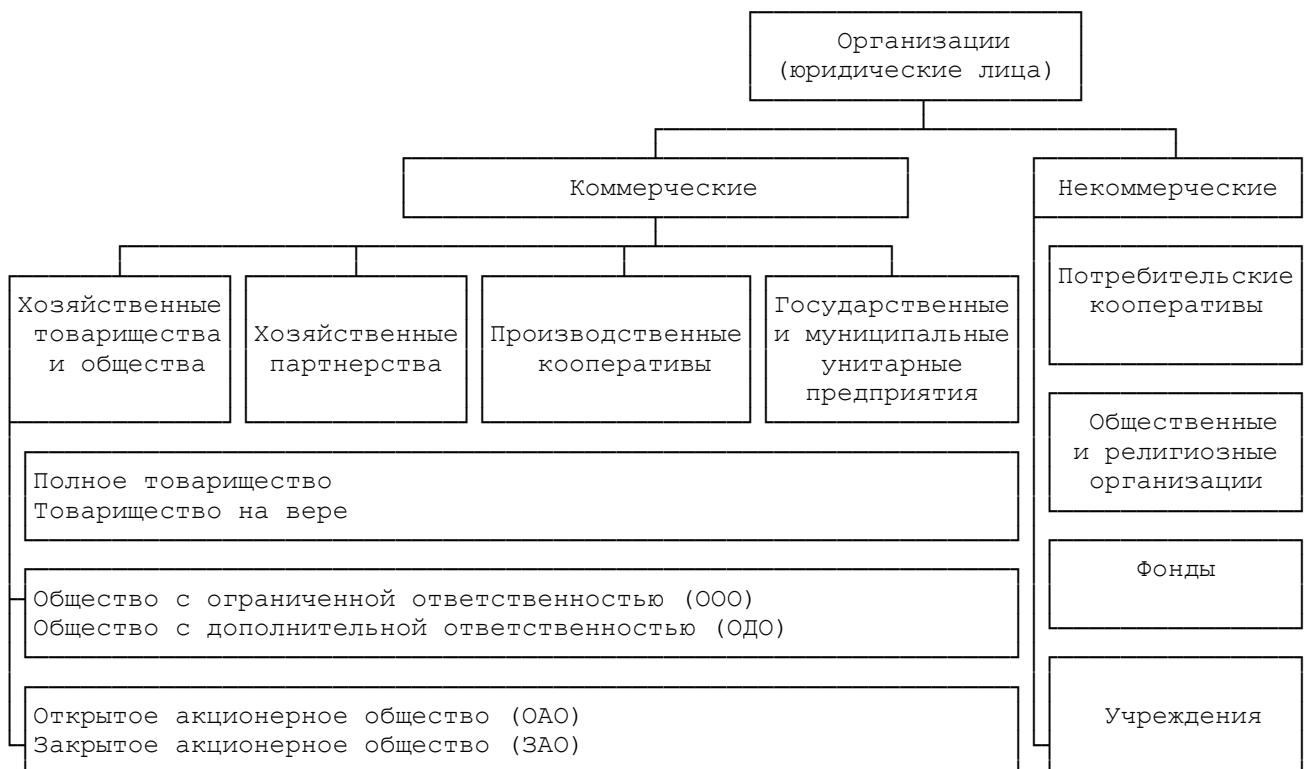


Рис. 15.4

-----  
<1> В соответствии с действующей редакцией ст. 50 ГК РФ.

**Коммерческие организации.** Выбор организационно-правовой формы коммерческого юридического лица определяется несколькими факторами, среди которых можно выделить:

- степень предпринимательского риска;
- цели и задачи бизнеса;
- виды деятельности;
- наличие ограничений, установленных законом;
- необходимость дополнительных инвестиций в будущем;
- необходимая степень "закрытости" юридического лица с точки зрения изменения состава учредителей (участников);
- выбор системы налогообложения;
- форма контроля организации со стороны учредителей и т.п.

Основные положения о хозяйственных товариществах и обществах закреплены в ст. 66 части первой ГК РФ. В соответствии с этой статьей хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности <1>. Хозяйственное общество может быть создано одним лицом, которое становится его единственным участником.

-----  
<1> Статья 66 "Основные положения о хозяйственных товариществах и обществах" части первой ГК РФ.

**Хозяйственные товарищества.** Хозяйственные товарищества могут создаваться в организационно-правовой форме **полного товарищества** и **товарищества на вере** (коммандитного товарищества).

**Полное товарищество** - коммерческая организация, участники которой (полные товарищи), в соответствии с заключенным между ними договором, занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества. Они несут ответственность по обязательствам общества не только в размере своих вкладов в складочный капитал, но и всем принадлежащим им имуществом, т.е. полную, неограниченную ответственность <2>. В настоящее время данная организационно-правовая форма практически не используется.

-----  
<2> Статья 69 "Основные положения о полном товариществе" части первой ГК РФ.

**Товарищество на вере** (коммандитное товарищество) - коммерческая организация, основанная на складочном капитале, в которой есть две категории членов: полные товарищи и вкладчики (коммандитисты). Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Вкладчики отвечают только своим вкладом <3>. В настоящее время данная организационно-правовая форма, так же как и полное товарищество, практически не используется.

-----  
<3> Статья 82 "Основные положения о товариществе на вере" части первой ГК РФ.

**Хозяйственные общества.** Хозяйственные общества могут создаваться в форме **акционерного общества**, **общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью**. В отличие от товариществ хозяйственные общества допускают одновременное участие их учредителей в нескольких обществах, а также участие в них любых лиц (не только предпринимателей).

**Обществом с ограниченной ответственностью (ООО)** называется коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов <1>.

-----  
<1> Статья 87 "Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью" части первой ГК РФ.

Примечание. **Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** - коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Оперативное управление обществом с ограниченной ответственностью (в отличие от товариществ) осуществляется исполнительным органом, который назначается учредителями либо из своего числа, либо из числа наемных менеджеров. В большинстве случаев в обществе с ограниченной ответственностью создается единоличный исполнительный орган в лице генерального директора компании. За участниками (учредителями) общества сохраняется право стратегического управления обществом, которое реализуется ими путем периодического проведения общего собрания участников (см. рис. 15.5).

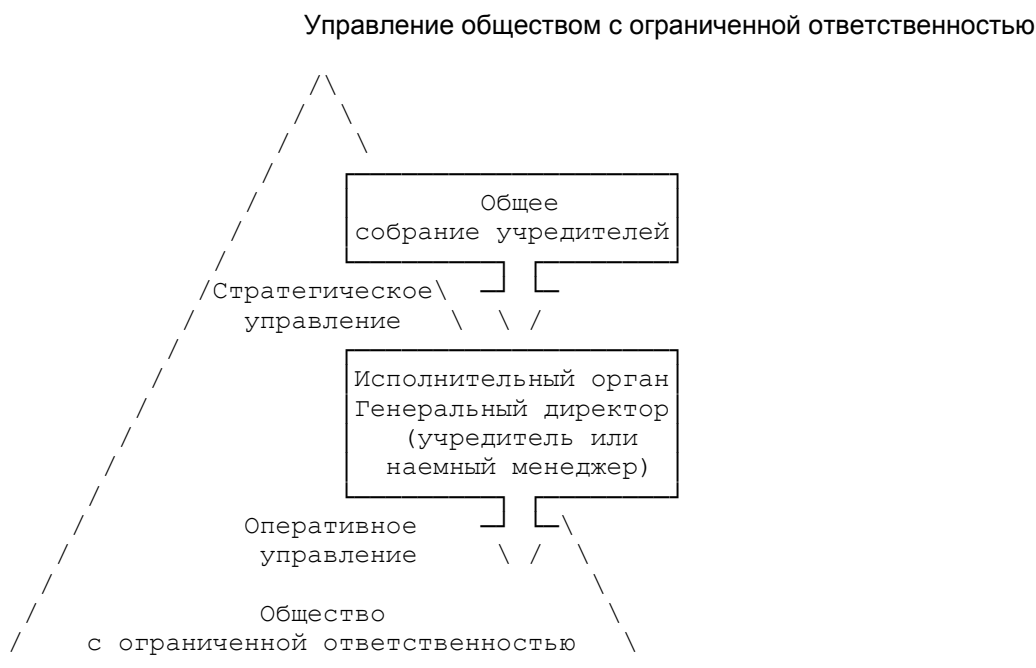


Рис. 15.5

В наши дни общество с ограниченной ответственностью является одной из самых распространенных организационно-правовых форм в практике частного бизнеса. Наиболее существенными особенностями ООО являются <2>:

- разделение уставного капитала на доли;
- право каждого участника в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников;
- право каждого участника продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо ее часть одному или нескольким участникам данного общества в порядке, предусмотренном законом и уставом общества;
- возможность продажи или уступки иным образом участником общества своей доли (части доли) третьим лицам, если это не запрещено уставом общества;
- использование участниками общества преимущественного права покупки доли (части доли) участника общества по цене предложения третьему лицу;
- ограничение числа участников общества - не более пятидесяти.

<2> Беляков В.Г. Закрытое акционерное общество и общество с ограниченной ответственностью - две формы ведения бизнеса: опыт сравнительного анализа / Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2008. Сер. 8. Вып. 2.

**Обществом с дополнительной ответственностью** называется коммерческая организация,

учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой, так же как и в обществе с ограниченной ответственностью, разделен на доли определенных размеров. Однако участники общества с дополнительной ответственностью несут так называемую **субсидиарную ответственность** <1> своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам <2>.

<1> **Субсидиарная ответственность** (от лат. **subsidiarius** - резервный, вспомогательный) - 1) право взыскания непополненного долга с другого обязанного лица, если первое лицо не может его внести; 2) дополнительная ответственность, возлагаемая на членов, например, полного товарищества или общества с дополнительной ответственностью, несущих солидарную ответственность, в условиях, когда основной ответчик не способен оплатить долг.

<2> Статья 95 "Основные положения об обществах с дополнительной ответственностью" части первой ГК РФ.

В настоящее время данная организационно-правовая форма в Российской Федерации практически не используется.

**Акционерные общества.** Акционерным обществом называется коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число **акций** <3>. **Участники акционерного общества, называемые акционерами**, не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков только в пределах стоимости принадлежащих им акций <4>.

<3> **Акция** - ценная бумага, удостоверяющая участие ее владельца в формировании средств акционерного общества и дающая право на получение соответствующей доли его прибыли - дивиденда. Акции продаются и покупаются, в том числе на фондовой бирже. Цена акции (курс) может отличаться от номинальной ее стоимости и зависит от хозяйственного положения предприятия (акционерного общества).

<4> Статья 96 "Основные положения об акционерном обществе" части первой ГК РФ.

Примечание. **Акционерное общество** - это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций.

**Высшим органом управления акционерным обществом** является общее собрание его акционеров. К исключительной компетенции общего собрания акционеров относятся (см. рис. 15.6):

- изменение устава общества, в том числе изменение размера его уставного капитала;
- избрание членов совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий;
- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета);
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибылей и убытков общества и распределение его прибылей и убытков;
- решение о реорганизации или ликвидации общества.

#### Управление акционерным обществом



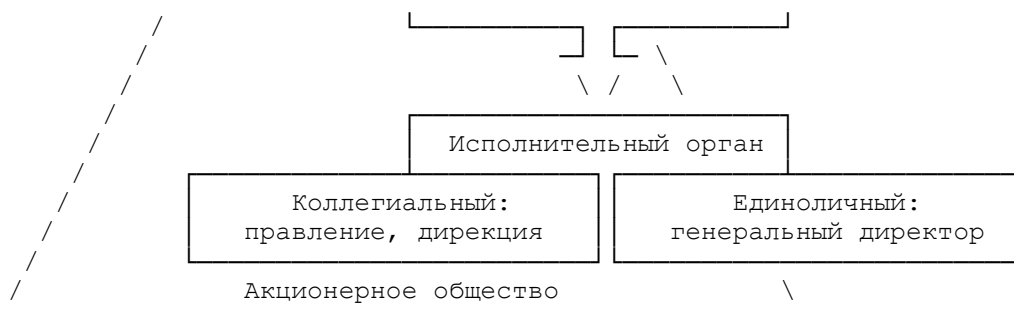


Рис. 15.6

Примечание. **Высшим органом управления акционерным обществом** является общее собрание его акционеров.

В обществе с числом акционеров более пятидесяти создается совет директоров (наблюдательный совет). Исполнительный орган общества может быть коллегиальным - правление, дирекция или единоличным - директор, генеральный директор <1>. Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров. По решению общего собрания акционеров полномочия исполнительного органа общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему) <2>.

- <1> Коллегиальный и единоличный исполнительные органы могут работать совместно.
- <2> Статья 103 "Управление в акционерном обществе" части первой ГК РФ.

**Открытое акционерное общество.** Акционерное общество, участники которого - акционеры могут отчуждать (продавать) принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков (рис. 15.7).

Особенности открытых и закрытых акционерных обществ

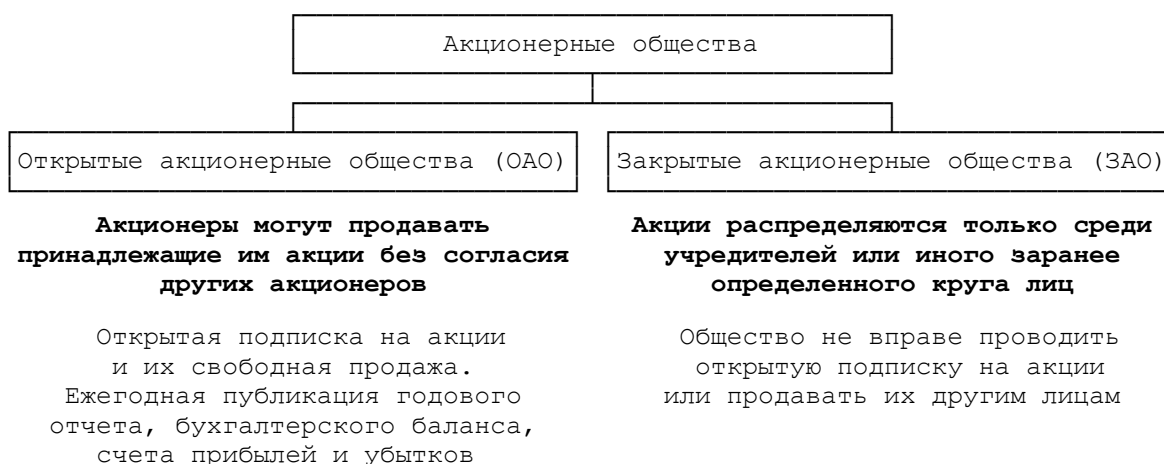


Рис. 15.7

Примечание. **Открытое акционерное общество** - это акционерное общество, участники которого (акционеры) могут продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.

**Закрытое акционерное общество.** Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым

акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества <1>.

-----  
<1> Статья 97 "Открытые и закрытые акционерные общества" части первой ГК РФ.

Достоинствами ОАО являются:

- легкий порядок входа и выхода из бизнеса;
- возможность предложения его акций для продажи неограниченному кругу потенциальных инвесторов, что автоматически повышает цену их покупки и, следовательно, общий размер инвестиций;
- развернутая система корпоративного управления позволяет акционерам (особенно владельцам крупных пакетов акций) дистанцироваться от решения текущих хозяйственных задач и передать их решение в руки профессиональных менеджеров, оставив за собой контроль и выработку стратегических решений <2>.

-----  
<2> Беляков В.Г. Закрытое акционерное общество и общество с ограниченной ответственностью - две формы ведения бизнеса: опыт сравнительного анализа / Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2008. Сер. 8. Вып. 2.

Пример. 25 февраля 1932 г. в СССР было образовано Главное управление Гражданского воздушного флота (ГУ ГВФ) и учреждено официальное сокращенное наименование гражданской авиации страны - АЭРОФЛОТ. В 1991 г. компания "Аэрофлот" стала правопреемником наименования "Аэрофлот" и торговой марки международного перевозчика бывшего СССР. В 1993 г. "Аэрофлот" был зарегистрирован как открытое акционерное общество. Акции ОАО "Аэрофлот - российские авиалинии" торгуются на Московской фондовой бирже (MICEX) под символом AFLT.

Учредитель ОАО "Аэрофлот" - Правительство РФ - владеет 51% акций ОАО "Аэрофлот", 49% акций принадлежат юридическим и физическим лицам, в том числе сотрудникам компании.

**Источник:** официальный сайт ОАО "Аэрофлот" ([www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru)).

Для любознательных...

#### Хозяйственные общества за рубежом

В развитых странах существуют закрытые структуры, подобные российским ООО и ЗАО. Так, например, во Франции ООО (**Societe a responsabilite limitee - SARL**) - это компания, капитал которой разделен на паи, а не на акции. Члены ООО могут свободно выйти из компании. Минимальное количество членов общества - 2, максимальное - 50. Пай свободно передается только участникам, а третьим лицам - лишь с согласия участников общества.

Похожие характеристики имеет ООО (**Gesellschaft mit beschränkter Haftung - GmbH**) по германскому законодательству.

В Великобритании и США такой организационно-правовой формы, как ООО, нет. Лишь сравнительно недавно в некоторых штатах США стали приниматься законы о компаниях с ограниченной ответственностью, которые в отдельных чертах схожи с ООО.

Что касается закрытых акционерных обществ, то можно говорить только о примерной аналогии. Так, во Франции АО (**Societe anonyme - SA**) является компанией, капитал которой разделен на акции, а члены несут ответственность за убытки в зависимости от размера своих вкладов. Минимальное число акционеров - 7 человек.

В Великобритании примерным аналогом АО является компания с ограниченной ответственностью. Компания может быть публичной (**Public company**) и частной (**Private company**), последняя ближе всего к российскому ЗАО. Публичная компания должна отвечать требованиям о минимальном размере капитала и иметь в названии указание на то, что она является таковой. Компания, которая не является публичной, считается частной. Передача акций в публичных компаниях осуществляется без ограничений, а в частных компаниях - только своим акционерам, при этом третьим лицам - с согласия акционеров.

В США деятельность корпораций в большинстве случаев регулируется законами штатов, а не федеральными законами. Основной формой предпринимательского бизнеса является предпринимательская корпорация (**Business corporation**). Предпринимательские корпорации подразделяются на корпорации открытого типа, или публичные корпорации (**Publicly held corporations**), и корпорации закрытого типа (**Close corporation**).

Число участников открытых корпораций не ограничено, акционеры вправе свободно отчуждать

принадлежащие им акции. В закрытых корпорациях число акционеров сравнительно небольшое. Их минимум и максимум определены в соответствующих законах штатов. Закрытые корпорации не подлежат публичной отчетности.

Органы управления построены, как и в Англии, по двухступенчатой системе: общее собрание и совет директоров (правление), кроме закрытых корпораций, где совет отсутствует. Совет директоров (или общее собрание) назначает президента и других должностных лиц корпорации.

**Источник:** Беляков В.Г. Закрытое акционерное общество и общество с ограниченной ответственностью - две формы ведения бизнеса: опыт сравнительного анализа // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2008. Сер. 8. Вып. 2.

**Хозяйственные партнерства.** 1 июля 2012 г. в России вступил в силу Федеральный закон от 3 декабря 2011 г. N 380-ФЗ "О хозяйственных партнерствах", ныне действующий в редакции от 23 июля 2013 г. N 251-ФЗ. В данном Законе указывается, что хозяйственным партнерством признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством.

Участниками партнерства могут быть граждане и (или) юридические лица. Участники партнерства не отвечают по обязательствам партнерства и несут риск убытков, связанных с деятельностью партнерства, в пределах сумм внесенных ими вкладов.

Партнерство не может быть учреждено одним лицом. Партнерство не может стать впоследствии партнерством с одним участником. Если число участников партнерства уменьшится до одного участника, партнерство подлежит реорганизации или ликвидации. При этом число участников партнерства не должно быть более пятидесяти. В случае если число участников партнерства превысит этот предел, партнерство в течение года должно преобразоваться в акционерное общество.

Партнерство не вправе осуществлять эмиссию облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг и размещать рекламу своей деятельности. Партнерство не может быть учредителем (участником) других юридических лиц, за исключением союзов и ассоциаций. Фирменное наименование партнерства должно содержать его наименование и слова "хозяйственное партнерство".

Для любознательных... Хозяйственное партнерство во многом схоже с обществом с ограниченной ответственностью (ООО), но есть и принципиальные отличия от ООО.

Количество участников хозяйственного партнерства не может быть менее двух, тогда как ООО может быть учреждено одним участником.

Единоличным исполнительным органом (генеральным директором, президентом и др.) может быть только физическое лицо, избираемое из числа участников хозяйственного партнерства. Назначение на должность руководителя партнерства иного лица не допускается. В ООО же генеральным директором может быть наемный сотрудник, назначенный на должность собранием учредителей общества.

Размер минимального складочного капитала хозяйственного партнерства не установлен, в то время как у ООО минимальный уставный капитал равен 10 000 руб.

В отличие от ООО хозяйственное партнерство не может быть создано в результате преобразования юридического лица, оно должно быть зарегистрировано впервые. Хозяйственным партнерствам запрещено размещать рекламу своей деятельности.

Как отмечают специалисты, хозяйственное партнерство как организационно-правовая форма призвана содействовать реализации инновационных и венчурных <1> проектов, привлечению иностранных инвестиций в средний и малый бизнес в России. Хозяйственное партнерство близко по правовому статусу западной организационной форме **Limited Liability Company (LLC)**, что должно привлечь к созданию хозяйственных партнерств западных бизнесменов.

-----  
<1> Венчурные проекты - проекты с высокой степенью коммерческого риска.

**Производственный кооператив (артель)** - добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива <2>.

-----  
<2> Статья 107 "Понятие производственного кооператива" части первой ГК РФ.

Производственный кооператив является корпоративной коммерческой организацией.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов кооператива. Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива. Членами наблюдательного совета и правления кооператива, а также председателем кооператива могут быть только члены кооператива. Член кооператива не может одновременно быть членом наблюдательного совета и членом правления либо председателем кооператива <1>.

-----  
<1> Статья 110 "Управление в производственном кооперативе" части первой ГК РФ.

**Унитарным предприятием** называется коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. При этом имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками этого предприятия. В соответствии с ГК РФ в форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные (ГУП) и муниципальные (МУП) предприятия. Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника его имущества. Органом управления унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и им подотчетен <2>.

-----  
<2> Статья 113 "Унитарное предприятие" части первой ГК РФ.

Примечание. **Унитарное предприятие** - это государственная или муниципальная коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней неделимое имущество.

Существуют **унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, и унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления**. Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления. Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), может быть создано на базе государственного или муниципального имущества.

Пример. Государственное унитарное предприятие ГУП "Мосгортранс" - основной в г. Москве и крупнейший в Европе оператор системы наземного городского пассажирского транспорта.

31 июля 1958 г. все три вида наземного общественного транспорта Москвы - автобус, троллейбус, трамвай - были организационно объединены в единый производственно-технологический комплекс "Управление пассажирского транспорта", наследником которого является ныне существующее ГУП "Мосгортранс".

В структуру предприятия входит 47 филиалов, в том числе 5 трамвайных депо, 7 троллейбусных парков, 19 автобусных парков и Филевский автобусно-троллейбусный парк, а также службы, обеспечивающие работу наземного городского пассажирского транспорта.

ГУП "Мосгортранс" - это 40-тысячный коллектив: 46% коллектива составляют водители, около 21% - руководители, 33% - рабочие разных специальностей.

В рабочие дни на улицы Москвы выходит 7110 единиц подвижного состава ГУП "Мосгортранс", в том числе 5100 автобусов, 1310 троллейбусов и 700 трамваев. Возглавляет ГУП "Мосгортранс" генеральный директор.

Основными подразделениями ГУП "Мосгортранс" являются: служба движения, служба пути, служба по обслуживанию линейных сооружений, служба энергохозяйства, служба автоматики и связи, служба доходов и контроля, служба материально-технического обеспечения, учебно-курсовой комбинат, автобусные и троллейбусные парки, трамвайные депо, а также специальные подразделения: специализированная автобаза, Сокольнический вагоноремонтно-строительный завод, Московский троллейбусный завод, трамвайный ремонтный завод, электромеханический опытный завод, автобаза строительных машин и механизмов, Мосгортрансстрой, строительно-монтажное управление электромонтажных работ.

**Источник:** официальный сайт ГУП "Мосгортранс" ([www.mosgortrans.ru](http://www.mosgortrans.ru)).

#### Некоммерческие организации

В соответствии с ГК РФ и Федеральным законом от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между

участниками.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), общин коренных малочисленных народов Российской Федерации, казачьих обществ, некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами <1>.

<1> Статья 2 "Некоммерческая организация" Федерального закона от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях".

Примечание. **Потребительский кооператив** - добровольное объединение граждан и юридических лиц для удовлетворения собственных потребностей в товарах и услугах. К потребительским кооперативам относят жилищно-строительные, гаражно-строительные, дачно-строительные, жилищные накопительные, кредитные потребительские кооперативы.

Первоначальное имущество потребительского кооператива складывается из паевых взносов. Члены потребительского кооператива солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Доходы, полученные потребительским кооперативом от предпринимательской деятельности, осуществляемой кооперативом в соответствии с законом и уставом, распределяются между его членами <2>.

<2> Статья 116 "Потребительский кооператив" части первой ГК РФ.

**Общественными и религиозными организациями (объединениями)** называются добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Общественные и религиозные организации являются некоммерческими организациями. Они вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Участники общественных и религиозных организаций не сохраняют прав на переданное ими этим организациям в собственность имущество, в том числе на членские взносы. Они не отвечают по обязательствам общественных и религиозных организаций, в которых участвуют в качестве их членов, а указанные организации не отвечают по обязательствам своих членов <1>.

<1> Статья 117 "Общественные и религиозные организации (объединения)" части первой ГК РФ.

К некоммерческим унитарным организациям относятся фонды, учреждения и религиозные организации.

**Фондом** называется некоммерческая организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Имущество, переданное фонду его учредителями (учредителем), является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам созданного ими фонда, а фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей.

Фонд вправе заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно полезных целей, ради которых создан фонд, и соответствующей этим целям. Для осуществления предпринимательской деятельности фонды вправе создавать хозяйственные общества или участвовать в них. Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества <2>.

<2> Статья 118 "Фонды" части первой ГК РФ.

Пример. "Подари жизнь" - негосударственный благотворительный фонд, созданный с целью помощи детям с онкологическими, гематологическими и другими тяжелыми заболеваниями. Фонд

помогает детям из 7 медицинских учреждений. Основные задачи:

- сбор средств на лечение и реабилитацию детей с онкологическими и гематологическими заболеваниями;

- помощь онкологическим и гематологическим клиникам, где лечатся дети и молодые взрослые;

- привлечение общественного внимания к проблемам больных детей;

- содействие развитию безвозмездного донорства крови;

- оказание социальной и психологической помощи больным детям;

- содействие работе волонтерских групп при детских онкогематологических клиниках.

**Источник:** официальный сайт фонда ([www.podari-zhizn.ru](http://www.podari-zhizn.ru)).

**Учреждением** называется организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично <1>. Учреждение может быть создано гражданином или юридическим лицом (частное учреждение) или Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации, муниципальным образованием (государственное или муниципальное учреждение). Государственное или муниципальное учреждение может быть автономным, бюджетным или казенным учреждением.

-----  
<1> Статья 120 "Учреждение" части первой ГК РФ.

Бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах <2>.

-----  
<2> Статья 9.2 "Бюджетное учреждение" Федерального закона от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях".

Частное учреждение полностью или частично финансируется собственником его имущества.

Пример. 1. Федеральное государственное бюджетное учреждение "Российская государственная библиотека" (ФГБУ "РГБ") - национальная библиотека Российской Федерации, крупнейшая публичная библиотека в России и континентальной Европе и одна из крупнейших библиотек мира. Является ведущим научно-исследовательским учреждением в области библиотковедения, библиографии и книговедения, методическим и консультативным центром российских библиотек.

2. Государственное учреждение "Пенсионный фонд Российской Федерации" (ПФР) - один из наиболее значимых социальных институтов страны, крупнейшая федеральная система оказания государственных услуг в области социального обеспечения в России.

3. Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования университет "Синергия" - ведущий российский частный вуз, объединивший лучший мировой опыт в образовании с богатыми традициями отечественной высшей школы.

Еще одной формой некоммерческих организаций в РФ является **автономная некоммерческая организация** (АНО) - некоммерческая организация, созданная в целях предоставления услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных сферах. Автономная некоммерческая организация может быть создана в результате ее учреждения гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов <1>.

-----  
<1> Статья 10 "Автономная некоммерческая организация" Федерального закона от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях".

Пример. 1. Автономная некоммерческая организация (АНО) "Редакция журнала "Наука и жизнь". "Наука и жизнь" - ежемесячный научно-популярный иллюстрированный журнал широкого профиля. Основан в 1890 г., издание возобновлено в 1934 г. Издание ориентировано на массового читателя. Освещает важнейшие проблемы науки и техники, публикует научно-художественные и научно-фантастические произведения, занимательные задачи, игры. Главная цель - популяризация научных знаний.

2. Автономная некоммерческая организация (АНО) "Агентство по общественному контролю качества образования и развитию карьеры (АККОРК)" - ведущая независимая экспертная организация в

сфере профессионального образования в России. АККОРК выступает уполномоченной объединением работодателей и профессиональными сообществами экспертной организацией по проведению процедуры профессионально-общественной аккредитации образовательных программ.

**Ассоциации и союзы.** В соответствии с российским законодательством коммерческие и некоммерческие организации могут объединяться в ассоциации и союзы. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица. Наименование ассоциации (союза) должно содержать указание на основной предмет деятельности ее членов с включением слова "ассоциация" или "союз".

Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

Общественные и иные некоммерческие организации, в том числе учреждения, могут добровольно объединяться в ассоциации и союзы этих организаций. При этом ассоциация (союз) некоммерческих организаций также является некоммерческой организацией <1>.

-----  
<1> Статья 121 "Основные положения об ассоциациях (союзах)" части первой ГК РФ.

Пример. Ассоциация российских банков - негосударственная некоммерческая организация, объединяющая коммерческие банки и другие кредитные организации. Ассоциация основана в 1991 г.

Ассоциация российских банков объединяет около 80% кредитных организаций России, которым принадлежит более 92% совокупного банковского капитала действующих кредитных организаций и свыше 93% всех активов российской банковской системы.

По состоянию на 22 марта 2012 г. Ассоциация российских банков насчитывает 701 члена, в том числе 511 кредитных организаций, которые имеют 2964 филиала. Банки - члены АРБ и их филиалы осуществляют свою деятельность во всех регионах Российской Федерации.

Основными задачами Ассоциации российских банков являются:

- участие в развитии банковского дела в Российской Федерации, в мероприятиях, проводимых органами государственной власти и управления, Банком России по стабилизации экономики, денежного обращения и осуществлению денежно-кредитной политики;

- представление и защита интересов кредитных организаций в законодательных и исполнительных органах власти и управления, Банке России, судебных, правоохранительных, налоговых и других государственных органах;

- содействие кредитным организациям в консолидации их ресурсов для решения крупных народно-хозяйственных программ;

- оказание кредитным организациям организационной, информационно-аналитической, методической, правовой и иной помощи в их работе по обслуживанию юридических лиц и населения в условиях рыночной экономики на основе изучения зарубежного и отечественного опыта;

- поддержка взаимного доверия, престижа кредитных организаций, контактов их руководителей и специалистов, надежности и добропорядочности, делового партнерства во взаимоотношениях кредитных организаций между собой и с клиентами;

- способствование развитию сотрудничества российских кредитных организаций с зарубежными банками, их союзами и ассоциациями, международными финансовыми организациями.

**Источник:** официальный сайт Ассоциации российских банков ([www.arb.ru](http://www.arb.ru)).

### 15.3. Групповые организационные формы

В зависимости от числа юридических и физических лиц, являющихся учредителями организаций, можно выделить **единичные** и **групповые** организационные формы. К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. Наименование организационной формы в этом случае часто определяется видом выпускаемой продукции: товара, услуг, информации или знаний. Например:

- **завод** - промышленное предприятие, выпускающее серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом;

- **фабрика** - предприятие заводского типа, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.;

- **банк** - финансово-кредитное учреждение, производящее разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающее финансовые услуги юридическим и физическим лицам.

К групповым организационным формам относятся организации, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Они являются объединениями организаций посредством либо кооперации,

либо концентрации производства. Современными формами объединения организаций являются: комбинат, финансово-промышленная группа, корпорация, холдинг, консорциум, концерн, конгломерат и др.

Примечание. **Групповые организационные формы** - это объединения организаций посредством кооперации или концентрации производства. Групповая организационная форма представляет интересы нескольких юридических лиц.

Рассмотрим особенности наиболее распространенных групповых организационных форм.

**Комбинат** - объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой.

Пример. ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат" входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России.

Активы компании в России представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов.

ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат" (группа) - совокупность объединенных единой системой управления и контроля организаций, деятельность которых направлена на достижение единой стратегической цели - сохранение долговременной конкурентоспособности и устойчивое развитие. Группа включает в себя 97 обществ.

Структура группы ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат": ООО "Управляющая компания ММК", ММК "Производство металлопродукции", ОАО ММК - "МЕТИЗ", ОАО ММК "Профиль-Москва", ЗАО "Интеркос-IV", ММК "Metalurji Sanayi, Ticaret ve Liman Isletmeciligi Anonim Sirketi", ММК "Торговый дом", ООО "Торговый дом ММК", ЗАО "Таможенный брокер", ООО "ТЭК ММК", ООО "МАГСТОРН" и др.

Стратегической целью ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат" является сохранение долговременной конкурентоспособности и устойчивое развитие. Разрабатывая и реализуя стратегию, участники группы руководствуются следующими принципами организации деятельности:

- концентрацией и эффективным использованием ресурсов;
- едиными подходами к осуществлению инвестиционной, маркетинговой, производственно-технологической, социальной и учетной политики;
- приоритетным размещением заказов;
- единым комплексным подходом при формировании и реализации планов;
- единой корпоративной культурой и социальной ответственностью бизнеса;
- оптимизацией видов деятельности;
- непрерывным совершенствованием и инновациями;
- комплексной безопасностью и управлением рисками.

**Источник:** официальный сайт ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат" ([www.mmk.ru](http://www.mmk.ru)).

Примечание. **Корпорация** - организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая **самостоятельное юридическое лицо**.

Современная корпорация - это, как правило, материнская компания с сетью дочерних организаций, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Основы корпоративного законодательства устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического лица независимо от своих владельцев. Поэтому принципиальное значение для деятельности корпорации имеют формы и методы управления ею.

В отечественной бизнес-лексике в силу разных причин наметилась тенденция к поиску универсального термина для обозначения коммерческих (в ряде случаев и некоммерческих) организаций. В качестве такого универсального термина чаще всего используется термин "корпорация". Однако с позиции права не всякая организация (фирма) является корпорацией. Корпорация - это прежде всего коммерческое юридическое лицо в организационно-правовой форме хозяйственного общества.

Поэтому сегодня термин "корпорация" имеет несколько значений, наибольшее распространение среди них получили два - социальное и правовое. Правовое значение термина "корпорация" может выражаться в широком и узком смысле этого слова. В широком смысле слова корпорация - это любое юридическое лицо, в котором присутствуют отношения членства (участия). В узком смысле корпорация - это юридическое лицо, в отношении которого его участники имеют обязательственные права; коммерческая организация с разделенным на доли учредителей (участников) уставным капиталом; юридическое лицо, в котором имущество, созданное за счет вкладов учредителей или произведенное (приобретенное), принадлежит ему на праве собственности. Кроме того, корпорация - это организация с

четкой организационной структурой и наличием системы органов корпоративного управления <1>.

<1> Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности: Учеб. пособие. М.: Дело, 2006.

Примечание. **Финансово-промышленная группа (ФПГ)** - диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Участники финансово-промышленной группы обычно функционируют на основе договора, заключенного между ними. Они учреждают центральную компанию группы - официального представителя финансово-промышленной группы. Нередко такой компанией выступает банк. Считается, что финансово-промышленные группы могут активизировать инвестиционный процесс, имеют больше возможностей обеспечивать сочетание горизонтальных и вертикальных хозяйственных связей в экономике, научно-технический прогресс, рост объема производства и т.п.

Примечание. **Холдинг** - организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка.

К холдинговым структурам относятся: интегрированные промышленные компании, конгломераты, банковские холдинги. По формам собственности холдинги подразделяются на государственные, частные и смешанные (частно-государственные).

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики компаний в следующих случаях:

- в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);
- в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовой промышленности, энергетике);
- в тех отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыче и нефтепереработке);
- когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

Процесс объединения компаний называют **интеграцией**. Различают горизонтальную и вертикальную интеграцию компаний в холдинговые структуры. **Горизонтальная интеграция** заключается в консолидации нескольких компаний, производящих одни и те же товары или услуги. **Вертикальная интеграция** направлена на формирование в рамках холдинга нескольких взаимосвязанных последовательных этапов производства, например, производство сырья, собственно производство товара или услуги, перевозка к месту реализации, маркетинг и розничные продажи.

Говорят, что компания осуществляет **вертикальную интеграцию назад**, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят сырье, необходимое при производстве товаров или услуг этой компании. Например, крупное автомобилестроительное предприятие - холдинг может включать в себя компании по производству покрышек, автомобильных стекол и автомобильных шасси.

**Вертикальная интеграция вперед** предполагает, что холдинг стремится получить контроль над компаниями, находящимися ближе к конечной точке реализации продукта или услуги - оптовыми или розничными торговыми и сервисными фирмами.

Пример. ОАО "Компания "Сухой" - крупнейший российский авиационный холдинг с числом работников более 26 тыс. человек. Компания "Сухой" входит в Объединенную авиастроительную корпорацию (ОАК).

В состав холдинга "Сухой" входят ведущие российские конструкторские бюро и серийные самолетостроительные заводы.

Компания обеспечивает выполнение полного цикла работ в авиастроении - от проектирования до эффективного послепродажного обслуживания.

Боевые самолеты марки "Су" - продукция холдинга - являются передовыми образцами мирового рынка вооружений и составляют основу фронтовой авиации России и тактической авиации многих стран

мира.

Компания - крупнейший российский поставщик авиационной техники на экспорт, занимает 3-е место в мире по объемам производства современных истребителей. В настоящее время компанией реализуются перспективные программы в области военного и гражданского авиастроения.

Холдинг объединяет следующие компании: ОАО "Компания "Сухой", ОАО "ОКБ Сухого", ОАО КнААПО им. Ю.А. Гагарина, ОАО НАПО им. В.П. Чкалова, ОАО НПК "Иркут", ОАО ТАНТК им. Г.М. Бериева, ЗАО "Гражданские самолеты Сухого".

Организационная деятельность холдинга состоит в:

- консолидации деятельности предприятий, входящих в состав холдинга, и эффективном использовании преимуществ холдинговой структуры для их развития;
- создании единого информационного пространства и внедрении современных управленческих технологий;
- создании централизованной интегрированной системы планирования, управления и контроля в рамках холдинга;
- оптимизации организационно-правовой формы холдинга и совершенствовании структуры управляющей компании.

**Источник:** официальный сайт ОАО "Компания "Сухой" ([www.sukhoi.org](http://www.sukhoi.org)).

Примечание. **Консорциум** (лат. **consortium** - соучастие, сообщество) - объединение (как правило, временное) компаний, банков на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или для совместного размещения займа. Консорциум несет солидарную ответственность перед своими заказчиками.

В консорциуме происходит сращивание банковского и промышленного капиталов. Однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума. Консорциумы создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников.

Пример. Группа компаний "Альфа-Групп", основанная в 1989 г., является одним из крупнейших частных финансово-промышленных консорциумов в России.

Деятельность "Альфа-Групп" распространяется на такие сферы бизнеса, как добыча нефти и газа, коммерческая и инвестиционная банковская деятельность, управление активами, страхование, розничная торговля, телекоммуникации, средства массовой информации, водоснабжение и водоотведение, а также инвестиции в промышленно-торговые предприятия и инвестиции на выборочной основе.

Наблюдательный совет является высшим консультативным органом группы, предоставляющим рекомендации и консультации в отношении стратегического развития группы в целом, а также ее отдельных компаний.

Консультативные комитеты, советы директоров и наблюдательные советы направляют и координируют стратегическое развитие компании. Правление рассматривает наиболее важные повседневные оперативные вопросы компаний. В состав правления входит высшее руководство компаний.

Примечание. **Концерн** - это долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. В концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки, рекламные агентства, компании по добыче сырья и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная компания этого концерна.

Примечание. **Конгломерат** - организация, которая функционирует в более чем одной отрасли. Конгломерат характеризуется высоким уровнем децентрализации управления. Конгломерат (лат. **conglomeratus** - собранный) - организационное образование, в котором под единым финансовым контролем сосредоточены предприятия (компании) технологически не связанных отраслей производства и торговли, страхового дела, научных исследований, проектирования и консультаций, издательского дела, киноиндустрии и т.д.

Одной из особых форм взаимодействия коммерческих организаций является **франчайзинг**.

Примечание. **Франчайзинг** (англ. **franchising**, от франц. **franchise** - льгота, привилегия) - это

продажа одной компанией другой компании прав (франшизы) на производство товаров и оказание услуг под торговой маркой и в соответствии со стандартами компании - продавца франшизы.

Таким образом, компания-франчайзер продает права на использование (под ее контролем) своего фирменного знака (бренда), продуктов, технологий, рецептуры, организационных схем и методов работы, принципов ценообразования и т.п. На основе такого сотрудничества создаются различные сети (торговые, сервисные, производственные и т.п.).

Экономисты насчитывают двухсотлетнюю историю франчайзинга, местом рождения которого считается Великобритания. Наибольшее распространение эта схема взаимоотношений между компаниями получила в США. В качестве примеров франчайзинговых сетей можно привести Coca-Cola, McDonald's, Baskin Robbins, Subway, Finn Flare и др. На сегодняшний день франчайзинг получил развитие в 80 отраслях и признан во всем мире наиболее прогрессивной формой развития.

Среди основных преимуществ франчайзинговой системы развития специалисты выделяют эффективное решение трех основных проблем любой организации - деньги, время, кадры. Основную часть капитальных затрат на открытие новых представительств берет на себя франчайзи, что освобождает франчайзера от необходимости вкладывать средства в развитие своей сети.

Франчайзинг как способ развития значительно превосходит другие по темпам. С точки зрения организационных взаимоотношений франчайзинг благоприятен тем, что инициатива развития идет от периферии к центру, т.е. франчайзи, заинтересованные в развитии своих предприятий, стимулируют обмен информацией и другими ресурсами с франчайзером.

По оценкам специалистов, одной из главных составляющих успеха франчайзинговой сети является профессиональный менеджмент. При этом франчайзинг избавляет франчайзера от необходимости подбора и развития персонала, кадрового делопроизводства и т.п.

Франчайзинг приносит владельцу бренда (франчайзеру) как прямой, так и косвенный доход. Прямой доход, как правило, состоит из вступительного взноса за вхождение в сеть и роялти (периодических платежей). Такая форма характерна в основном для сферы услуг. В товарном франчайзинге эти виды платежей постепенно исчезают, а вознаграждение франчайзера закладывается в оптовую цену поставляемого франчайзи товара. В некоторых случаях прямые платежи ограничиваются лишь ежемесячными инвестициями в локальный маркетинг.

Косвенный доход франчайзера состоит в том, что открытие каждого нового предприятия является вкладом в развитие бренда, повышение его узнаваемости. Иногда франчайзер ограничивается только такой формой дохода (например, сети магазинов "Красный куб", Westland и др.).

С точки зрения теории организации наибольший интерес при изучении франчайзинга представляет копирование компанией-франчайзи организационной структуры, процессов, форм и методов работы и т.п. своего франчайзера. Отсутствие между франчайзером и франчайзи привычных линейных связей и вертикальной интеграции (в привычном смысле) делает уникальным характер взаимоотношений между партнерами по франчайзингу.

В России условия франчайзинга регулируются договором коммерческой концессии <1>, согласно которому одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау).

-----  
<1> Статья 1027 "Договор коммерческой концессии" ГК РФ.

Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

К договору коммерческой концессии применяются правила лицензионного договора <1>, по которому одна сторона - обладатель исключительного права на товарный знак (лицензиар) предоставляет или обязуется предоставить другой стороне (лицензиату) право использования товарного знака в определенных договором пределах с указанием или без указания территории, на которой допускается использование, применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности.

-----  
<1> Статья 1489 "Лицензионный договор о предоставлении права использования товарного знака" ГК РФ.

Таким образом, франчайзинг является в настоящее время популярной и весьма перспективной формой взаимодействия хозяйственных организаций.

Контрольные вопросы

1. Что называется формальной организацией?
2. Что такое неформальные организации?
3. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения внутри формальных организаций.
4. Что такое социальная организация?
5. Какие организации называются бюджетными?
6. Какие организации называются коммерческими?
7. Что такое организационно-правовая форма?
8. Дайте определение общества с ограниченной ответственностью.
9. Что такое акционерное общество?
10. Какая организация называется унитарным предприятием?
11. Какая организация называется учреждением?
12. Что представляет собой комбинат?
13. Что такое финансово-промышленная группа?
14. Дайте определение холдинга.
15. Что такое консорциум?
16. Что представляет собой концерн?
17. Что такое конгломерат?
18. Объясните такую форму взаимодействия хозяйственных организаций, как франчайзинг.

Практикум к главе 15

**Задание 1. Сравнительный анализ наиболее распространенных организационно-правовых форм коммерческих организаций**

**А.** На официальных интернет-сайтах российских организаций найдите необходимую информацию. Составьте таблицу анализа по приведенной ниже форме, сгруппировав анализируемые организации по группам (не менее пяти примеров в каждой группе).

Сравнительный анализ наиболее распространенных организационно-правовых форм коммерческих организаций

N п/п	Официальное название организации	Отрасль, вид деятельности, территориальное размещение	Групповая/единичная организационная форма (указать тип)	Дополнительная информация, раскрывающая особенности ОСУ, специфику системы управления, конкурентные преимущества, форму и степень участия государства в управлении организацией и т.п.
<b>а) акционерные общества (ОАО и ЗАО)</b>				
1				
2				
...				
<b>б) общества с ограниченной ответственностью</b>				
1				
2				
...				
<b>в) государственные (муниципальные) унитарные предприятия</b>				
1				
2				

...				
-----	--	--	--	--

**Б.** Проанализируйте особенности рассматриваемых организаций, сформулируйте выводы по следующим направлениям:

- общие черты организаций, имеющих одинаковые организационно-правовые формы;
- наиболее заметные различия организаций, имеющих разные организационно-правовые формы.

**Задание 2. Эссе "Особенности групповых организационных форм российских компаний"**

Выберите в качестве примера одну из российских компаний, использующих групповую организационную форму (финансово-промышленная группа, холдинг, концерн и др.). Напишите эссе, отражающее:

- а)** сферу деятельности и специфику компании;
- б)** структуру компании;
- в)** преимущества групповой организационной формы;
- г)** особенности управления компанией, имеющей такую групповую организационную форму.

## **Глава 16. ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

Любая организованная человеческая деятельность - от изготовления гончарных изделий до отправки человека на Луну - приводит к возникновению двух фундаментальных и противоречащих друг другу требований: разделение труда на разные задачи и координация этих задач.

Г.Минцберг

- Основы организационного проектирования
- Принципы координации и группирования работ в организации
- Базовые элементы организационной структуры
- Основные организационные конфигурации

### 16.1. Основы организационного проектирования

Организационное проектирование - начальный этап создания организации, а также целенаправленный процесс ее постоянного совершенствования. Организационное проектирование включает в себя определение будущей организационной структуры, системы управления, системы коммуникаций, производственных, административных, коммерческих и иных процессов и процедур. В основе организационного проектирования лежит стремление менеджмента обеспечить соответствие структуры и функций организации поставленным стратегическим целям.

**Примечание. Организационное проектирование** представляет собой комплексное решение целого ряда задач, решение которых обеспечивает соответствие внутренней среды организации ее стратегическим целям и особенностям внешнего окружения.

Эффективное организационное проектирование базируется на синергетическом подходе к объединению различных организационных элементов (подразделений, форм принятия решений, коммуникационных потоков и т.п.) в единую организационную систему. В основе такого подхода лежит представление о синергетическом эффекте как ожидаемом приросте эффективности проектируемой организационной системы или появлении у нее новых системных свойств за счет рационального подбора и интеграции частей. Элементы организационной структуры должны формироваться и объединяться таким образом, чтобы достигались внутренняя гармония и фундаментальное соответствие структуры и текущей ситуации: размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, используемым технологиям и т.д.

Ключевым понятием организационного проектирования является обоснованная **модель** организации - идеальный образ, максимально полно и точно отвечающий всем требованиям, предъявляемым к организационной структуре, другим элементам внутренней среды организации, а также характеру ее взаимодействия с внешним окружением. Модель (лат. **modulus** - мера, аналог, образец) - это упрощенное, идеальное представление о реальном объекте или процессе, удобное для последующего изучения и построения реального объекта или процесса.

Как правило, создавая организационную модель, разработчики стремятся воплотить в ней набор характеристик, максимально полно описывающих идеальную организацию с точки зрения всех системных законов:

- необходимого разнообразия (сложности) системы управления;
- синергии;
- возможности самосохранения за счет баланса между стабильностью и развитием;
- обеспечения системной упорядоченности на основе идеальной информированности (минимума информационной энтропии) и т.п.

Не менее важным является стремление проектировщика обеспечить высокую степень устойчивости и управляемости организационной системы в широком диапазоне условий функционирования организации. При этом большое значение имеет выбор оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций в организации, определяющего наряду с другими факторами эффективность управления.

Разумеется, являясь идеальным образом будущей организационной структуры, модель далеко не всегда может быть воплощена на практике в реальную организацию. Тем не менее формирование на начальных этапах организационного проектирования такого идеального описания будущей организации помогает разработчикам учесть как можно больше требований и условий.

Организационное проектирование, как творческий процесс, представляет собой совокупность взаимосвязанных этапов:

- предпроектные исследования;
- техническое проектирование;
- рабочее проектирование.

На **предпроектном этапе** проводятся прикладные исследования, осуществляется анализ возможных методов проектирования, подготавливаются необходимые исходные данные, проводятся расчеты потребности в ресурсах, определяется состав исполнителей, составляется техническое задание. На этапе **технического проектирования** обосновывается окончательный комплекс организационных инноваций, предусматриваемых в проектируемой или оптимизируемой организационной системе, т.е. формируется модель будущей организации. В ходе **рабочего проектирования** создается комплект рабочей документации. Завершается проектирование проведением экспертизы организационного проекта.

Задание на разработку организационного проекта компании должно включать:

- характеристику предприятия, подготавливаемую заказчиком на основе специального опросника;
- динамику показателей производственно-хозяйственной деятельности;
- описание структуры аппарата управления;
- описание квалификационного состава предприятия и текучести кадров;
- обоснование необходимости совершенствования системы управления (расширение компании, снижение эффективности работы, отставание от конкурентов, ухудшение репутации и др.);
- требования (пожелания) заказчика;
- сроки разработки организационного проекта.

При всем многообразии аспектов организационного проектирования центральной задачей этого процесса является разработка и совершенствование организационной структуры в широком смысле и структуры управления (системы менеджмента) в частности.

Проектирование организационной структуры основывается на следующих принципах:

- адекватности организационной структуры основным целям организации и условиям ее функционирования;
- оптимальности и экономичности системы управления;
- высокой согласованности деятельности всех структурных подразделений;
- адаптивности организационной структуры - способности к быстрым изменениям в ответ на изменения условий работы.

По мнению Р. Данкана, структура организации выполняет две основные функции. Во-первых, она обеспечивает обмен информацией внутри организации для снижения уровня неопределенности при разработке управленческих решений. При высоком уровне информационной неопределенности (когда потребность в качественной информации крайне высока) организационная структура должна быть достаточно гибкой для того, чтобы не препятствовать получению менеджментом необходимой информации. Второй функцией организационной структуры является обеспечение эффективной координации и интеграции. Важность интеграции возрастает с увеличением взаимозависимости подразделений организации <1>.

<1> Данкан Р. Какой должна быть организационная структура / Теория организации: Хрестоматия / Пер. с англ.; Под ред. Т.Н. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009. С. 58.

По мнению Р. Дафта, в определении организационной структуры ключевыми являются следующие положения <2>:

1. Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, уровни иерархии и

сферу контроля руководства.

2. Организационная структура определяет условия для эффективной коммуникации, координации и интеграции усилий всех подразделений.

3. Организационная структура отражает объединение частей (индивидов и подразделений) в целостную систему.

-----  
<2> Дафт Р. Теория организации / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2006.

Эти три элемента организационной структуры отражают принципы "вертикального" и "горизонтального" построения. Первые два элемента задают иерархию по вертикали, третий указывает на горизонтальное взаимодействие подразделений организации. Вертикальные связи в основном предназначены для осуществления контрольно-отчетных функций, горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество.

Особенности организационных структур и их соответствие заданным условиям в данной главе будут излагаться на основе методологии Г. Минцберга <1>. Предложенный Г. Минцбергом еще в 1970-х гг. подход к принципам построения, раскрытию сущности и содержания организационных структур приобрел широчайшее признание в мировом научном сообществе и популярность в профессиональных кругах. Он представляет собой наиболее глубокую и вместе с тем простую для понимания и практического применения концепцию построения и видоизменения организационных структур.

-----  
<1> См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2010; Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009.

## 16.2. Принципы координации и группирования работ в организации

**Координационные механизмы в организации.** Процесс распределения задач между исполнителями или подразделениями организации называют декомпозицией (т.е. разделением) общей цели деятельности. Декомпозиция предполагает, что своевременное и правильное выполнение каждым исполнителем своей части работ в итоге приведет к достижению общей цели. Однако правильное разделение сложной задачи на составные части, в соответствии с компетенциями и обязанностями сотрудников, еще не означает эффективную организационную деятельность. Для продуктивной работы необходимо обеспечить координацию работы исполнителей.

Итак, формирование организационной структуры предполагает, во-первых, правильное распределение задач, а во-вторых, осуществление координации, обеспечивающей интеграцию совместной работы исполнителей. Какими способами может быть обеспечена координация?

Г. Минцберг выделяет пять координационных механизмов - способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей <2>:

- 1) взаимное согласование;
- 2) прямой контроль;
- 3) стандартизация рабочих процессов;
- 4) стандартизация выпуска;
- 5) стандартизация навыков и знаний (квалификации).

-----  
<2> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.

При **взаимном согласовании** контроль процессов и результатов труда, условно говоря, осуществляют сами сотрудники (рис. 16.1 - не приводится). Для этого они используют неформальные, но направленные на конкретные профессиональные вопросы коммуникации. Этот простейший координационный механизм зачастую оказывается весьма эффективным способом обеспечить бесперебойность трудового процесса. Он не требует значительного отвлечения исполнителей от решения их непосредственных задач.

Рис. 16.1. Взаимное согласование

Рисунок не приводится.

В основе механизма взаимного согласования лежит предположение о достаточной квалификации (компетентности) работников в рамках оперативно решаемой ими задачи, что позволяет им отказаться

от привлечения других специалистов или управляющих.

Примечание. **Взаимное согласование** - способ координации, заключающийся в том, что контроль процессов и результатов труда осуществляют сами сотрудники, используя для этого неформальные коммуникации.

Примером этого способа координации может служить обсуждение двумя рабочими причины приостановки работы станка и ее самостоятельное устранение в целях недопущения значительных перерывов в работе. Как правило, этот координационный механизм строится на горизонтальных коммуникациях, однако в некоторых случаях могут использоваться и диагональные каналы общения (между представителями разных функциональных зон и уровней управления, например общение начальника сборочного цеха с начальником участка цеха окраски изделий).

Очевидно, что в большинстве случаев взаимное согласование предполагает не только необходимый уровень профессиональной компетентности работников, но и достаточно высокий уровень их мотивации и лояльности по отношению к организации.

Применение **прямого контроля** предполагает, что формулировка производственных заданий, ответственность за работу исполнителей и оценка качества их работы возлагаются на одного человека - руководителя (координатора). Иначе прямой контроль можно назвать непосредственным линейным управлением (рис. 16.2 - не приводится).

Рис. 16.2. Прямой контроль

Рисунок не приводится.

Например, бригадир строительной бригады отвечает за результаты работы своих подчиненных, режим их труда, согласование ими этапов работы, использования ресурсов, инструментов и т.п.

Примечание. **Прямой контроль** - способ координации, заключающийся в том, что ответственность за работу исполнителей возлагается на одного человека - руководителя.

Этот координационный механизм повышает эффективность процесса координации и организационной работы в целом за счет высокой управленческой квалификации координатора. Прямой контроль также снижает зависимость результатов работы от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации исполнителей и их лояльности по отношению к организации.

**Стандартизация рабочих процессов** представляет собой точное определение (спецификацию <1>) или программирование содержания труда. Этот координационный механизм применяется повсеместно (см. рис. 16.3 - не приводится).

<1> **Спецификация** (от лат. **specificatio** - род, вид, разновидность) - термин, обозначающий набор требований и параметров, которым удовлетворяет некоторый объект (процесс).

Рис. 16.3. Стандартизация рабочих процессов

Рисунок не приводится.

В простейшем случае он реализуется посредством издания должностных инструкций, технологических карт, проведения устных инструктажей о порядке и правилах работы и т.п.

Примечание. **Стандартизация рабочих процессов** - способ координации, представляющий собой точное определение (спецификацию) содержания труда.

В основе стандартизации рабочих процессов лежит допущение о том, что точное и своевременное выполнение сотрудниками производственных операций, в соответствии с инструкциями, обеспечивает бесперебойность и согласованность их совместной деятельности и не требует ни вмешательства руководителя-координатора, ни взаимного согласования. На практике система инструкций и стандартов далеко не всегда в состоянии сама по себе обеспечить необходимый уровень координации. Это может быть обусловлено целым рядом факторов: низкой дисциплиной и квалификацией работников, устареванием инструкций (несоответствием их изменившимся задачам и условиям работы), случайными техническими сбоями и т.п. Кроме того, необоснованно высокое внимание руководства именно к этому способу координации может привести к доминированию на предприятии бюрократического способа построения организационных отношений, что в ряде случаев снижает гибкость организации и ее

способность адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Тем не менее именно этот координационный механизм чаще всего лежит в основе организационного построения предприятий, занимающихся выпуском средне- и крупносерийной продукции, оказанием услуг и т.п.

**Стандартизация выпуска**, в отличие от предыдущего координационного механизма, предполагает стандартизацию результатов труда: параметров изделий, норм выработки, количества обслуживаемых клиентов, суммы прибыли, характера и параметров оказываемой услуги и т.п. "Пассажир такси не объясняет водителю, как управлять машиной или какой дорогой ехать, он просто сообщает, куда его доставить" <1>.

-----  
<1> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.

Примечание. **Стандартизация выпуска** - способ координации, предполагающий стандартизацию результатов труда (продукции или услуги).

Стандартизация выпуска предполагает изначальную координацию за счет понимания каждым участником производственного (или иного) процесса окончательных требований к качеству и количеству производимой продукции и своего вклада в этот результат (рис. 16.4 - не приводится).

Рис. 16.4. Стандартизация выпуска

Рисунок не приводится.

Этот координационный механизм может быть реализован различными способами, например: составлением подробного чертежа и спецификации на выпускаемые изделия; определением количества клиентов, которых должен обслужить сотрудник в течение месяца, или суммы договоров, заключенных им за это время и т.п. Собственники и генеральные менеджеры компаний могут ставить перед директорами дивизионов задачи получения определенной прибыли, оставляя на их усмотрение выбор технологических, производственных, коммерческих и иных процессов. Другим примером использования этого способа координации является работа писателя, заключившего с издательством договор на выпуск книги. В большинстве случаев договор определяет сроки сдачи произведения в редакцию, его объем, иногда структуру и содержание. Однако процессом работы над книгой управляет сам автор, обязуясь лишь выполнить требования стандартов выпуска (в данном случае - книги).

**Стандартизация знаний и навыков** заключается в точном определении требований к квалификации работников. Причем эти требования рассматриваются как условия участия претендента в трудовом процессе. Обычно этот координационный механизм начинает "работать" еще до трудоустройства работника в организацию - в ходе его профессионального обучения в университете, колледже и др. (рис. 16.5 - не приводится).

Рис. 16.5. Стандартизация знаний и навыков (квалификации)

Рисунок не приводится.

Другими словами, основы этого вида координации закладываются еще в учебных заведениях, при составлении и реализации ими учебных планов и программ в рамках того или иного направления профессиональной подготовки.

Примечание. **Стандартизация знаний и навыков** - способ координации, заключающийся в точном определении требований к квалификации работников.

Наличие у специалистов требуемой квалификации позволяет им самостоятельно координировать совместную деятельность при решении сложных профессиональных задач. Кроме того, именно стандартизация квалификации позволяет организации рассчитывать на то, что сотрудники будут успешно применять и другие координационные механизмы, такие как стандартизация выпуска, стандартизация рабочих процессов. Взаимное согласование (т.е. неформальные профессиональные коммуникации) при условии соблюдения стандартов знаний и навыков сотрудников также становится более продуктивным и обоснованным.

В зависимости от специфики предприятия степень важности для него заранее приобретенной (так называемой **входной**) квалификации сотрудников может быть различна. Например, для должностных позиций, которые предполагают простые и не требующие специальных навыков операции, невысоки и

входные требования к квалификации претендентов на трудоустройство. Однако трудно представить, что на должность, например, нейрохирурга больницы или декана факультета университета может претендовать человек, не имеющий специальной квалификации, а зачастую и определенного опыта работы.

Как же работают рассмотренные координационные механизмы? Для осуществления координации совместной деятельности небольшой группы людей, решающих несложные задачи, как правило, достаточно взаимного согласования.

Возрастание сложности и разнообразия задач, а также увеличение численности персонала организации требует привлечения навыков руководителя, реализующего прямой контроль. При этом, несмотря на свое "автократичное" название, прямой контроль не обязательно предполагает авторитарные административные методы управления. Наиболее эффективно этот способ координации используется руководителями-лидерами, способными создать команду, участники которой понимают и разделяют цели и ценности организации.

Дальнейшее возрастание сложности производственных, коммерческих и иных процессов, как правило, требует привлечения стандартизации труда. Важность и своевременность этого координационного механизма становятся особенно очевидными при определенной повторяемости и однообразии этапов этих процессов.

Необходимость же выполнения более сложных, в том числе нетривиальных, задач заставляет организацию обращаться к стандартизации результатов труда. Такой подход позволяет оставлять за работником (командой, подразделением) выбор характера рабочего процесса: его особенностей, временных и др. параметров и т.п.

Наиболее сложные задачи, требующие особой подготовки исполнителей, заставляют организации в большей степени ориентироваться на стандарты знаний и навыков.

Координационные механизмы дополняют друг друга и в подавляющем большинстве случаев применяются комплексно. Тем не менее доминирование отдельных координационных механизмов в организации определяет особенности ее структуры и функционирования.

Для удобства восприятия сочетания координационных механизмов в организации (координационного профиля организации) можно представить в виде лепестковой диаграммы <1>. На рис. 16.6 приведен вариант распределения способов координации, характерный для небольшой организации с простыми целями деятельности. Управление осуществляется одним лицом (например, собственником). Допускается решение значительной части оперативных задач путем неформального согласования работниками вариантов действий. От сотрудников не требуется специальной подготовки и высокой квалификации. Процессы труда стандартизированы настолько, насколько это необходимо для того, чтобы деятельность соответствовала минимальным требованиям внешних контрольных органов и ожиданиям клиентов. Примером такой организации может служить маленький продуктовый магазин или мастерская по ремонту обуви.

<1> Лепестковая диаграмма представляет приближенное распределение долей (в процентах) координационных механизмов, характерное для конкретной организации; сумма всех значений всех равна 100%.

Диаграмма распределения координационных механизмов:  
магазин, мастерская

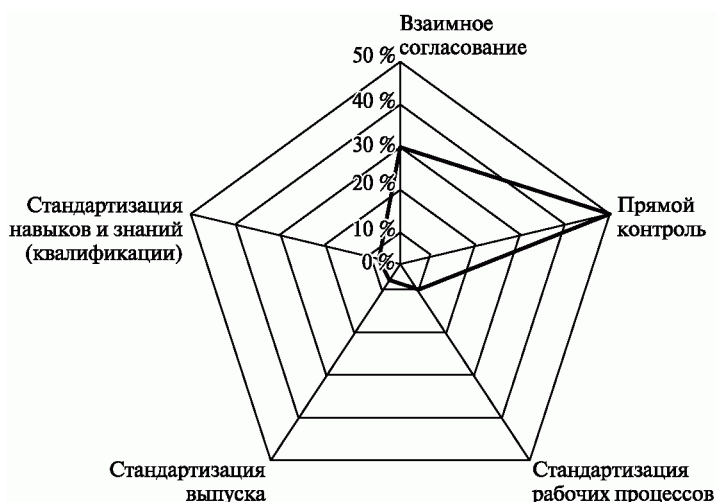


Рис. 16.6

Заметное доминирование стандартизации рабочих процессов на диаграмме (рис. 16.7) указывает на стремление организации максимально упорядочить все производственные и коммерческие процессы для повышения производительности труда и снижения издержек.

Диаграмма распределения координационных механизмов:  
завод, почта

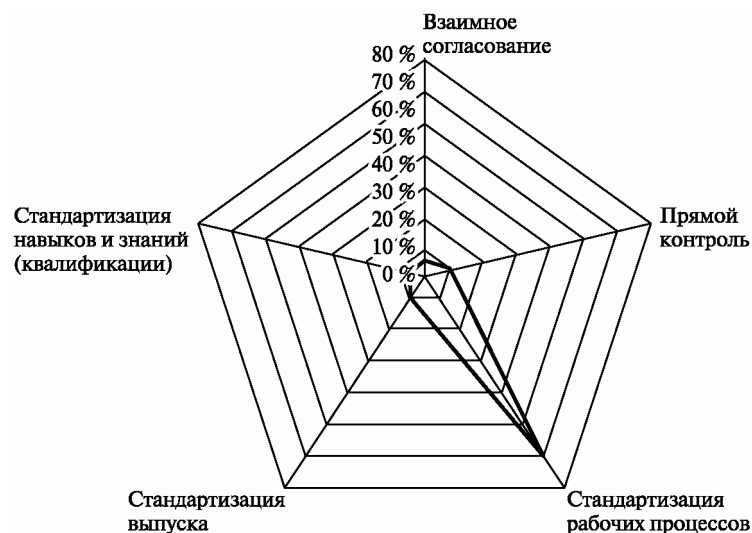


Рис. 16.7

Координация работы рабочих групп (бригад, смен и т.п.) осуществляется линейными руководителями, роль которых в условиях максимально нормированной деятельности состоит лишь в контроле за соблюдением стандартов и норм. Примерами такой организации могут быть: завод по серийному производству низкотехнологичной продукции - товаров массового потребления; почтовое отделение.

Диаграмма, изображенная на рис. 16.8, соответствует предприятию, конкурентные преимущества которого проявляются в инновационном характере его продукции (услуг) и технологий (в том числе и технологий управления). Как видно, своим основным стратегическим ресурсом менеджмент такой организации считает своих высококвалифицированных, творчески мыслящих сотрудников. Руководство позволяет им участвовать в принятии важных решений и выбирать для себя наиболее удобные режимы труда, не прибегая к необоснованной опеке со стороны линейных менеджеров.

Диаграмма распределения координационных механизмов:  
инновационная компания с адаптивной структурой

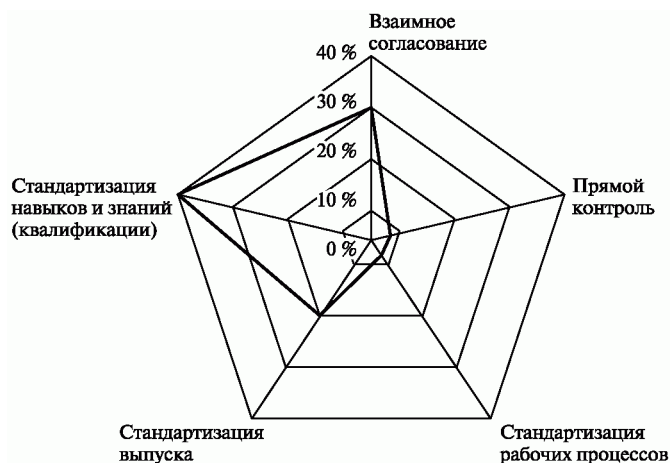


Рис. 16.8

Большое внимание уделяется качеству продукции (услуги), при этом параметры качества достаточно точно описаны в корпоративных стандартах. Организационная структура такой компании может представлять собой совокупность оперативно формируемых проектных команд, а в системе организационных отношений доминирует органический (адаптивный) подход.

**Принципы группирования работ в организации.** Помимо способов координации совместной деятельности важным инструментом построения организации является **группирование** - объединение должностных позиций в организационные единицы (подразделения).

Рациональный выбор варианта группирования позволяет обеспечить эффективность функционирования организации по следующим показателям:

- упрощается система контроля за всеми должностными позициями и организационными единицами;

- достигается рациональное объединение ресурсов в организационных единицах;

- устанавливаются общие показатели результативности и эффективности деятельности, повышающие объективность их оценивания;

- создаются условия для эффективного использования такого координационного механизма, как взаимное согласование.

По каким признакам в организации объединяются должностные позиции? Группирование может осуществляться по:

- знаниям и навыкам (квалификации);

- рабочим процессам и функциям;

- времени;

- выпуску (вид продукции);

- клиентам;

- месту деятельности.

Как видно из приведенного перечня, некоторые способы группирования изначально ориентированы на применение (доминирование) конкретных координационных механизмов.

**Группирование по знаниям и навыкам** предполагает, что должностные позиции должны объединяться в подразделения в соответствии с имеющимися у сотрудников специальными знаниями и навыками (компетенциями). Например, в больницах хирурги относятся к одному отделению, терапевты - к другому, психиатры - к третьему (см. координационный механизм "Стандартизация знаний и навыков").

**Группирование по рабочим процессам и функциям** заключается в том, что организационные единицы отличаются друг от друга по технологическим процессам или видам деятельности, выполняемой работниками. Например, на заводе есть литейный, сварочный и обрабатывающий цеха.

**Группирование по времени** состоит в том, что подразделения или команды формируются в соответствии с периодами времени выполнения рабочих заданий. Другими словами, различные организационные единицы могут выполнять одну и ту же работу одним и тем же способом, но в разное время. Например, работа завода в дневную и ночную смены.

**Группирование по выпуску (продукции)** приводит к формированию подразделений (дивизионов) по производимым ими продуктам или предоставляемым услугам. Например, крупная производственная компания может создать отдельные подразделения для каждой товарной линии - одно по производству бытовой техники, другое - по выпуску автомобилей и т.п.

**Группирование по клиентам** предполагает создание подразделений в зависимости от специфики клиентов. Например, в страховой компании могут быть отделы продаж индивидуальных и групповых полисов; швейная фабрика может иметь цех одежды для взрослых и цех одежды для детей.

**Группирование по месту деятельности** заключается в формировании подразделений в соответствии с географией их деятельности. Например, торговая сеть включает в себя пятьдесят магазинов, открытых в разных городах страны.

### 16.3. Базовые элементы организационной структуры

Для удобства описания базовых элементов организации, уровней управления и типов организационных структур часто применяются различные графические изображения и схемы (органиграммы). Наиболее простой и распространенной графической метафорой, используемой для наглядного объяснения понятия "**уровни управления в организации**", является так называемая пирамидка менеджмента (рис. 16.9).

Традиционная "пирамидка менеджмента"

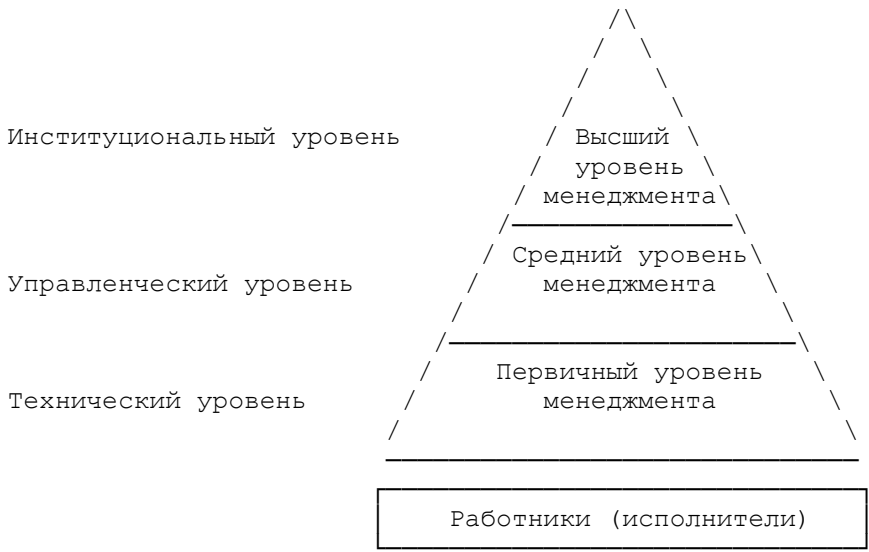


Рис. 16.9

Эта схема оказывается удобной для изучения таких базовых понятий, как "вертикальное разделение деятельности менеджмента" и "уровни властных полномочий". Однако для выделения основных частей и выявления принципов построения организации в целом эта схема непригодна.

Пример. Можно ли указать, к какой части данной диаграммы следует отнести должностную позицию директор заводской столовой? Очевидно, что эта должность соответствует позиции руководителя первичного уровня, но в таком случае приходится отдельно разъяснять, что сотрудники, подчиненные директору столовой, относятся не к основным работникам завода, а к вспомогательному персоналу и т.п.

Для более наглядного и дифференцированного объяснения роли и места каждого элемента в общей организационной структуре в данной главе будет использоваться подход к построению диаграмм, предложенный Г. Минцбергом <1>. Выбор этого подхода обусловлен не его исключительностью и уникальностью, а простотой и удобством использования для объяснения принципов построения организаций. В самом общем случае структура организации может быть представлена схемой, приведенной на рис. 16.10.

<1> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.

Пять частей организации по Г. Минцбергу

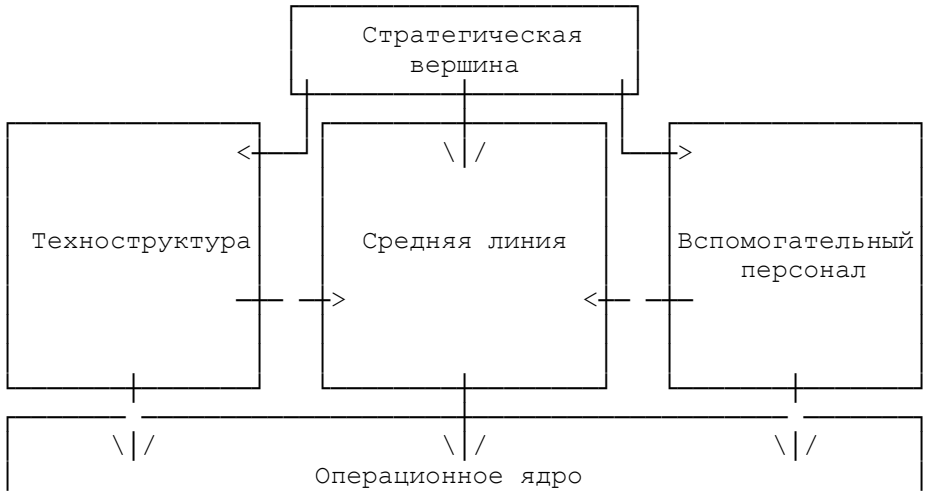


Рис. 16.10

Основу любой организации составляет персонал, выполняющий основные для данной организации виды работ - основные операции. Таких сотрудников мы будем называть **операторами** или **операционным ядром** данной организации. Например, операционное ядро автомобильного завода составляют рабочие, занимающиеся сборкой автомобилей; основными операторами магазина являются его продавцы; к операционному ядру университета относится профессорско-преподавательский состав. Как правило, операторы стремятся самостоятельно координировать свою деятельность, прибегая к взаимным согласованиям. В небольших организациях с простыми целями и технологиями этого часто оказывается достаточно.

Возрастание сложности и масштабов деятельности требует привлечения прямого контроля, осуществляемого руководством организации. На диаграмме (см. рис. 16.10) высшее руководство обозначается элементом "**стратегическая вершина**" <1>. Высшее руководство обладает общими полномочиями по отношению ко всем сотрудникам организации. Такие полномочия подразумевают право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т.п. К стратегической вершине относятся такие позиции, как президент компании, генеральный директор, ректор (в вузе) и т.п.

<1> Минцберг также называет этот элемент апексом от лат. **арех** - вершина.

Стратегическая вершина отвечает за выполнение организацией ее миссии, а также за обслуживание потребностей лиц и структур, заинтересованных в эффективном функционировании организации и контролирующих ее извне (собственники, государственные органы, профессиональные объединения и т.п.).

Дальнейшее усложнение организации влечет за собой увеличение числа менеджеров - построение системы регулярного менеджмента <2>. В результате в организации формируется иерархия промежуточных полномочий между стратегической вершиной и операционным ядром, называемая **средней линией** <3>.

<2> **Регулярный менеджмент** - это управление в классическом понимании это слова; введение дополнительного определения - "регулярный" - означает построение четкой системы менеджмента.

<3> В настоящем учебнике будет использоваться термин "средняя линия" в отличие от варианта "срединная линия", предложенного авторами перевода книги Г. Минцберга "Структура в кулаке: создание эффективной организации".

В отличие от иллюстрации системы управления в виде "пирамидки менеджмента" (см. рис. 16.9) на схеме "Пять частей организации" (см. рис. 16.10) отсутствует четкое деление на средний и первичный уровни менеджмента. Разумеется, эта графическая интерпретация не указывает на то, что в работе руководителей среднего и низшего звеньев отсутствуют какие-либо различия. Наличие на диаграмме объединенного элемента "средняя линия" подчеркивает тот факт, что иерархии управления реальных организаций редко бывают трехуровневыми (высший - средний - низший). Число уровней управления может достигать пяти-шести и даже десяти - пятнадцати. Поэтому, изучая организационные структуры с помощью диаграммы "Пять частей организации", мы будем предполагать, что внутри элемента "средняя линия" может существовать своя иерархия регулярного менеджмента.

К средней линии мы будем относить **руководителей основных структурных подразделений организации**: начальников цехов (на заводе), деканов факультетов (в вузе), директоров магазинов (в ритейле) и т.п. Менеджеры средней линии по отношению к подчиненным сотрудникам обладают линейными полномочиями, которые включают задачи оперативного управления деятельностью основных подразделений организации (производственных, сбытовых, финансовых и пр.), организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т.п.

Как отмечалось выше, дальнейшее усложнение организации требует привлечения координационных механизмов, предполагающих введение различных стандартов. Ответственность за стандартизацию трудовых процессов, качества и количества продукции и квалификации персонала обычно возлагается на специалистов аппаратных (штабных) структур, выполняющих административные (плановые, контрольные и т.п.) и аналитические функции.

На рассматриваемой схеме (см. рис. 16.10) аналитики и сотрудники штабных подразделений выделены в так называемую **техноструктуру**, расположенную вне иерархии линейных полномочий.

Представители технoструктуры не принимают непосредственного участия в операционной деятельности. Они планируют, проектируют, контролируют и видоизменяют процессы, обучают задействованных в них сотрудников, но сами не являются их участниками. К технoструктуре относятся инженеры по организации производства, специалисты отделов планирования, обучения персонала, технико-нормировочных отделов, сотрудники, отвечающие за составление трудовых графиков и т.п.

Увеличение роли стандартизации в организации приводит к некоторому ослаблению контроля линейных менеджеров над операторами и усилению роли технoструктуры. Обоснованная стандартизация, осуществляемая технoструктурой, снижает значение прямого контроля. Нередко это приводит к тому, что рядовые сотрудники операционного ядра решают задачи, которые при отсутствии стандартов должны решать менеджеры.

Дальнейшее развитие организации обычно сопровождается появлением дополнительных штатных <1> подразделений, обслуживающих основные процессы. К ним относятся юридический отдел, служба охраны, столовая на заводе, типография и книжный магазин в университете и т.п. На диаграмме эти подразделения представлены элементом "вспомогательный персонал". Некоторые вспомогательные подразделения могут быть настолько обособленными, что нередко воспринимаются как "организации внутри организации", например книжное издательство университета.

<1> В данной главе не будут рассматриваться аспекты передачи части вспомогательных функций на аутсорсинг. **Аутсорсинг** (от англ. **outsourcing**) - использование внешнего источника (ресурса), передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый или эпизодический характер, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры компании на основе длительного контракта.

На диаграмме "Пять частей организации" (см. рис. 16.10) сплошные стрелки указывают на линейные полномочия (линейные управленческие воздействия), в то время как пунктирными стрелками показаны функциональные (штабные) связи технoструктуры и вспомогательных подразделений с операторами и менеджментом. Как правило, штабные сотрудники не обладают линейными полномочиями, т.е. не имеют права непосредственно отдавать приказы вне сферы своих компетенции, а лишь дают рекомендации линейным менеджерам и участвуют в принятии решений. Однако на практике такое однозначное разграничение полномочий между линейными менеджерами и штабом сохраняется не во всех организациях.

#### 16.4. Основные организационные конфигурации

**Типы организационных структур.** Несмотря на то что деление организационной структуры на элементы в известном смысле является условным, все же можно определить уникальное влияние каждого из них на структуру и функционирование организации в целом (рис. 16.11). Это влияние необязательно приводит к немедленным и заметным результатам, но тем не менее сказывается на процессах функционирования и развития организации со временем. Рассмотрим тенденции (стремления) каждого элемента.

##### Влияние элементов организации

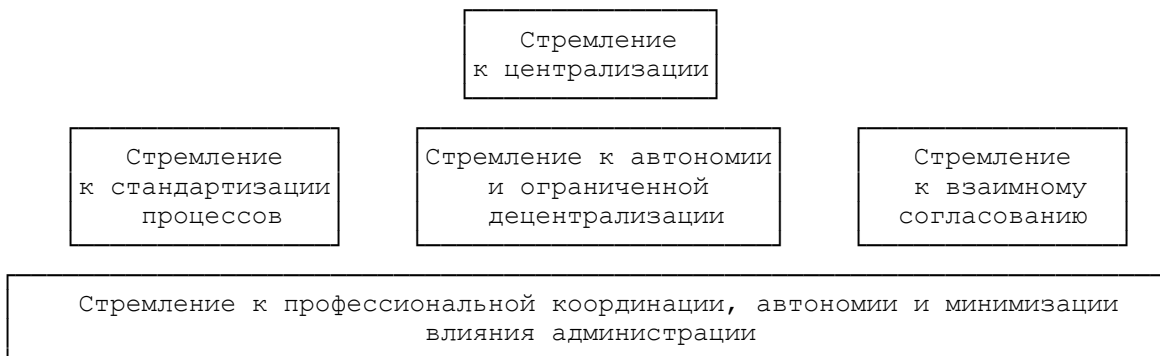


Рис. 16.11

Стратегическая вершина стремится к централизации управления, благодаря которой она получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль.

Менеджеры средней линии заинтересованы в определенном уровне автономии, стремясь заимствовать часть властных полномочий у стратегической вершины и концентрируя их в своих подразделениях. Вследствие этого менеджеры средней линии создают предпосылки для последующего разделения структуры на рыночно-ориентированные организационные единицы (дивизионы).

Представители операционного ядра стремятся снизить влияние администраторов и штабных менеджеров на свою деятельность. Работники стремятся действовать относительно автономно, обеспечивая координацию за счет взаимных согласований и стандартизации квалификации, т.е. выступают за профессионализм.

Техноструктура стремится к стандартизации рабочих процессов и усилению своего влияния на операционное ядро и среднюю линию.

Вспомогательный персонал стремится к доминированию взаимного согласования и приобретает заметное влияние в организации в тех случаях, когда вовлекается в процесс принятия решений.

Возраст организации, текущие и стратегические цели ее деятельности, а также условия внешней среды обуславливают выбор конкретного типа ее организационной структуры (организационной конфигурации). При этом каждый тип структуры характеризуется доминированием того или иного координационного механизма, а также преобладающим влиянием того или иного элемента. Очевидно, что эту же мысль можно выразить, используя обратную логическую последовательность: доминирование в организации того или иного координационного механизма, а также преобладающее влияние того или иного элемента приводит к формированию в организации конкретного типа организационной структуры (организационной конфигурации). Однако эта организационная структура может в большей или меньшей степени отвечать требованиям внешней среды и соответствовать целям организации.

На основе сопоставления доминирующих в организации координационных механизмов и ключевых элементов ее структуры можно выделить пять основных типов организационных структур (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Основные типы организационных структур и их параметры <1>

Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегическая вершина
Бюрократическая организация	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура
Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Профессиональная организация	Стандартизация квалификации	Операционное ядро
Дивизиональная структура	Стандартизация выпуска	Средняя линия
Адхократия	Взаимное согласование	Операционное ядро, вспомогательный персонал

<1> Адаптировано по: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011 (гл. 7. "Дизайн как конфигурация").

Рассмотрим параметры и условия функционирования основных типов организационных структур.

#### Простая структура организации

Простая организационная структура характеризуется преобладанием прямого контроля над другими координационными механизмами, а ее ключевой частью является стратегическая вершина - руководство организации. Простую организационную структуру можно изобразить следующей схемой

(рис. 16.12).

### Простая организационная структура

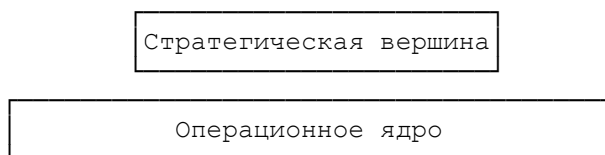


Рис. 16.12

Как видно, простая структура по праву носит такое название - она состоит всего из двух элементов: операционного ядра, выполняющего все основные и вспомогательные функции, и руководства, управляющего всей организацией в целом. Примерами организаций такого типа могут быть: маленький магазин или ресторан; мастерская по ремонту одежды и обуви; мини-пекарня; молодая фирма, занимающаяся производством бытовых изделий и т.п. Основной движущей силой таких предприятий является энтузиазм и властные полномочия руководителя, который принимает на себя всю полноту ответственности.

Простая структура характеризуется предельно высокой степенью централизации управления, так как ее система менеджмента зачастую представлена одним человеком - учредителем (владельцем) предприятия. Однако, несмотря на это, такую организацию следует относить к органическим структурам, поскольку степень формализации управления и производственных отношений крайне низка. Централизация власти позволяет организации быстро реагировать на любые события во внешней среде. Очевидно, что при доминировании прямого контроля в организациях такого типа значительную роль играет и взаимное согласование, позволяющее решать задачи неформализованными способами.

Говорят гуру... Простая структура - самая рискованная из всех конфигураций. Она зависит от здоровья и прихотей одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главный координационный механизм организации.

Г.Минцберг

Группирование работников в организационные единицы осуществляется по линейному <1> (реже - функциональному) принципу. Как правило, все сотрудники напрямую подчиняются руководителю организации. Коммуникации осуществляются неформально и сводятся в основном к общению между руководителем и остальными работниками. Процесс принятия решений отличается гибкостью и носит преимущественно интуитивный характер. Если потребность руководителя во власти является предельно выраженной и сохраняется достаточно долго, то простая структура принимает формы **автократической организации**. Харизматичный лидер на основе простой структуры способен выстроить так называемую **харизматическую организацию**. Классическим примером управления организацией ее собственником является **предпринимательская фирма**.

<1> Часто термины "простая организационная структура" и "линейная организационная структура управления" рассматриваются как синонимы.

Простую структуру, как правило, имеют небольшие организации, работающие в простой, но динамичной внешней среде. Простая структура характерна для большинства организаций, находящихся на этапе становления <1>. Однако многие малые предприятия сохраняют простую структуру независимо от возраста.

<1> См. гл. 14 "Жизненный цикл организации" данного учебника.

### Бюрократическая организация

Как видно из табл. 16.1, доминирование в организации такого координационного механизма, как стандартизация процессов, а значит, преобладание в управлении роли технотехники, приводит к формированию бюрократической организации <2>. Такая структура соответствует описанию бюрократической (механистической) организации, которое дал М. Вебер: стандартизированные обязанности и рабочие правила, формальная коммуникация, четкая иерархия властных полномочий и т.п. Примерами современных бюрократических организаций являются крупные заводы, почта, банки,

государственные и муниципальные органы.

<2> В книге "Структура в кулаке: создание эффективной организации" Минцберг называет такие структуры механистической бюрократией, подчеркивая классическое понимание этого феномена. В более поздних работах (например, Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009) предлагается термин "бюрократическая организация". Здесь и далее мы будем использовать второй вариант.

Графически такая структура может быть проиллюстрирована схемой (рис. 16.13).

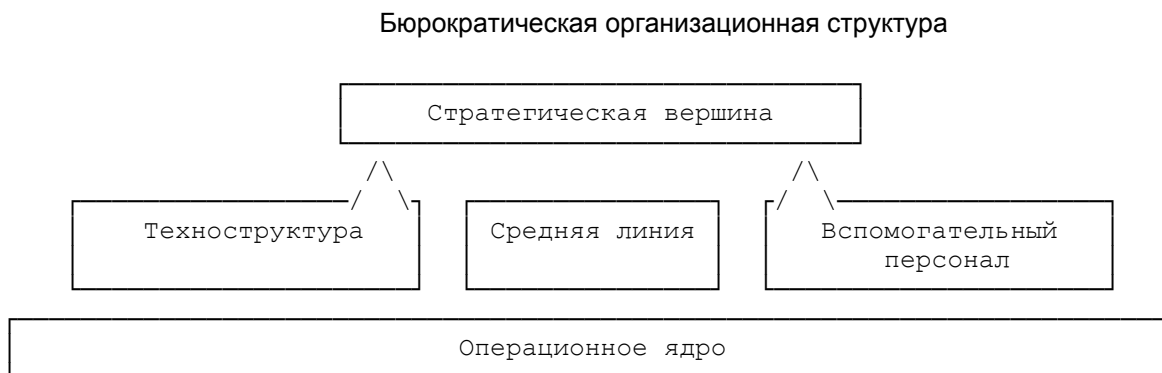


Рис. 16.13

Как видно, бюрократическая организация имеет хорошо развитые техноструктуру и вспомогательные подразделения, которые концентрируют свое влияние на операционном ядре. Средняя линия - менеджмент - представляет собой многоуровневую иерархическую систему.

Для бюрократической структуры характерны:

- формализация поведения;
- вертикальная и горизонтальная специализация;
- развитая система планирования и контроля.

Группирование организационных единиц обычно осуществляется по функциональному принципу. При этом сами организационные единицы (департаменты, отделы, цеха и т.п.), как правило, представляют собой довольно крупные подразделения.

Операционное ядро в таких организациях выполняет простые повторяющиеся функции, обычно не требующие высокой квалификации и длительной подготовки. Деятельность работников характеризуется очень четким разделением труда. При этом ключевое значение приобретает техноструктура - специалисты штабных подразделений, разрабатывающие и внедряющие стандарты и инструкции. Разнообразные правила и инструкции насквозь пронизывают бюрократическую организацию, большое значение придается контролю. В результате техноструктура приобретает значительную неформальную власть.

На всех уровнях управления преобладают формальные коммуникации. Практически все решения принимаются в соответствии с цепочкой линейных полномочий. Основной задачей менеджеров в подобных организациях считается поддержание бюрократических механизмов. В силу перечисленных причин бюрократия постоянно охвачена конфликтами.

Говорят гуру... Менеджерам здесь <1> платят за то, что они повышают эффективность, добиваются снижения расходов, совершенствуют процедуры контроля и стандарты, а не за риск и творчество.

<1> В бюрократических организациях.

Г.Минцберг

Бюрократические структуры способны эффективно функционировать лишь в условиях простой и стабильной внешней среды. Чаще всего такая структура характерна для зрелых, достаточно крупных организаций, выполняющих большие объемы работ, которые требуют повторения и стандартизации операций. Например, компании, занятые массовым производством.

## Профессиональная организация

Организация, ключевой частью которой признается операционное ядро, а координация в основном обеспечивается стандартизацией квалификации, называется профессиональной организацией <1>. Термин "профессиональная" в данном случае указывает на исключительную роль профессионализма и квалификации операционного ядра для эффективного функционирования таких структур. Примерами могут служить: университеты; медицинские учреждения; организации, занимающиеся исследованиями и разработками высокотехнологичной продукции; творческие организации и т.п.

<1> В книге "Структура в кулаке: создание эффективной организации" Г. Минцберг называет такие структуры профессиональной бюрократией, указывая на то, что такие организации сохраняют бюрократические принципы управления. В более поздних работах (например, Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009) предлагается термин "профессиональная организация". Здесь и далее мы будем использовать второй вариант, который представляется наиболее удачным.

В отличие от бюрократии профессиональная организация полагается не на стандартизацию производственных процессов, а на стандартизацию знаний и навыков своих сотрудников. На работу в такие организации принимаются только соответствующим образом обученные специалисты - профессионалы в своей сфере. Именно они формируют операционное ядро организации, отличие которого состоит в том, что его члены в значительной мере самостоятельно контролируют процесс труда. Это означает, что каждый профессионал работает относительно независимо от коллег, но в тесном взаимодействии с клиентами. Например, работа преподавателя университета в аудитории с группой студентов.

Схема (рис. 16.14) показывает, что для профессиональной организации характерно незначительное влияние на операционное ядро менеджмента средней линии и технотрутуры. При этом возрастает роль вспомогательного персонала, обеспечивающего профессиональную деятельность основных операторов.

### Профессиональная организационная структура

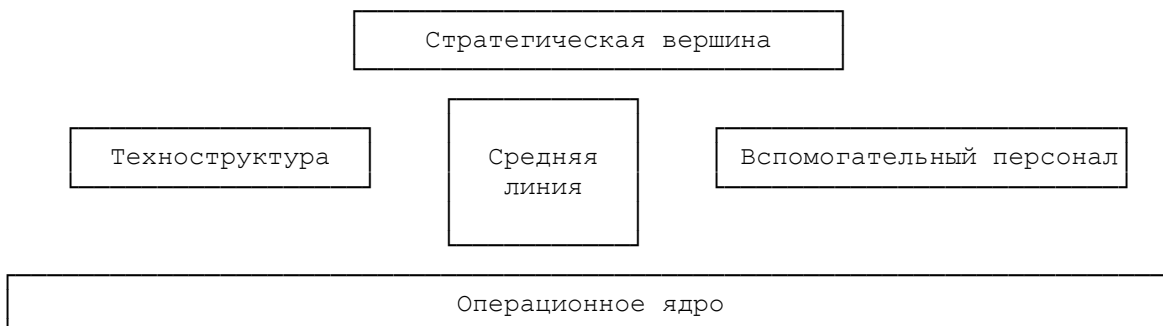


Рис. 16.14

Основными параметрами построения таких организаций являются: специальная подготовка сотрудников, горизонтальная специализация их деятельности, а также вертикальная и горизонтальная децентрализация. В то время как бюрократия опирается на иерархические полномочия (традиционную власть, а также власть принуждения и поощрения), профессиональные организации ориентируются на экспертную власть.

Если обратиться к концепции трудовой мотивации, предложенной В. Герчиковым <1>, то можно сделать вывод, что большинство специалистов операционного ядра таких организаций должны обладать профессиональной мотивацией. Сотрудники с мотивацией такого типа ценят содержание своей работы и стремятся доказать, что способны решать сложные задачи. Базовым видом стимулирования профессионалов являются содержание, условия и организация их работы.

<1> См.: Типологическая концепция трудовой мотивации (Ч. 1) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53 - 62; Типологическая концепция трудовой мотивации (Ч. 2) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3. С. 2 - 6; Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. М.: ИНФРА М, 2007.

Профессионалы в таких организациях не только контролируют собственную деятельность, но и в определенной мере осуществляют коллективный контроль над административными решениями, которые затрагивают их интересы. Например, в университетах решения о найме преподавателей, продвижении их по должностям и т.п. принимаются коллегиальным органом - ученым советом университета. Высокие посты в администрации профессиональных структур могут занимать только дипломированные специалисты в профилирующей области. Например, должность ректора университета, как правило, занимает специалист, имеющий ученое звание доктора наук, ученую степень профессора, а также являющийся членом той или иной академии наук.

Есть еще одно существенное отличие профессиональной организации от бюрократии. Если бюрократия вырабатывает собственные стандарты (техноструктура формирует стандарты, а линейный менеджмент приводит их в действие), то стандарты профессиональной организации возникают преимущественно вне ее - в профессиональных объединениях, к которым принадлежат специалисты данной организации и их коллеги из аналогичных организаций. Например, образовательные стандарты, используемые в университете, разрабатываются методическими объединениями родственных вузов по поручению и под контролем министерства образования и науки.

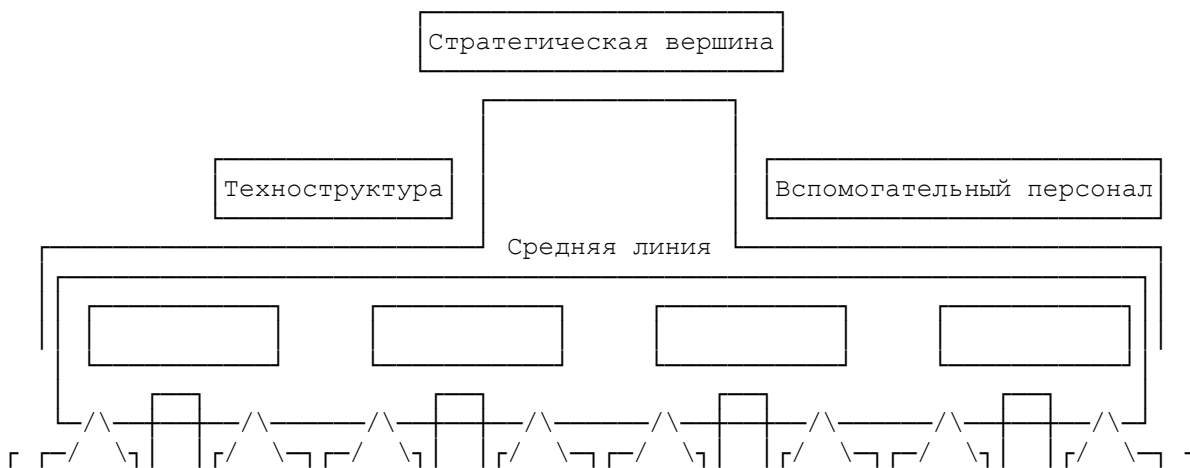
Профессиональная организация, как правило, распределяет клиентов (или они сами распределяются) по функциональным специалистам. Например, студенты университета при поступлении распределяются по разным факультетам, пациенты приходят на прием к разным врачам и т.п. Поэтому структуру профессиональной организации можно считать одновременно и **функциональной**, и **рыночно-ориентированной**. Профессиональные организации способны эффективно функционировать в условиях сложной, но достаточно стабильной внешней среды. Однако повышение динамичности и неопределенности (турбулентности) внешней среды требует осуществления изменений - новых навыков сотрудников, а также совместных творческих усилий профессионалов разных областей.

#### Дивизиональная структура

Если организация успешно работает на единственном товарном или территориальном рынке (т.е. производит ограниченный набор товаров или продает продукцию только на одной территории), то у нее могут не появиться основания для разделения своей структуры на относительно автономные подразделения. Однако если организация испытывает потребность в выходе на новые рынки, то у нее возникают стимулы к созданию отдельных организационных единиц для обслуживания каждого из них. Это позволяет высшему менеджменту управлять деятельностью организации в целом, передавая руководителям организационных единиц широкие права по управлению их подразделениями. В результате рождается дивизиональная организационная структура.

Основной координационный механизм дивизиональной структуры - стандартизация выпуска, поскольку высшее руководство позволяет менеджерам дивизионов самостоятельно определять специфику производственных процессов, а в ряде случаев - взаимоотношений с поставщиками и клиентами. Поэтому ключевой частью такой организации является средняя линия, которая в данном случае представляет собой совокупность руководителей отдельных организационных единиц - дивизионов (рис. 16.15).

#### Дивизиональная организационная структура



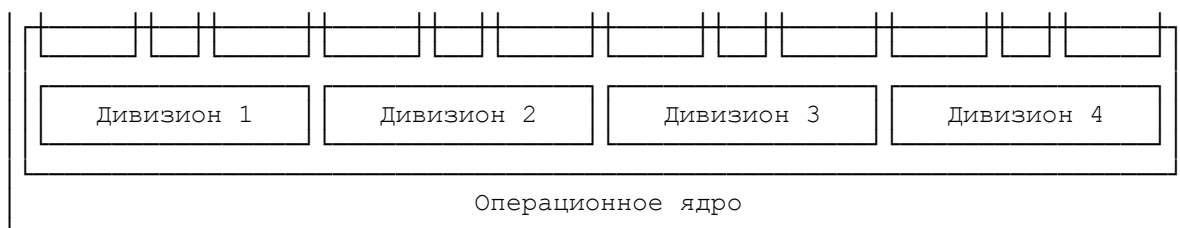


Рис. 16.15

В то время как менеджеры средней линии других организационных структур обычно ориентированы на выполнение своих функций (маркетинг, производство, сбыт и т.п.) и обладают ограниченной свободой действий, менеджеры дивизиональной формы, по образному выражению Г. Минцберга, это "мини-гендиректоры"... Именно поэтому средняя линия управления становится важнейшей частью дивизиональной структуры.

Говорят гуру... Одна из функций менеджеров штаб-квартиры... состоит в том, чтобы не управлять подразделениями. Мудрый знает, чего ему знать не надо.

Г.Минцберг

Какие же полномочия остаются у высшего руководства - штаб-квартиры? Штаб-квартира:

- формирует общую организационную товарно-рыночную стратегию;
- распределяет общие финансовые ресурсы;
- разрабатывает систему контроля над исполнением;
- смещает и назначает руководителей подразделений;
- менеджеры штаб-квартиры лично наблюдают за деятельностью подразделений;
- обеспечивает предоставление дивизионам общих вспомогательных услуг.

Примерами таких организаций являются: транснациональные компании, имеющие свои производства в разных странах мира (автомобилестроительные Ford, Toyota и др., производители электроники Sony, Nokia и др.), сети супермаркетов (Auchan, Metro и др.), сети кафе и ресторанов (McDonald's, Starbucks и др.), а также компании - производители разнообразной продукции (Yamaha: мотоциклы и музыкальные инструменты и др.).

Основными параметрами построения дивизиональных структур являются рыночное группирование организационных единиц, система контроля исполнения решений высшего руководства и ограниченная вертикальная децентрализация управления, допускающая большую самостоятельность менеджеров дивизионов. Ситуационные факторы, побуждающие компании переходить на дивизиональную структуру: диверсифицированные рынки; укрупнение компании; диверсификация производства и сбыта; рост потребностей в самостоятельности менеджеров среднего звена.

Распределение и дублирование операционных функций минимизирует зависимости между дивизионами, поэтому каждый из них может действовать как относительно автономная организация, не обязанная координировать свою работу с другими дивизионами компании. Единственная возможность удержать в руках штаб-квартиры контроль и одновременно обеспечить необходимую автономию дивизионов - мониторинг результатов их деятельности, что требует введения четко определенных стандартов.

Дивизиональная структура наилучшим образом функционирует в условиях не очень сложной и не очень динамично изменяющейся внешней среды, что фактически соответствует условиям, благоприятствующим работе бюрократической структуры. Однако дивизиональная структура обладает рядом преимуществ перед бюрократической:

- способствует эффективному размещению капитала и распределяет риски по разным рынкам, так как штаб-квартира имеет возможность концентрировать ресурсы компании на своих самых сильных рынках, направляя прибыль одних подразделений на помощь или обеспечение роста других;
- позволяет молодым руководителям самостоятельно управлять бизнесом, а значит, способствует подготовке руководящих кадров высшего эшелона;
- обладает значительно большей стратегической оперативностью и реакцией на изменения рынка.

Пример.

"Группа ГАЗ" (Горьковский автомобильный завод)

В деятельности "Группы ГАЗ" выделены шесть направлений деятельности, за развитие которых

отвечают дивизионы компании. В периметр каждого дивизиона входят предприятия, выпускающие продукцию по данному направлению, и сбытовые организации.

1. Дивизион "Легкие коммерческие и легковые автомобили":

- Горьковский автомобильный завод (ГАЗ);
- Саранский завод автосамосвалов.

2. Дивизион "Грузовые автомобили":

- Автомобильный завод "Урал".

3. Дивизион "Автобусы":

- Павловский автобусный завод (ПАЗ);
- Курганский автобусный завод (КАвЗ);
- Ликинский автобусный завод (ЛиАЗ);
- Голицынский автобусный завод (ГолАЗ).

4. Дивизион "Спецтехника":

- "Тверской Экскаватор" (ТВЭКС);
- "Брянский Арсенал";
- "Челябинские строительно-дорожные машины" (ЧСДМ);
- Заволжский завод гусеничных тягачей (ЗЗГТ).

5. Дивизион "Силовые агрегаты":

- "Автодизель" (Ярославский моторный завод, ЯМЗ);
- Ярославский завод дизельной аппаратуры (ЯЗДА);
- Ульяновский моторный завод (УМЗ);
- "Нижегородские моторы".

6. Дивизион "Автокомпоненты":

- Горьковский автомобильный завод (ГАЗ);
- Завод штампов и пресс-форм;
- Канашский автоагрегатный завод (КаАЗ).

**Источник:** официальный сайт "Группы ГАЗ" ([www.gazgroup.ru](http://www.gazgroup.ru)).

#### Адхократия

Сложные, прежде всего инновационные, виды деятельности требуют от организации совершенно особой организационной конфигурации, способной объединить творческих, креативных специалистов разных профессий в слаженно функционирующие команды. Структуры, способные решать разнообразные, оперативно поступающие задачи в сложных и неопределенных условиях, часто называют адхократическими структурами, или просто адхократиями. Термин "**адхократия**" (от лат. **ad hoc** - специально для этого) говорит о том, что структура организации может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы.

Основным координационным механизмом, способным обеспечить необходимые условия для творческой совместной деятельности разнородных специалистов, является взаимное согласование. Благодаря доминированию этого способа координации, а также отсутствию сложной технотрактуры адхократия представляет собой органическую структуру. Ключевой частью адхократической организации являются операционное ядро и вспомогательный персонал. Однако это утверждение является в известной степени условным, так как в состав адхократических команд, как правило, входят представители всех (возможно, за исключением стратегической вершины) частей организации. Для адхократии, так же как и для профессиональной структуры, характерно функциональное и рыночное группирование одновременно. Такие организации успешно функционируют в условиях сложной, динамичной внешней среды. Однако адхократическая структура подходит далеко не каждой организации, как правило, она применяется в таких отраслях, как электроника, аэрокосмическая промышленность, создание программных продуктов, консалтинг, киноиндустрия, исследовательская деятельность и т.п.

Для деятельности, которая имеет четко выраженные начало и окончание, формируются проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. Поэтому адхократические структуры часто имеют более конкретные и более понятные наименования: **проектно-матричные** или **программно-целевые** организационные структуры. В таких организациях проекты и целевые программы могут сосуществовать.

Пример. В организациях, использующих сложные технологические инновации, часто требуется объединять специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды. После завершения проекта команда расформировывается, а ее участники входят в состав вновь создаваемых команд и начинают работу над другими проектами.

Схема (рис. 16.16) как раз и поясняет, что для адхократической структуры деление на отдельные элементы является весьма условным, так как в процессе работы основной организационной единицей является команда. Как видно, проектные команды представляют собой объединение специалистов разных функциональных зон и уровней управления организации. Для реализации каждого проекта создаются рабочие группы, выполняющие конкретные виды работ в рамках определенного этапа проекта.

Адхократическая организационная структура

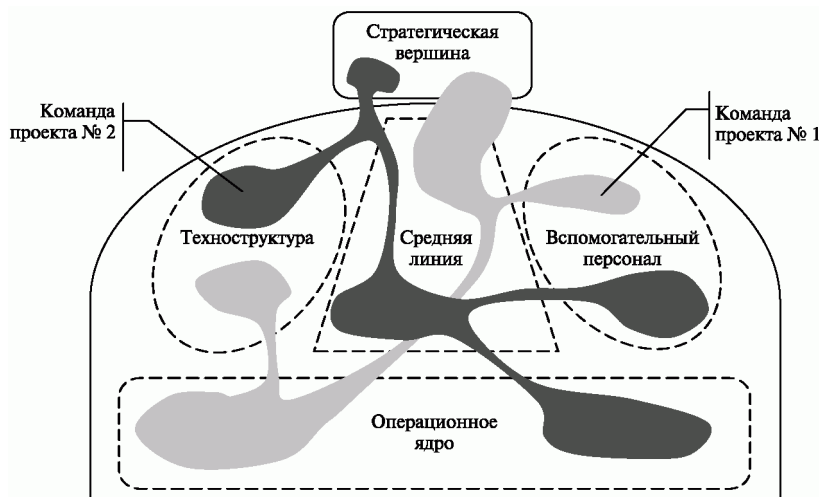


Рис. 16.16

Для управления каждым из проектов, реализуемых организацией, назначается руководитель (менеджер) проекта. При этом за качество каждого этапа проекта отвечают менеджеры соответствующих функциональных подразделений. Таким образом, каждая группа подчиняется как своему функциональному руководителю, так и руководителю проекта.

В адхократических структурах много менеджеров (функциональных, ответственных за интеграцию, руководителей проектов). Однако они не "руководят" подразделениями в привычном смысле. Они не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимодействие, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд. Важнейшая роль руководителей высшего звена в адхократии заключается в обеспечении связей с внешней средой.

Говорят гуру... Из всех конфигураций именно адхократия демонстрирует наименьшее "почтение" к классическим принципам менеджмента, и прежде всего к единоначалию.

Г. Минцберг

**Преимущества адхократических организационных структур:**

- более четкая (по сравнению с другими типами структур) ориентация на проектные (программные) цели и требования рынка;
- гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- высокая эффективность оперативного управления;
- относительная автономность проектных групп (программных комитетов), что способствует развитию у работников профессиональных навыков, эффективной управленческой культуры и навыков самостоятельного принятия решений;
- улучшение контроля отдельных задач проекта или целевой программы;
- одно лицо - "хозяин" проекта (процесса) является центром сосредоточения информации, касающейся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы за счет создания горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений.

**Недостатки адхократических организационных структур:**

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в

группах, необходимость их обучения;

- трудность однозначного установления ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Таким образом, применение адхократических структур дает хороший эффект в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников.

**Многомерные организации.** В процессе выбора и обоснования рациональных организационных структур часто используется термин "**многомерность организационной системы**". Это понятие позволяет рассматривать модели организаций в нескольких измерениях.

Существует три направления разделения труда в организации (три типа организационных единиц):

1) функционально определенные структуры, продукт которых потребляется внутри организации (например, отделы снабжения, финансовый, юридический, кадров, НИОКР <1>, строительства и т.п.);

2) структуры, ориентированные на конкретный продукт или услугу, результаты деятельности которых потребляются вне организации (например, заводы и отделения, входящие в крупные корпорации);

3) рыночные структуры, определяемые по классификации внешних клиентов организации, которым данная организация продает свою продукцию (например, отделения в соответствующих географических районах или отделения, обслуживающие крупных потребителей, оптовиков).

<1> Научные исследования и опытно-конструкторские разработки (в последнее время часто заменяется англ. аббревиатурой R&D - Research and Development).

Каждый конкретный тип организационной структуры отражает относительную важность каждого из трех критериев, положенных в ее основу, - функционального, продуктового или рыночного.

При использовании **двумерного** представления в качестве измерений рассматриваются ресурсы организации и результаты ее работы. Ориентируясь на эти измерения, организация осуществляет объединение определенных видов работ, что порождает матричную структуру организации. Недостатком такого подхода является то, что работа ячеек матричной организации не учитывает такие важнейшие переменные внешнего окружения, как рынок, территория и потребитель. Учет этого третьего измерения позволяет создавать **многомерные** организации.

Термин "многомерные организации" впервые был использован в 1974 г. при описании структуры корпорации Dow Corning <1>. Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно решающая три задачи:

1) обеспечение производства необходимыми ресурсами;

2) производство продукта (услуги) для конкретного потребителя, рынка или территории;

3) обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на выбранный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

<1> Компания Dow Corning - ведущий производитель силиконов и мировой лидер в сфере кремниевых технологий и инновационных разработок. Предлагает более 7 тыс. продуктов и услуг для многих отраслей хозяйства. В их числе смазки, силиконовые жидкости и адгезивы, герметики, резины, полупроводники, продукты для автомобильной и авиационной промышленности, строительства, бытовой химии, текстильной и пищевой отрасли, косметики и медицины, электронного, химического и другого промышленного производства (**Источник:** <http://www.dowcorning.com/ru>).

В многомерных организациях бюджеты рабочих групп разрабатываются самими группами, руководство организации только инвестирует в них средства или предоставляет кредиты. По совокупности выполняемых задач такие автономные группы могут получать статус "центров прибыли", а в некоторых случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами. Важной особенностью многомерных организаций является то, что в отличие от других типов организационных структур отношения членов автономной группы с руководством организации и другими подразделениями строятся по принципам отношений с посторонними клиентами.

В многомерных организациях функциональные подразделения предоставляют такие услуги, как производство, транспортировка, складирование, обработка данных, управление кадрами, юридическая защита, бухгалтерский учет. Функциональные подразделения свободны в выборе поставщиков и потребителей своей продукции как внутри организации, так и за ее пределами. Их решения относительно купли-продажи, а иногда и инвестиций могут регулироваться вышестоящими подразделениями.

Продуктовые и ориентированные на услуги подразделения напрямую расплачиваются с

поставщиками услуг и товаров, они могут платить внутреннему или внешнему поставщику на любой договорной основе.

Рыночные подразделения действуют как центры прибыли, они могут использоваться для улучшения выпускаемой продукции и разработки новой. Эти разработки могут продаваться внутри или вне организации.

Примечание. **Многомерная организация** - это модель предприятия, допускающая создание внутри общей организационной структуры рабочих групп, деятельность которых ориентирована на максимальный учет особенностей таких измерений, как ресурсы, результаты, рынки, территории, потребители (рис. 16.17).

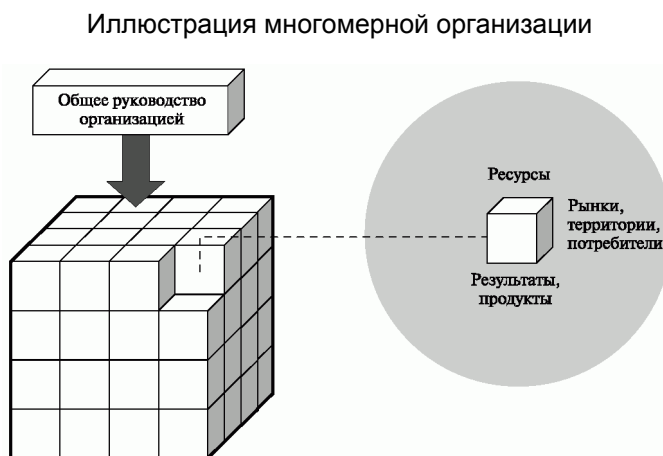


Рис. 16.17

Пример. Примером многомерной организации могут быть экспериментальные бригады так называемой тележечной сборки, создаваемые на заводах компании "Вольво". Такие бригады, состоящие из высококвалифицированных работников-универсалов, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля.

Бригада сама определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме она должна получить. Бригада собирает автомобиль "на тележке" от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы коллектив бригады рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты. Условно говоря, бригада является небольшим предприятием в предприятии.

Главным преимуществом такого подхода является способность рабочей группы максимально удовлетворить запросы конкретного потребителя, сблизив его с производителем.

Многомерная структура в общем случае применима к любому подразделению организации. Многомерность как особый тип взаимоотношений с потребителями, партнерами и руководством характерна не для организации в целом, а для ее отдельных хозяйственных единиц. Особенно заметно многомерность проявляется в тех организациях, подразделения которых относительно независимы, существенно отличаются друг от друга характером деятельности и территориально удалены друг от друга.

Современные условия динамичного научно-технического, экономического и общественного развития требуют от рыночных предприятий периодической реорганизации в целях адаптации к изменениям внешнего окружения. Для этого затрачиваются значительные усилия и время. При этом в большинстве случаев руководству приходится преодолевать сопротивление различных звеньев организации, противящихся изменениям. Многомерная модель способна осуществлять гибкую адаптацию к внешним условиям без кардинальной перестройки организации.

Принципиальное различие между многомерной и матричной организациями состоит в том, что в матричной организации у каждого работника имеется два руководителя: один является руководителем отдела материальных ресурсов (этапа работы), другой возглавляет отдел выпуска продукции (проекта). В многомерной организации подразделения, услуги которых покупаются другими подразделениями, подчиняются только одному руководителю, который возглавляет отделение, частью которого они являются. Глава подразделения, на которое они работают для последующей реализации продукции внешнему потребителю, не является их руководителем.

Важнейшая отличительная особенность многомерных организаций состоит в том, что их высшие руководители получают широкую автономию в осуществлении функции общего руководства, поскольку

даже подразделения самого низшего уровня управляются как самостоятельные виды бизнеса в рыночной экономике.

Так как высшие руководители также управляют центрами прибыли, они должны нести полную ответственность за принимаемые решения, контролировать взаимодействие подчиненных друг с другом и другими подразделениями организации.

Таким образом, многомерная модель создает максимально благоприятные условия для развития свободного рынка **внутри организации**. При этом такая структура не только не исключает возможности синергии и экономии на масштабе деятельности, но и способствует этому.

К основным преимуществам многомерных организаций относятся:

- отсутствие необходимости в проведении каких-либо реорганизаций для изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ (приоритеты могут быть изменены путем простого перераспределения ресурсов руководством организации);

- возможность создания, преобразования и ликвидации подразделений без серьезного влияния на работу других подразделений (чем больше подразделений контактируют с многомерной рабочей группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих подразделениях);

- создание максимально благоприятных условий для эффективного делегирования полномочий (при сохранении за руководством организации ведущей роли);

- возможность количественной оценки эффективности работы многомерной группы, так как основным показателем эффективности становится получаемая прибыль.

#### Контрольные вопросы

1. На чем базируется проектирование организационной структуры?
2. Назовите характерные черты органических структур.
3. Назовите характерные черты бюрократических структур.
4. Перечислите и объясните сущность пяти координационных механизмов по Г. Минцбергу.
5. Объясните назначение, решаемые задачи и состав части "стратегической вершины".
6. Объясните назначение, решаемые задачи и состав "средней линии" организации.
7. Какие специалисты в организации относятся к ее "техноструктуре", какие задачи они решают?
8. Приведите примеры задач, решаемых "вспомогательным персоналом" организации.
9. Приведите краткую характеристику "простой организационной структуры".
10. Приведите краткую характеристику "бюрократической организации".
11. Какая часть организации признается ключевой в "профессиональной организации"?
12. Чем в основном обеспечивается координация в "профессиональной организации"?
13. Что является основным координационным механизмом "дивизиональной организационной структуры"?
14. Приведите краткую характеристику "адхократической организационной структуры".
15. Какими преимуществами перед другими конфигурациями обладают адхократические организационные структуры?

#### Практикум к главе 16

##### **Задание 1. Организационная структура корпорации Microsoft**

Прочитайте кейс "Корпорация Microsoft". Охарактеризуйте тип и особенности организационной структуры компании.

#### Корпорация Microsoft

Корпорация Microsoft, основанная в 1975 г., сегодня является одним из лидеров в разработке программного обеспечения, предоставлении услуг и проектировании интернет-технологий для персональных компьютеров и серверов.

Корпорация Microsoft разрабатывает и выпускает широкий спектр программных продуктов. В их число входят настольные и сетевые операционные системы, серверные приложения для клиент-серверных сред, настольные бизнес-приложения и офисные приложения для пользователей, интерактивные программы и игры, средства для работы в сети Интернет и инструменты разработки. Кроме того, Microsoft предлагает интерактивные (online) услуги, издает книги по компьютерной тематике, производит периферийное оборудование для компьютеров, занимается исследовательской деятельностью и разработкой новых компьютерных технологий. Продукты Microsoft продаются более чем в 80 странах мира, переведены более чем на 45 языков и совместимы с большинством платформ персональных компьютеров.

Организационная структура компании Microsoft не имеет ярко выраженной вертикали, а скорее

походит на сложное переплетение команд и проектов. Корпорация успешно направляет и интегрирует деятельность людей, работающих в различных подразделениях над многими проектами для решения проблем, встающих перед всей компанией. Компанией руководит совет директоров из десяти человек. Для рассмотрения различных вопросов существует пять комитетов: аудиторский, компенсационный, финансовый и антикризисный, а также комитет управления и выдвижения.

На сегодняшний день Microsoft имеет офисы более чем в 90 странах, разделенных на 6 регионов: Северная и Латинская Америка, Европа, Ближний Восток и Африка, Япония, Тихоокеанская Азия, Китай.

**Источник:** По материалам сайтов [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) и [www.izago.ru](http://www.izago.ru).

## **Задание 2. Проектирование организационной структуры**

Подготовьте предложения по созданию организации и первичному (базовому) проектированию ее организационной структуры:

**1.** Выберите интересующую вас сферу деятельности организации, укажите:

- отрасль (рынок);
- территориальное размещение;
- необходимые технологии;
- предполагаемые объемы производства и т.п.

**2.** Сформулируйте миссию и систему целей организации.

**3.** Опишите необходимые партнерские связи создаваемой организации (поставщики, финансовые партнеры, клиенты и т.п.).

**4.** Укажите необходимую численность, состав и требуемые компетенции работников.

**5.** Составьте и опишите рациональный координационный профиль организации (распределение координационных механизмов).

**6.** Обоснуйте тип организационной структуры, наиболее соответствующий целям и условиям работы организации.

**7.** Опишите состав и особенности:

- стратегической вершины;
- средней линии;
- техноструктуры;
- вспомогательного персонала;
- операционного ядра организации.

## **Глава 17. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

- Понятие организационной культуры
- Функции организационной культуры
- Классификация организационных культур

### **17.1. Понятие организационной культуры**

Организации как сложные социально-экономические системы характеризуются разнообразными свойствами и явлениями. Одним из явлений, формирующих уникальный облик организации, является ее культура.

**Примечание. Организационная культура** - это система общепринятых в организации ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, которые отличают данную организацию от других.

Известный специалист в области исследований организационной культуры и организационного развития **Эдгар Шайн (Edgar H. Schein)** предложил следующее определение: "Организационная культура - это модель коллективных базовых представлений, обретаемых группой в процессе внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать ее ценной и передавать новым членам группы в качестве единой системы восприятия".

При этом ученый подчеркивает, что истинные представления, демонстрирующие, чем на самом деле руководствуется организация, не так-то легко выявить. Зачастую они не ясны и самим членам группы, в том числе и их лидеру. Доступные наблюдению внешние проявления, такие как поведение людей, провозглашаемые ими ценности и результаты их деятельности, часто дают представление только о том, какой организация **хочет казаться**.

Таким образом, организационная культура - это сложное и многогранное явление, система, состоящая из большого количества взаимосвязанных и влияющих друг на друга элементов.

К основным элементам организационной культуры относятся: артефакты и провозглашаемые

ценности.

Примечание. **Артефакт культуры** - искусственно созданный объект, имеющий знаковое или символическое содержание. Артефактами культуры могут быть созданные людьми предметы, вещи, а также феномены духовной жизни общества: научные теории, суеверия, произведения искусства и фольклор.

К основным составляющим организационной культуры относят:

- сложившийся в организации стиль управления;
- исторические особенности создания и развития организации, ее традиции;
- принятие сотрудниками целей организации;
- понимание возможности развития организации;
- реальные ценности организации;
- интерес сотрудников к работе;
- условия труда;
- отношения в коллективе;
- коммуникации между сотрудниками и подразделениями.

Для каждой организации характерно свое уникальное соотношение значимости каждой из этих составляющих организационной культуры и их влияния на организацию (рис. 17.1).

Вариант соотношения значимости составляющих организационной культуры (условный пример)



Рис. 17.1

Условный пример распределения значимости тех или иных элементов организационной культуры (рис. 17.1) демонстрирует, что для данной организации наибольшую важность представляют отношения в коллективе, условия труда и коммуникации.

Организационная культура может включать как формальные (как правило, оформленные в виде документов) элементы - история организации, церемонии в ходе проведения официальных мероприятий, корпоративный кодекс и пр., так и неформальные - не зафиксированные официально, но принимаемые всеми сотрудниками: ценности, убеждения, особенности общения и т.п. Рассмотрим наиболее распространенные элементы организационной культуры.

**Поверья и убеждения** - это устойчивые мнения и принципы, не требующие доказательств и проверки. Как правило, поверья и убеждения сотрудников организации распространяются на собственников (главных акционеров) компании, облик "среднестатистического" клиента, конкурентов, партнеров, менеджеров, стандарты качества и т.п.

**Нормы и правила поведения** - это стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы, как правило, касаются таких сфер, как коммуникации, процесс работы, использование рабочего времени, отчетность, обслуживание клиентов и т.п. Например, в некоторых организациях неофициальной "нормой" считается пассивная и безынициативная работа, в других - такое поведение порицается не только руководством, но и рядовыми сотрудниками.

Нормы и правила поведения могут быть как формальными, так и неформальными. Формальные правила регламентируют действия каждого сотрудника, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры. Неформальные правила определяются и принимаются всеми сотрудниками или отдельными группами самостоятельно. Часто неформальные правила очень похожи на официальные нормы. И наоборот, формальные, контролируемые руководством правила иногда можно принять за неформальное проявление характера сотрудника. Так, например, вежливая улыбка кассира ресторана "Макдональдс" на самом деле является строгим формальным правилом поведения по отношению к любому клиенту.

**Традиции** (от лат. **traditio, tradere** - передавать) - это представления, обычаи и привычки в деятельности сотрудников, передаваемые из поколения в поколение. Традиции в организациях часто выступают в роли регулятора межличностных отношений. Простейшей традицией, формируемой уже на начальном этапе становления организации, может стать, например, совместное празднование дня рождения каждого сотрудника. Необоснованные попытки руководителей ликвидировать или кардинально изменить традиции, как правило, вызывают сильное сопротивление со стороны персонала. В то же время большинство традиций не только не наносят организации вреда, но и развивают командный дух и лояльность сотрудников.

**Ритуалы и церемонии** - это, как правило, специально разработанные, повторяющиеся с определенной периодичностью формы поведения сотрудников в рамках каких-либо официальных мероприятий. Руководство организации может использовать ритуалы и церемонии для демонстрации провозглашенных ими ценностей. Ритуалы помогают повысить лояльность персонала к организации и иногда даже повышают ее имидж в общении с партнерами и клиентами. К ритуалам относятся церемонии награждения лучших сотрудников, объявления о служебном повышении, юбилеи, проводы на пенсию и т.п.

**Легенды** (от лат. **legenda** - чтение, читаемое) - одна из разновидностей организационного фольклора. Как правило, легенды в организациях представляют собой неподтвержденные документально истории, в которых описывается "ценностное" поведение сотрудников прежних лет. Такие истории живут среди сотрудников и передаются новичкам. Во многих организациях легенды целенаправленно сохраняются и активно используются в целях формирования положительного имиджа. Часто они относятся к периоду зарождения и становления организации и в несколько романтизированной форме повествуют о ее основателях и развиваемых ими ценностях, достижениях известных сотрудников или руководителей.

**Герои** - это лица, которые работают или работали в организации и своим примером продемонстрировали поведение, ориентированное на укрепление ее основных ценностей. Героями могут считаться мастера, перевыполнившие план (при производственной ориентации предприятия), лучшие продавцы (когда наибольшей ценностью для компании признается максимизация продаж), менеджеры, которые служат образцом профессиональных и культурных норм организации.

**Этические кодексы** - своды правил и норм поведения, которые разделяют сотрудники организации. Кодекс задает единые стандарты взаимоотношений и определенные модели поведения сотрудников. К одному из первых этических кодексов можно отнести, например, заповеди Ветхого Завета, позже появились кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества, например кодекс японских самураев "Бусидо".

Пример.

Лес Пол - герой-легенда компании Gibson

Американская компания Gibson ("Гибсон"), производящая электрогитары и другие музыкальные инструменты, была основана в 1902 г. Орвиллом Гибсоном. С 1952 г. компания производит одну из известнейших моделей электрогитары за всю историю электромузыкальных инструментов - Gibson Les Paul. Этот легендарный инструмент является плодом совместного творчества компании Gibson и музыканта **Лестера Уильяма Полсфуса (Lester William Polsfuss)**, более известного как **Лес Пол**.

Заявление о том, что электрогитара **Gibson Les Paul** является в некотором смысле олицетворением всей гитарной музыки с начала 50-х гг. XX в. и по сегодняшний день, не будет большим преувеличением. Подавляющее большинство известных гитаристов современности в обязательном порядке имеют в своем арсенале один или несколько этих инструментов, а начинающие музыканты мечтают о такой гитаре.

Лестер Полсфус родился 15 июня 1915 г. в г. Уокеш, штат Висконсин. Он начал свою профессиональную карьеру талантливым гитаристом-подростком: в 17 лет он уже выступал в передачах местных радиостанций, играя под именем Рубарб Рэд кантри, а позже добавив в свой репертуар ритм-н-блюз и джаз.

Скоро стало ясно, что его амбиции не будут ограничиваться исключительно музыкой. Лестер имел природные технические способности, которые он применял не только в музыке, но также и в изготовлении своих собственных музыкальных и электронных приспособлений.

В середине 1930-х гг. ведущие американские производители музыкальных инструментов были увлечены идеей усиления гитарного звука. Молодой гитарист и неординарный мастер Лес Пол (к тому времени он окончательно принял сокращенный вариант своего имени) тоже задумывался о модернизации своего собственного инструмента. Задолго до презентации первого звукоснимателя фирмой "Риккенбаккер" Лес Пол пытался воплотить в жизнь свои собственные гитарные идеи, связанные с трансляцией звука через внешнее оборудование.

Несколько позже, в середине сороковых, Лес Пол предложил компании Gibson свой первый самостоятельно собранный вариант электрогитары. Но взаимопонимания между производителем и музыкантом в этот раз не возникло. Как и следовало ожидать, босс Gibson указал Лесу Полу на дверь. "Они смеялись над моей гитарой..." - вспоминает мастер.

Но уже в 1951 г. президент компании Gibson Тед Маккарти со стороны компании и Лес Пол подписали договор о сотрудничестве в производстве новых электрогитар. Причем в рекламных целях на головке грифа гитары появилось имя Леса Пола, который в то время был уже достаточно известным исполнителем в мире музыки, и его имя, по замыслу Маккарти, должно было привлечь массовое внимание к цельнокорпусным "Гибсонам".

В 2006 г. Лес Пол получил две награды "Грэмми" за свой альбом 2005 г. American Made World Played. Умер Лес Пол 12 августа 2009 г. в возрасте 94 лет.

**Источник:** по материалам <http://guitarism.ru>.

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов - профессиональные и корпоративные. **Профессиональные кодексы** регулируют отношения внутри профессионального сообщества. Как правило, они формируются внутри тех профессиональных групп, где наиболее выражена значимость профессиональной этики. Профессиональные этические кодексы регламентируют поведение специалистов в различных, в том числе неординарных, ситуациях, характерных для данной профессии. Они формируют статус профессионального сообщества и повышают доверие общества к представителям данной профессии. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократова - кодекс врачей. Известны также этические кодексы адвокатов, офицеров, журналистов и т.п.

Пример.

#### Кодекс профессиональной этики российского журналиста

(Фрагмент)

Журналист всегда обязан действовать исходя из принципов профессиональной этики, зафиксированных в настоящем Кодексе, принятие, одобрение и соблюдение которого является непременным условием для его членства в Союзе журналистов России...

Журналист распространяет и комментирует только ту информацию, в достоверности которой он убежден и источник которой ему хорошо известен. Он прилагает все силы к тому, чтобы избежать нанесения ущерба кому бы то ни было ее неполнотой или неточностью, намеренным сокрытием общественно значимой информации или распространением заведомо ложных сведений.

Журналист обязан четко проводить в своих сообщениях различие между фактами, о которых рассказывает, и тем, что составляет мнения, версии или предположения, в то же время в своей профессиональной деятельности он не обязан быть нейтральным.

При выполнении своих профессиональных обязанностей журналист не прибегает к незаконным и недостойным способам получения информации. Журналист признает и уважает право физических и юридических лиц не предоставлять информацию и не отвечать на задаваемые им вопросы, за исключением случаев, когда обязанность предоставлять информацию оговорена законом.

Журналист рассматривает как тяжкие профессиональные преступления злонамеренное искажение фактов, клевету, получение при любых обстоятельствах платы за распространение ложной или сокрытие истинной информации; журналист вообще не должен принимать ни прямо, ни косвенно никаких вознаграждений или гонораров от третьих лиц за публикации материалов и мнений любого характера...

Журналист отвечает собственным именем и репутацией за достоверность всякого сообщения и справедливость всякого суждения, распространенных за его подписью, под его псевдонимом или анонимно, но с его ведома и согласия. Никто не вправе запретить ему снять свою подпись под сообщением или суждением, которое было хотя бы частично искажено против его воли...

Журналист уважает честь и достоинство людей, которые становятся объектами его профессионального внимания. Он воздерживается от любых пренебрежительных намеков или комментариев в отношении расы, национальности, цвета кожи, религии, социального происхождения или пола, а также в отношении физического недостатка или болезни человека. Он воздерживается от публикации таких сведений, за исключением случаев, когда эти обстоятельства напрямую связаны с содержанием публикуемого сообщения. Журналист обязан безусловно избегать употребления оскорбительных выражений, могущих нанести вред моральному и физическому здоровью людей...

Только защита интересов общества может оправдать журналистское расследование, предполагающее вмешательство в частную жизнь человека. Такие ограничения вмешательства неукоснительно выполняются, если речь идет о людях, помещенных в медицинские и подобные

учреждения...

Журналист сознает, что его профессиональная деятельность прекращается в тот момент, когда он берет в руки оружие...

Журналист отказывается от задания, если выполнение его связано с нарушением одного из упомянутых выше принципов.

Кодекс одобрен Конгрессом журналистов России  
23 июня 1994 г., г. Москва

**Источник:** официальный сайт Союза журналистов России ([www.ruj.ru](http://www.ruj.ru)).

**Корпоративные кодексы** регламентируют деятельность сотрудников конкретной организации по вопросам взаимоотношений сотрудников с клиентами, менеджеров с наемными работниками, акционеров с менеджерами и др.

Пример.

Кодекс корпоративной этики ОАО "РусГидро" (фрагмент)

**Внешние отношения.** Наши отношения с деловыми партнерами и представителями органов государственной и муниципальной власти строятся на принципах добросовестности, профессионализма, партнерства, взаимного доверия и уважения, нерушимости обязательств, полноты раскрытия необходимой информации, приоритета переговоров перед судебным разбирательством...

**Отношения с инвесторами, деловыми партнерами.** Мы всегда выполняем свои обязательства и ожидаем выполнения обязательств от своих партнеров.

Мы заинтересованы в устойчивом развитии нашего бизнеса и бизнеса наших партнеров.

Мы стремимся к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству и считаем, что отношения с деловыми партнерами, основанные на уважении, доверии, честности и справедливости, первостепенны для нашего успеха.

Мы дорожим своей репутацией, строго соблюдаем нормы и правила деловой этики и права.

Мы предполагаем, что наши деловые партнеры также поддерживают высокие стандарты этики. Если это возможно, мы содействуем принятию наших ценностей и принципов компаниями, в которые мы инвестируем свои средства.

Мы ведем бизнес с теми деловыми партнерами, которые имеют хорошую репутацию и занимаются законной предпринимательской деятельностью. Устанавливая отношения с новым деловым партнером, мы проводим соответствующую проверку, чтобы убедиться в его соответствии указанным критериям...

**Отношения с конкурентами.** Мы конкурируем честно. Взаимоотношения с конкурентами компании строятся на принципах честности и взаимного уважения.

Мы не используем неэтичные или несправедливые способы воздействия на наших партнеров или конкурентов, равно как не прибегаем к угрозам их использования.

В случае возникновения разногласий и споров в конкурентной борьбе приоритет отдается переговорам и поиску компромисса...

**Отношения с обществом.** Мы рассматриваем социальное инвестирование как важнейший элемент устойчивого развития регионов, в которых ведется наша производственная деятельность. Диалог с местными сообществами - обязательный элемент социальной деятельности компании на всех ее этапах.

Мы развиваем и поддерживаем местные социальные инициативы, направленные на улучшение качества жизни людей в регионах присутствия компании.

Мы приветствуем участие работников и членов их семей в социальных инициативах Компании и создаем для этого необходимые условия.

Мы поддерживаем стремления работников к созданию крепкой семьи, надлежащему воспитанию детей, заботе о своих родителях.

Мы предоставляем равные возможности участия в наших социальных программах. Информация о наших социальных программах открыта для каждого участника...

**Внутренние взаимоотношения.** Компания ценит работников - именно их деятельность является залогом ее успеха - и ожидает от них высоких стандартов делового поведения и профессиональных достижений.

Компания строит отношения с работниками на принципах долгосрочного сотрудничества и взаимного уважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств.

Компания не допускает по отношению к работникам каких-либо проявлений дискриминации по половому, политическому, религиозному и национальным мотивам при приеме на работу, оплате труда, продвижении по службе...

**Эффективность и прибыльность.** Компания достигнет своей цели только при условии, что каждый работник будет трудиться эффективно.

Каждый работник ставит перед собой амбициозные цели и делает все, чтобы их превзойти.

Каждый работник участвует в определении целей собственной деятельности в соответствии с интересами компании, непосредственные руководители участвуют в определении целей деятельности своих подчиненных.

Каждому работнику необходимо отчетливо понимать свои цели и их взаимосвязь с целями своего подразделения и всей компании.

Мы всегда готовы к переменам и новым требованиям внешней среды.

Мы постоянно совершенствуем процессы и методы нашей работы, боремся с необоснованной бюрократией, повышая производительность и эффективность.

Мы стремимся к последовательности в своих решениях и действиях...

Приложение к протоколу заседания Совета директоров  
ОАО "РусГидро" от 5 октября 2009 г. N 85

**Источник:** официальный сайт ОАО "РусГидро" ([www.rushydro.ru](http://www.rushydro.ru)).

## 17.2. Функции организационной культуры

Организационная культура любой организации, как правило, выполняет целый ряд специфических функций (рис. 17.2):

- **охранная функция** - создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий;

- **интегрирующая функция** - сплочение сотрудников организации, обеспечивающее усиление ее социальной стабильности;

- **регулирующая функция** - формирование и контроль форм поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

- **адаптивная функция** - обеспечение приспособляемости культуры к новым целям, задачам и условиям;

- **ориентирующая функция** - выбор направления деятельности организации и ее участников;

- **мотивационная функция** - усиление вовлеченности сотрудников в работу организации;

- **функция имиджа** - формирование определенного облика организации, отличающего ее от других организаций;

- **замещающая функция** - сильная организационная культура позволяет замещать формальные механизмы отношения и управления на неформальные;

- **функция управления качеством** - от качества организационной культуры зависит качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

### Влияние культуры на организацию

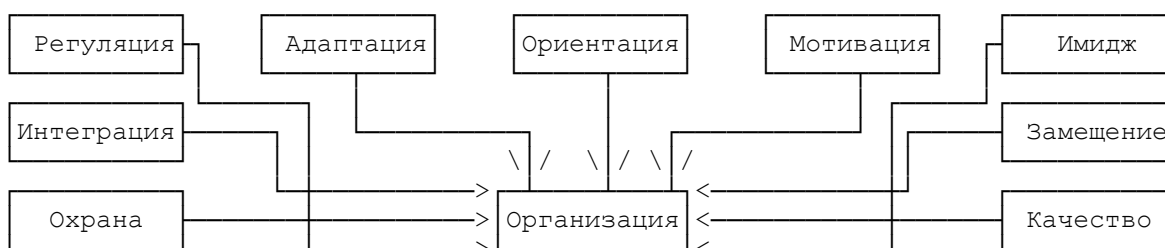


Рис. 17.2

Кроме того, для организационной культуры характерны такие функции, как:

- **воспроизводство** - сохранение лучших элементов культуры, а также производство и накопление новых ценностей;

- **оценочная функция** - выстраивание системы стандартов поведения, по которым оценивается деятельность каждого сотрудника;

- **познавательная функция** - создание условий для освоения каждым членом коллектива основополагающих норм, традиций и требований;

- **коммуникационная функция** - обеспечивающая взаимопонимание и взаимодействие работников за счет освоения ими "внутриорганизационного языка", включающего в себя термины, сленг,

метафоры, притчи и т.п.;

- **функция коллективной памяти** - сохранение и накопление организационного опыта и ценностей;

- **рекреативная функция** - поддержание, восстановление и развитие духовных сил работников в процессе культурной деятельности организации.

В большинстве случаев представление менеджмента организации об особенностях ее организационной культуры сводится к трем требованиям: организационная культура должна быть **сильной, единой и соответствующей стратегическим целям** организации.

Раскроем эти требования.

1. Организационная культура признается **сильной**, если сотрудники чувствуют свою принадлежность к организации, гордятся своей причастностью к организации и работают на общее дело с полной отдачей. Сильная культура, как правило, уникальна и имеет ярко выраженные характерные черты (например, особые исторические корни организации, уникальный стиль управления и коммуникаций и т.п.).

2. Организационная культура считается **единой**, если, во-первых, все сотрудники "говорят на одном языке" и между ними нет коммуникационных барьеров; во-вторых, все подразделения имеют единые ценности, нормы и цели и ориентированы на совместную, а не разрозненную работу. Например, сотрудники департамента маркетинга понимают, о чем говорят производственные специалисты, а те, в свою очередь, готовы прислушиваться к мнению и доводам экономистов и т.п.

3. Организационная культура **соответствует стратегическим целям** организации, если доминирующие ценности, нормы поведения и традиции не противоречат новым целям и методам их достижения; культура организации не тормозит инициативы руководства, а способствует их осмыслению и развитию; ее охранная функция не препятствует привлечению в организацию новых людей, способных осуществлять изменения.

Процесс формирования и трансформации организационной культуры может иметь достаточно сложный, не всегда целенаправленно управляемый характер. Реально сформировавшаяся система ценностей и норм поведения может в большей или меньшей степени соответствовать целям деятельности организации. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента является целенаправленное построение наиболее рациональной организационной культуры организации. Этот процесс можно представить следующей схемой (рис. 17.3).

Процесс формирования (управления изменениями) организационной культуры

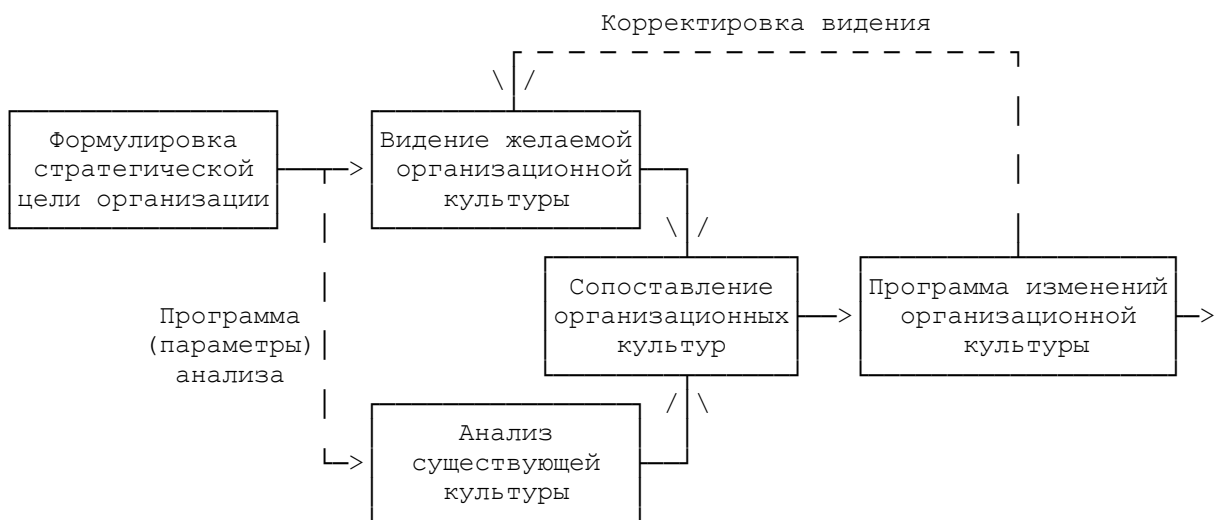


Рис. 17.3

Как видно из схемы, одним из наиболее ответственных этапов процесса формирования (изменения) организационной культуры является анализ (диагностика) существующей культуры организации. Этот этап включает в себя следующие задачи:

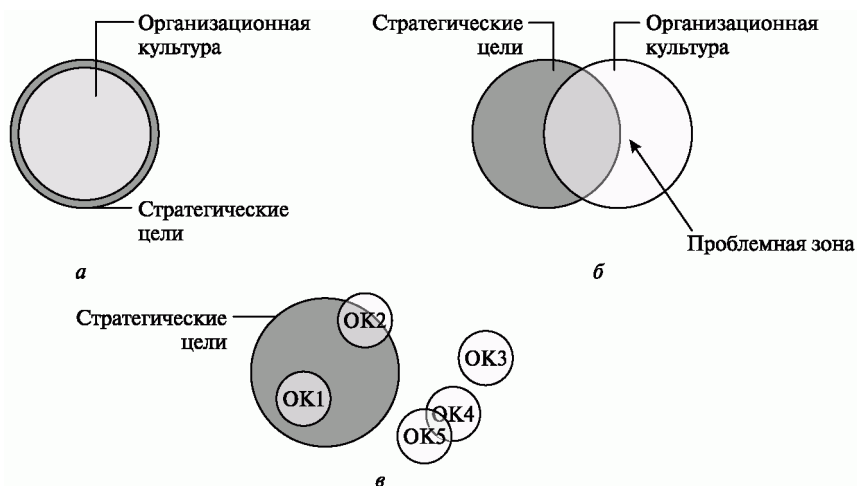
- оценка степени соответствия существующей организационной культуры новым стратегическим целям организации;

- оценка силы организационной культуры;

- оценка эффективности взаимодействия подразделений организации;
- оценка "мотивационного профиля" сотрудников - комплекса факторов, которые мотивируют сотрудников на эффективную работу;
- диагностика "болевых точек" - проблемных зон организации (неэффективных коммуникаций, низкого мотивационного уровня и т.п.).

В общем случае возможны различные варианты соответствия организационной культуры стратегическим целям организации (рис. 17.4).

Варианты соответствия организационной культуры стратегическим целям организации



- а - полное соответствие (идеальный вариант);
- б - частичное соответствие;
- в - фрагментарное соответствие - разрозненность организационных культур различных подразделений (ОК1... ОК5)

Рис. 17.4

### 17.3. Классификация организационных культур

До сих пор, говоря об организационных культурах, мы не использовали понятие "тип культуры", указывающее на устойчивые специфические особенности культуры той или иной организации. Существует несколько методологических подходов к классификации организационных культур, позволяющих выделить устойчивые типы, иначе говоря, модели организационных культур. Наиболее известным подходом к классификации организационных культур является типология, предложенная американскими учеными **Кимом Камероном (Kim S. Cameron)** и **Робертом Куинном (Robert E. Quinn)**. Эта методика была опубликована в их книге "Диагностика и изменение организационной культуры" ("Diagnosing and Changing Organizational Culture").

В основе классификации К. Камерона и Р. Куинна лежит модель "конкурирующих ценностей" (**Competing Values Framework**). В данной модели на основе так называемой рамочной конструкции конкурирующих ценностей выделяются четыре доминирующих типа корпоративной культуры. К. Камерон и Р. Куинн исследовали показатели эффективности крупных организаций по двум измерениям - конкурирующим ценностям:

- **в рамках первого измерения** одни организации считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие - если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед;
- **второе измерение** рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество.

#### Рамочная конструкция конкурирующих ценностей по К. Камерону и Р. Куинну



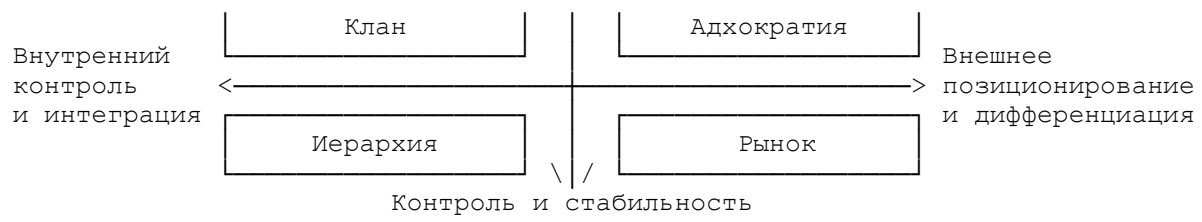


Рис. 17.5

Эти два измерения образуют четыре квадранта координатного поля, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры (рис. 7.5):

- клан;
- иерархия (бюрократия);
- рынок;
- адхократия.

Рассмотрим каждый тип организационной культуры (табл. 17.1).

Таблица. 17.1

Сравнение моделей организационных культур  
(по К. Камерону и Р. Куинну)

Параметр	Базовые типы (модели) организационной культуры			
	Клан	Иерархия	Рынок	Адхократия
Критерий успеха организации	Сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов	Рентабельность, своевременность, устойчивое функционирование, рационализация процессов в организации	Рыночная доля, достижение внешней цели, поражение конкурентов, оценка по конечному результату	Результат на передовом рубеже, творческий рост, организационное обновление
Направленность культуры	Наделение полномочиями, департаментализация, вовлечение в коллективную деятельность, обеспечение открытости	Критика исполнения, контроль и измерение процессов, принятие решений	Ориентация на потребителя, повышение продуктивности, конкурентное партнерство, повышение конкурентоспособности, вовлечение потребителей и смежников	Вовлечение в творческий процесс, восхищение новациями, создание новых стандартов, предвидение потребностей, неустанное совершенствование
Цель социокультурных инициатив	Отклик на нужды работников	Администрирование	Контроль, соперничество, производство	Создание наиболее благоприятных условия для преобразований
Функции и качества лидера	Пособник, воспитатель, родитель, поборник	Координатор, наставник,	Надсмотрщик, соперник, стратег	Компетентность в изменениях,

	интересов работников	организатор, специалист-администратор		консультация и помощь в творческом процессе
--	----------------------	--	--	---

**Клановая организационная культура.** В организациях с клановым типом организационной культуры главными ценностями и критериями успеха считаются сплоченность коллектива, благоприятный моральный климат и планомерное развитие человеческих ресурсов. Внутренний контроль и интеграция сочетаются с гибкостью решений и индивидуальным подходом к каждому сотруднику с учетом его характера, навыков и целей. Клановая организационная культура направлена на создание условий для эффективного наделения сотрудников полномочиями, необходимыми для решения поставленных перед ними задач, рациональной департаментализации, вовлечения каждого сотрудника в общую коллективную деятельность и обеспечение открытости. Целью социокультурных инициатив признается своевременный и адекватный отклик на нужды работников. При этом лидер берет на себя обязанности помощника, защитника, воспитателя и поборника интересов работников. Однако клановая культура предполагает также и достаточно серьезную ответственность каждого сотрудника перед всем коллективом за надлежащее выполнение возложенных на него обязанностей.

**Иерархическая организационная культура.** В организациях, для которых характерен иерархический (бюрократический) тип организационной культуры, особое внимание уделяется вопросам поддержания стабильности отношений и контроля за деятельностью сотрудников. При этом внутренний контроль и иерархия лежат в основе интеграции. Основными критериями успеха в организации признаются рентабельность, своевременность, устойчивость функционирования и рационализация производственных, коммерческих процессов и процессов управления. Иерархическая культура направлена на создание условий для эффективного контроля и измерения процессов, рационального принятия управленческих решений. Помимо контроля одним из механизмов поддержания устойчивого функционирования организации является рациональная критика исполнения. Цель всех социокультурных инициатив состоит в создании и поддержании эффективной системы администрирования. Лидер в рамках иерархической организационной культуры играет роль координатора, наставников, организатора и высококвалифицированного специалиста-администратора.

**Рыночная организационная культура** формируется в организациях, ориентированных на внешнее позиционирование, дифференциацию, контроль и стабильность. Критериями успеха в таких организациях признаются рыночная доля, достижение внешних целей, поражение конкурентов. Оценка эффективности работы сотрудников осуществляется по конечному результату (например, по доли прибыли, принесенной данным сотрудником, количеству заключенных сделок за контрольный период и т.п.). Рыночная организационная культура ориентирована на клиента (потребителя), повышение продуктивности, рентабельности, конкурентоспособности организации, а также на вовлечение потребителей и партнеров в процессы повышения рыночной эффективности компании. Организационная культура такого типа направлена на создание условий для эффективного контроля деятельности каждого сотрудника, высокой производительности труда, внутреннее соперничество. Лидеры в организациях с рыночной культурой выступают в роли надсмотрщика, соперника и стратега.

**Адхократическая <1> организационная культура** формируется в организациях, ориентированных на гибкость, индивидуальность, внешнее позиционирование и дифференциацию. Критериями успеха в таких организациях считаются: достижение результатов в передовых и инновационных сферах и направлениях деятельности, творческий рост сотрудников и постоянное организационное обновление. Адхократическая культура направлена на вовлечение сотрудников в творческий процесс, привлечение новаций, создание новых стандартов, предвидение потребностей клиентов и постоянное совершенствование. Поэтому цель всех социокультурных инициатив в адхократических организациях состоит в создании наиболее благоприятных условий для организационных изменений и преобразований. Лидерами в таких организациях, как правило, становятся специалисты, компетентные в осуществлении организационных изменений, способные дать консультацию по любому вопросу и оказать помощь коллегам в творческом процессе. В адхократических организациях социокультурный процесс открыт и демократичен. Однако адхократическим организациям часто не хватает определенности, поскольку творческие инициативы иногда становятся самоцелью организации, подчиняя себе все стороны ее жизни.

-----  
<1> См. "Адхократия", параграф 16.4 "Основные организационные конфигурации".

Как видно, клановая и иерархическая культура в большей степени ориентированы на внутреннюю, а не на внешнюю среду, поэтому для них характерна высокая внутренняя интеграция сотрудников. При этом клановая культура является более гибкой и в большей степени учитывает индивидуальность работника. Однако иерархия обеспечивает большую стабильность, предсказуемость и контроль.

Рыночная культура также гарантирует эффективный контроль и стабильность, высокую управляемость организации и прогнозируемость развития событий. Она создает обстановку конкуренции внутри организации. При этом она ориентирована на внешнюю среду, поэтому организация такого типа больше зависит от ее изменений. Не менее зависима от внешней среды и адхократическая культура, но

благодаря своей высокой адаптивности она создает условия для развития творческого потенциала работников.

Пример. В ИТ-компании "Информзащита", занимающейся консалтингом, проектированием и внедрением систем информационной безопасности, возникла проблема. Доход менеджеров по продажам зависел от выручки, а доход инженеров и менеджеров проектов - от отработанных нормо-часов. С годами у сотрудников накопилось много претензий друг к другу.

"Проектники" утверждали, что продавцы не понимают сущности продаваемых клиентам систем информационной безопасности, а поэтому не учитывают риски проектов и нередко продают их по заниженным ценам. Кроме того, инженеров и менеджеров проектов часто приглашали на предварительное обсуждение с заказчиком его требований, отвлекая их от текущей работы.

Продавцы, в свою очередь, жаловались, что каждый год уже к 15 января все "проектники" были на 100% загружены работой. Поэтому после заключения новых контрактов менеджеры по продажам с трудом отыскивали тех, кто их будет выполнять. Нередко качество работ по контрактам оставляло желать лучшего, но у продавцов не было возможности повлиять на него.

Взаимодействие между "проектниками" и продавцами, по словам генерального директора компании, строилось по принципу "склада": первые размещали на "складе" товары - проекты, а вторые должны были "взять" их оттуда и реализовать на площадке заказчика. При этом линейные руководители проектных подразделений играли роль "менеджера склада". Пока проектов было мало, такая схема работала, но когда их число увеличилось, менеджеры перестали справляться.

Генеральный директор принял решение преобразовать административный подход к организации работы в рыночный. Для чего между сотрудниками были установлены товарно-денежные отношения.

Теперь результаты работы обоих подразделений стали измеряться в сопоставимых единицах. Для продавцов такой единицей стала маржа - разница между выручкой и затратами на выполнение проекта. Для "проектников" ввели условную внутреннюю валюту - биллинг.

Теперь по новым правилам каждый сотрудник, чтобы получить зарплату, должен заработать для компании определенное количество маржинальных или биллинговых рублей. У продавцов формула пересчета внутренней валюты в реальные рубли учитывает объемы продаж оборудования, проектов и услуг. "Проектникам", для того чтобы получить один рубль реальной зарплаты, нужно заработать 4 биллинговых рубля. Каким образом это происходит?

Работа каждого сотрудника, в зависимости от его роли в проекте, оценивается определенным количеством биллинговых рублей. Причем допускается совмещение нескольких ролей одним сотрудником. Так, например, аккаунт-менеджер, работающий с клиентами и приносящий деньги в компанию, получает себе в зачет 3/4 маржи от каждого проданного проекта. Но он также имеет возможность извлечь для себя дополнительный доход из каждого контракта.

Предположим, что менеджер по продажам планирует продать заказчику проект за 2 млн руб. (такой же будет и его внутренняя стоимость - 2 млн руб. биллинга). Для этого менеджеру придется "нанять" исполнителей - команду проекта, и в первую очередь - руководителя проекта. Очевидно, что менеджер по продажам заинтересован в том, чтобы внутри компании "продать" проект дешевле, чем за 2 млн биллинговых руб., так как разница пойдет в его личный зачет. Например, если потенциального руководителя проекта устраивает 1,7 млн биллинговых рублей, то менеджер по продажам заработает дополнительно 300 тыс. руб. биллинга.

Что же дальше? Руководитель проекта, согласившийся работать за оговоренную сумму, набирает себе команду. При этом он нанимает технического архитектора и "торгуется" с другими профильными специалистами. Если, например, команду исполнителей устраивает сумма в 1,2 млн руб. биллинга, то руководитель проекта и архитектор делят между собой разницу пропорционально своему участию.

Главным условием такого найма является то, что все финансовые вопросы должны быть решены до заключения контракта с заказчиком. Если руководителю не удастся в срок найти команду на проект, значит, в проекте что-то не так: либо недооценены риски, либо установлены нереальные сроки, либо такая работа должна больше стоить. В этом случае менеджеру по продажам приходится искать причины и решать проблему.

Однако продавцы, в свою очередь, получили возможность влиять на качество исполнения проекта: менеджер по продажам может поменять руководителя проекта или архитектора, а также изменить договоренности по оплате труда, если кто-то не выполняет своих обязательств. Каждый участник проекта оценивается по его завершении по 10-балльной шкале. Итоговая оценка может уменьшить или увеличить вознаграждение.

Как же в результате оплачивается работа сотрудника? Для того чтобы окупить свою зарплату, сотрудник с окладом 60 тыс. руб. должен принести компании за месяц 240 тыс. руб. биллинга (60 тыс., умноженные на коэффициент 4), а за квартал (три месяца), соответственно, 720 тыс. руб. биллинга. Предположим, что за квартал он заработал 880 тыс. биллинговых руб., а значит, перевыполнил план на 160 тыс., за что ему выплачивается квартальная премия - 40 тыс. реальных рублей (160 тыс. руб.

биллинга, деленные на 4).

Таким образом, сотрудники компании "Информзащита" теперь связаны друг с другом отношениями купли-продажи. Результаты появились практически сразу после введения новой системы. Выяснилось, что в компании есть люди, привыкшие вместо реальных дел рассуждать, почему работа невыполнима. С двумя такими сотрудниками компания сразу же рассталась. Нашлись и те, кто не захотел работать в новых условиях, по этой причине компанию покинули восемь "проектников".

Если в начале нововведений лишь 30% сотрудников устойчиво превышали порог по биллингу, то по состоянию на ноябрь 2010 г. их было уже более 80%. По словам гендиректора компании, отношения между людьми стали прозрачнее. Однако тех, кто не справляется, система "выдавливает": в 2010 г. ушли еще трое "проектников" и двое были уволены.

В 2009 г. выручка компании выросла на 30% по сравнению с 2008 г. В 2010 г. выручка (по прогнозам, сделанным на момент опубликования статьи) увеличится еще не менее чем на 35%. Такой результат, по мнению гендиректора, стал возможен благодаря росту производительности труда сотрудников как минимум на 20%.

**Источник:** по материалам Фуколова Ю. Ставим мозги на счетчик // Секрет фирмы. 2010. N 11 (303).

Организационная культура компании практически никогда не совпадает с каким-то одним типом. Как правило, для любой организации характерно определенное распределение всех типов, называемое **профилем организационной культуры**.

Примечание. **Профиль организационной культуры** - долевое (выраженное в процентах) распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние организационной культуры конкретной организации (или усредненное значение по совокупности исследуемых организаций).

Для идентификации и построения профиля организационной культуры используются различные инструменты, большинство из которых основано на методике **OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)** К. Камерона и Р. Куинна (табл. 17.2).

Таблица 17.2

Инструмент оценки текущего и предпочтительного состояния организационной культуры (на основе методики OCAI) <1>

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1. Общая характеристика			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична 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. Стиль лидерства в организации			
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 является примером координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
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		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях		
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
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 выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
<b>5.1. Стратегические цели</b>			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует 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		
5.2. Стратегические цели			
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 уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху - конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

-----  
 <1> Камерон С.К., Куинн Э.Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. А. Токарева; Под науч. ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.

На рис. 17.6 показан вариант профиля организационной культуры, характеризующийся доминированием иерархического (бюрократического) типа.

Профиль организационной культуры организации  
(условный пример)

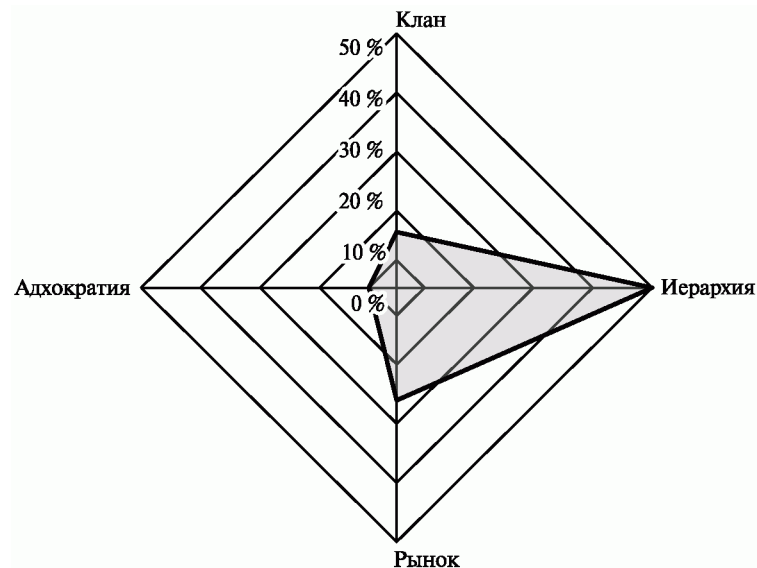


Рис. 17.6

К анкетированию по методике OCAI, как правило, привлекаются все или большая часть сотрудников организации, включая ее менеджмент. При этом результаты, полученные в ходе анкетирования менеджеров, могут отличаться от результатов, полученных на основе опросов работников организации. Как отмечают К. Камерон и Р. Куинн, "высшие менеджеры стремятся давать

более высокий рейтинг клановой составляющей культуры, чем сотрудники, находящиеся на нижних ступенях иерархии" <1>.

<1> Камерон С.К., Куинн Э.Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. А. Токарева; Под науч. ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. С. 191.

На рис. 17.7 приведены результаты анализа усредненного профиля организационной культуры западных (по данным К. Камерона и Р. Куинна) и российских компаний. Авторы исследования делают вывод, что незначительные различия профилей не могут свидетельствовать о наличии выраженных национальных особенностей организационных культур российских компаний <1>. При этом важно отметить, что, по мнению К. Камерона, Р. Куинна и других исследователей, сила организационной культуры заключается не столько в выраженности определенного типа, сколько в согласованности главных ценностей организации в различных аспектах ее деятельности и приверженности всех сотрудников этим ценностям.

<1> По результатам анкетирования более 1500 сотрудников восьми российских компаний с использованием методики OCAI: Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. N 4.

Усредненные профили организационной культуры российских и зарубежных компаний <2>

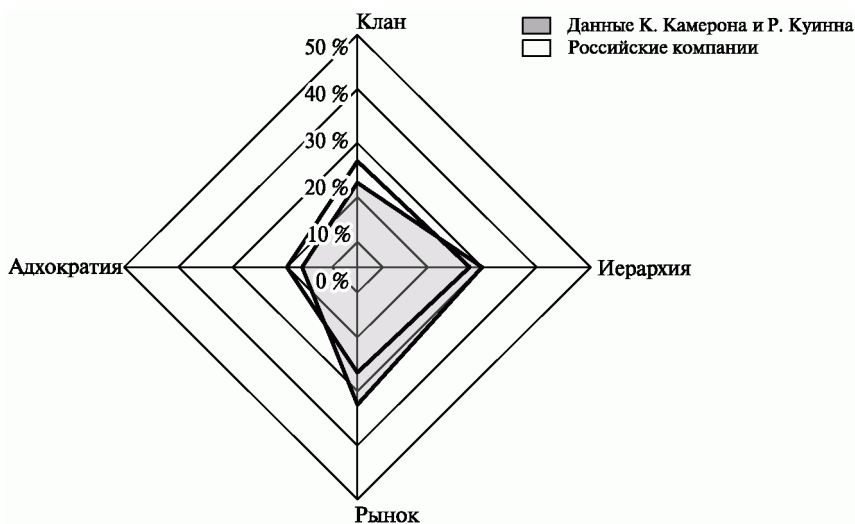


Рис. 17.7.

<2> По материалам: Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. N 4.

Пример.

#### Диагностика фактического и желаемого профилей организационной культуры Кировского завода ОЦМ

Для выявления существующего и желаемого типа организационной культуры Кировского завода ОЦМ было проведено анкетирование, в котором приняли участие 70 руководителей трех уровней управления: топ-менеджеры, функциональные руководители, линейные менеджеры среднего и низшего звена. Выборка была сделана только из числа менеджеров, так как именно их ценности считаются в компании определяющим базисом корпоративной культуры предприятия.

Руководителям был предложен для заполнения вопросник, состоящий из двух разделов:

- 1) направленный на выявление существующего образа организации в сознании менеджеров;
- 2) позволяющий диагностировать желаемый образ компании.

Каждый раздел был разделен на шесть частей, характеризующих преобладающий тип культуры: стиль лидерства, стиль управления, связующая сущность организации (факторы, объединяющие

сотрудников), стратегические цели, критерии успеха.

Для каждой части признака были предложены четыре утверждения, соответствующие типам корпоративной культуры: А - клановому, В - адхократическому, С - рыночному, Д - бюрократическому. Руководители оценивали эти утверждения, выбирая наиболее подходящий вариант ответа: 1 - абсолютно не согласен; 2 - согласен частично; 3 - больше согласен, чем нет; 4 - согласен; 5 - полностью согласен.

Менеджеры по персоналу обработали анкеты и определили средний балл по каждому типу. На основании полученных данных были составлены имеющийся и желаемый профили корпоративной культуры предприятия (рис. 17.8).



Рис. 17.8

**Источник:** Мальцева И.Н. Диагностика корпоративной культуры. URL: <http://www.logolex.com.ua>.

Для любознательных... Помимо классификации К. Камерона и Р. Куинна, широкую известность приобрела типология организационных культур С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

**1. Культура власти, или Зевса.** Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют тотальный контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для молодых коммерческих компаний.

**2. Ролевая культура, или культура Аполлона.** Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников. Она негибка, неинновационна, малоэффективна при изменениях. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

**3. Культура задачи, или Афины.** Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной разработке идей, общих ценностях. В ее основе лежат компетенции, профессионализм и обладание информацией. Такой тип организационной культуры свойствен проектным организациям.

**4. Культура личности, или Диониса.** Она связана с эмоциями и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не только для решения служебных задач, но и для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой организационная культура?
2. Что называют артефактом культуры? Приведите примеры артефактов культуры.
3. Назовите основные составляющие организационной культуры.
4. Какую роль играют в организациях их традиции?
5. Для чего предназначены в организациях ритуалы и церемонии? Приведите примеры ритуалов и церемоний.
6. Для чего создаются и что включают в себя этические кодексы организаций?
7. Что представляют собой и для чего создаются профессиональные кодексы?
8. Какие функции выполняет организационная культура любой организации?
9. Дайте характеристику клановой организационной культуре.
10. Дайте характеристику иерархической организационной культуре.
11. Дайте характеристику рыночной организационной культуре.
12. Дайте характеристику адхократической организационной культуре.
13. Что представляет собой, для чего предназначен и как строится профиль организационной культуры?

## Практикум к главе 17

### **Задание 1. Профиль организационной культуры компании Microsoft**

Прочитайте мини-кейс "Организационная культура компании Microsoft". Постройте профиль организационной культуры, отражающий, на ваш взгляд, особенности культуры компании Microsoft. Объясните ваши предположения и выводы.

#### Организационная культура компании Microsoft

Миссия компании Microsoft: "Дать возможность людям и компаниям всего мира полностью реализовать свой потенциал".

Основными целями компании являются:

- всестороннее взаимодействие с потребителями;
- глобальный всесторонний подход к решению задач;
- достижение совершенства во всем, что делает компания;
- надежные информационные системы.

Основные ценности, накопленные компанией за 34 года истории, сформулированы так:

- прямота и честность;
- приверженность партнерам, заказчикам и создаваемым технологиям;
- открытость и уважение к другим;
- нацеленность на развитие;
- готовность братья за большие задачи и доводить их до конца;
- самокритичность и учет различных точек зрения;
- стремление к самосовершенствованию;
- соблюдение взятых на себя обязательств перед потребителями, акционерами, партнерами и коллегами.

Бизнес-культура компании Microsoft построена вокруг разработчиков программного обеспечения. В компании также действует принцип "dogfooding", означающий, что перед выпуском новых продуктов в продажу они тестируются внутри компании.

Корпорация Microsoft знаменита своими методами подбора новых сотрудников - кандидату предлагается пройти серию очень интересных, сложных тестов и собеседований. Подобный принцип переняли многие другие компании.

**Источник:** Адаптировано по материалам: [www.izago.ru](http://www.izago.ru).

### **Задание 2. Организационная культура корпорации IBM**

Определите тип организационной культуры корпорации IBM, проявляющейся в следующих принципах:

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций;
- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления; доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;

- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- постоянное проведение структурных изменений; регулярное проведение опросов;
- развитее коллективных методов решения проблем;
- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;
- проведение политики гарантированной занятости;
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
- планирование карьеры, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании.

Постройте профиль организационной культуры корпорации IBM.

### **Задание 3. Coca-Cola или Pepsi Co?**

Прочитайте следующую цитату:

"Не могу я у вас работать, - с такими словами уволился из российского офиса Coca-Cola "перекупленный" у Pepsi Co менеджер, пробыв на новом месте несколько месяцев. - Здесь все "красное", а я привык думать "по-синему" <1>.

-----  
<1> Просветов И., Кувшинова О. Если враг оказался друг // Секрет фирмы. 2006. N 6 (141).

Как вы думаете, что имел в виду менеджер? Объясните его слова, опираясь на материал главы "Организационная культура".

## **Глава 18. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

- Понятие организационных изменений
- Модель организационных изменений
- Интеграция и взаимодействие в процессе организационных изменений
- Принципы оптимизации организационной структуры
- Понятие обучающейся организации

### **18.1. Понятие организационных изменений**

Можно с уверенностью утверждать, что первое десятилетие XXI в., особенно с учетом кризисных явлений глобального характера, окончательно закрепило в сознании менеджмента представление о том, что способность вовремя измениться является одним из определяющих факторов не только успеха и развития, но и выживания их организаций.

Говорят гуру... Откладывая болезненную реорганизацию, компания обрекает себя на годы дальнейших страданий.

И.Адизес

При этом большинство ученых и практиков однозначно признают, что осуществление организационных изменений представляет собой достаточно сложный и в определенной мере опасный для организации процесс - своего рода "высший пилотаж" в работе руководителей компании, предполагающий знание психологии и технологии процесса изменений, а также опыта организационных изменений других компаний <1>.

-----  
<1> Широкова Г.В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2003. Сер. 8. Вып. 3 (24).

Примечание. **Организационные изменения** - это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.

Говорят гуру... Ошибочным является предположение о том, что для сохранения системы от распада необходимо препятствовать изменениям. Такой подход равносителен самоубийству. Он неизбежно приводит к полному распаду.

Другими словами, если вы не берете на себя ответственность за разрушение системы так, как вы этого хотите, и за последующую ее интеграцию в соответствии с более совершенной схемой, то система разрушится сама по себе с гораздо более худшими последствиями.

И.Адизес

Прототипом всех современных моделей организационных изменений является концепция немецкого психолога **Курта Левина (Kurt Zadek Lewin, 1890 - 1947)**, чьи идеи оказали большое влияние на социальную психологию и многие другие школы и направления.

В основе модели К. Левина лежит понятие стабильности. Он выделил две группы факторов:

- а) факторы, побуждающие к осуществлению изменений (побуждающие силы);
- б) факторы, направленные на сохранение стабильности (ограничивающие силы).

При равенстве этих сил сохраняется состояние устойчивости. Изменения предполагают либо возрастание силы побуждающих факторов, либо уменьшение силы ограничивающих.

Модель изменений К. Левина представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

- "размораживание" - слом существующей практики, отказ от старых методов работы;
- "движение" - осуществление запланированных мероприятий по изменению поведения работников или подразделений;
- "замораживание" - уточнение и закрепление новой организационной практики, недопущение возврата к прежним методам работы.

К настоящему времени разработано множество концепций, теорий и метафор, объясняющих причины, движущие силы и содержание процессов изменения организаций.

К наиболее популярным теориям и концепциям организационных изменений относятся:

- теория жизненного цикла;
- телеологическая теория;
- диалектическая теория;
- теория эволюции.

**Теория жизненного цикла** утверждает, что изменение организации является неизбежным процессом.

Любая организация, следуя своей внутренней программе, проходит несколько этапов (стадий) жизненного цикла от момента зарождения до исчезновения (смерти) <1>.

-----  
<1> См. гл. 14 "Жизненный цикл организации".

**Телеологическая <2> теория** объясняет изменение и развитие на основе идеи о том, что главной причиной движения организации является ее **цель** (замысел).

-----  
<2> **Телеология** (от греч. **teleos** - результат, завершение, цель) - идеалистическое учение о цели и целесообразности.

Именно ради достижения некоего целевого (конечного) состояния и развивается организация как целенаправленная и адаптивная система.

Сторонники телеологической теории рассматривают развитие как повторяющуюся последовательность, включающую в себя:

- а) формулировку цели;
- б) ее достижение;
- в) оценку полученного опыта;
- г) изменение на основе этого опыта или новых целей.

Говорят гуру... В отличие от теории жизненного цикла телеология не предполагает наличия фиксированной последовательности событий или траекторий развития организационной единицы.

Э.Ван-де-Вен, М.Пул <3>

-----  
<3> Ван-де-Вен Э., Пул М.С. Объяснение развития и изменений в организациях. Цит. по: Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.

Телеология не предполагает, что в процессе достижения своих целей организация пребывает в состоянии устойчивости и равновесия. Различные воздействия во внешней среде или в самой организации могут вызывать состояние неустойчивости, которое и продвигает ее к новому этапу развития.

**Диалектическая теория** базируется на утверждении Г. Гегеля <1> о том, что организационная единица "существует в... мире конфликтующих событий, сил или противоречивых ценностей, борющихся друг с другом за доминирование и контроль". Такое противоборство может иметь как внутренние (противоречие целей, групп людей и т.п.), так и внешние (конкуренция с другими организациями и т.п.)

причины. Согласно диалектической теории баланс между стабильностью и изменениями организации обусловлен балансом противодействующих сил.

<1> **Георг Вильгельм Фридрих Гегель** (нем. **Georg Wilhelm Friedrich Hegel**; 1770 - 1831) - немецкий философ, один из творцов немецкой классической философии и философии романтизма.

Говорят гуру... Изменение происходит тогда, когда эти противодействующие ценности, силы или события достигают необходимой силы для того, чтобы столкнуться друг с другом и пошатнуть статус-кво.  
Э.Ван-де-Вен, М.Пул

**Теория эволюции** утверждает, что изменение организации представляет собой непрерывный цикл "**генетической**" изменчивости, отбора и сохранения. Эволюционный отбор организаций происходит в основном в результате борьбы за ограниченные ресурсы. При этом окружающая среда "отбирает" те организации, которые в наибольшей степени соответствуют ресурсам какой-либо "экологической ниши".

Говорят гуру... Изменчивость стимулирует отбор новых организационных форм, а сохранение закрепляет устоявшиеся формы и методы.

Э.Ван-де-Вен, М.Пул

Как видно, понятие "организационные изменения" в настоящее время трактуется очень широко, причем это характерно как для научного сообщества, так и для бизнеса.

Имеет смысл выделить два типа изменений, различающихся по степени преднамеренности:

- **запланированные** - целенаправленные;
- **незапланированные** - спонтанные, в том числе инкрементальные <1> изменения, осуществляемые без заранее определенных общесистемных целей.

<1> **Инкрементальный** (от англ. **incremental**) - пошаговый, дополнительный, постепенно увеличивающийся.

Под **запланированными** организационными изменениями будем понимать процесс целенаправленного управляемого перевода организационной системы из текущего состояния в заданное в аспекте ее конкурентного преимущества перед другими организациями.

Помимо степени преднамеренности, в качестве основных классификационных признаков организационных изменений будем рассматривать (табл. 18.1):

- а) характер появления потребности в изменениях:
  - **эволюционные** (постепенные);
  - **революционные** (скачкообразные);
- б) источник активности действий:
  - **реактивные** - реакция на произошедшие события;
  - **проактивные** - на основе прогноза развития событий.

Таблица 18.1

Классификация моделей организационных изменений

	Эволюционные (постепенные)	Революционные (скачкообразные)
<b>Реактивные</b>	Постепенные действия, направленные на устранение оперативно возникающих отклонений текущего состояния организации от актуальных требований, обусловленных оперативными изменениями состояния внешней среды	Экстренные действия, направленные на устранение существенных отклонений состояния организации от актуальных требований. Могут быть обусловлены либо значительными (в том числе внезапными) изменениями состояния внешней среды, либо кардинальным изменением целей организации
<b>Проактивные</b>	Постепенные действия, направленные на оперативное изменение состояния организации или ее внешней среды на основе предположений о предстоящих	Экстренные действия, направленные на существенное изменение состояния организации в будущем, обусловленные наличием предположений о

	изменениях состояния внешней среды	предстоящих кардинальных (в том числе внезапных) изменениях состояния внешней среды
--	------------------------------------	---

К наиболее востребованным направлениям осуществления запланированных организационных изменений можно отнести изменения: технологий, товаров и услуг, стратегии и организационной структуры, организационной культуры.

**Изменения в технологии** - это изменения: процессов производства и оказания услуг, а также знаний и навыков работников организации. Целями таких изменений, как правило, является повышение эффективности производства, производительности труда сотрудников, увеличение объемов и качества производимой продукции. К технологическим изменениям могут также относиться и изменения процедур (технологий) управления.

**Изменения товаров и услуг** - это процесс усовершенствования существующих и создание новых видов продукции и услуг. Осуществление подобных изменений, как правило, обусловлено постановкой таких целей развития, как увеличение доли рынка или освоение новых рынков (групп потребителей).

**Изменения стратегии и организационной структуры** - это, как правило, наиболее сложный, масштабный и трудоемкий тип изменений, так или иначе затрагивающий все сферы деятельности организации. Изменениям подвергаются политика, организационная структура предприятия, система стратегического планирования, вознаграждения, контроля, отчетности и т.п.

**Изменения в культуре** затрагивают такие аспекты жизни организации, как ценности, ожидания, поведение, формальные и неформальные коммуникации сотрудников и т.п.

Параметры желаемого состояния организации определяются системой целей, которые, по мнению собственников и менеджмента организации, должны быть достигнуты к определенному моменту времени. Как правило, система целей направлена на получение большего экономического эффекта от деятельности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе и повышение уровня конкурентоспособности.

Примечание. **Организационные изменения** - система мероприятий по переводу организационной системы в новое состояние в соответствии с представлениями о желаемом будущем.

При этом под эффективностью организационных изменений понимается способность организации добиваться желаемого экономического эффекта с наименьшими затратами ресурсов и времени, отводимых на осуществление изменений, с наименьшим риском гибели организации.

Говорят гуру... Прежде чем планировать масштабную реорганизацию, генеральный директор должен ответить на два вопроса: зачем проводить реорганизацию и во имя каких целей? Если таким образом он сможет сформулировать убедительную бизнес-идею, то реорганизация имеет смысл; в противном случае она вряд ли будет удачной.

Д.Дэй, К.Лесли, Э.Лоусон <1>

-----  
<1> Дэй Д., Лесли К., Лоусон Э. Секрет успешной реорганизации // Вестник McKinsey. 2004. N 2.

При всем многообразии взглядов на цели и механизмы организационных изменений этот процесс так или иначе направлен на создание условий для воплощения в жизнь представлений руководства о конкурентоспособности и развитии организации.

Следует отметить, что согласно закону самосохранения <2> организационные изменения представляют собой процесс целенаправленного нарушения динамического равновесия организации. Поэтому под целями организационных изменений будем понимать обеспечение такой **структурно-функциональной упорядоченности** организационной системы, которая обеспечивала бы в долгосрочной перспективе развитие организации, а в краткосрочной - восстановление ее системной устойчивости как баланса между стабильностью и развитием.

-----  
<2> См. гл. 13 "Системные законы и принципы организации".

Примечание. **Целью организационных изменений** является обеспечение структурно-функциональной упорядоченности организационной системы, обеспечивающей развитие в долгосрочной перспективе и сохранение устойчивости - в краткосрочной.

В настоящее время выделяются два практических подхода к управлению организационными изменениями: **теория Е** (от англ. **economic**) и **теория О** (от англ. **organization**). Авторами этих

концепций являются известные исследователи, профессора гарвардского университета Майкл Бир (**M. Beer**) и Нитин Нория (**N. Nohria**) <1>.

<1> Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. Boston, 2000. P. 1.33.

**Теория Е** исходит из приоритета финансовых целей организации и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление собственников (акционеров) организации.

**Теория О** рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на изменения корпоративной культуры, целей и мотивов сотрудников организации.

Как правило, менеджеры, использующие теорию **Е**, демонстрируют более жесткий стиль управления "сверху вниз" и ориентируются на изменения организационной структуры и систем. Руководители, которые придерживаются теории **О**, в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения организационной культуры и осуществление перемен "снизу вверх".

В табл. 18.2 приведены характеристики этих двух теорий <2>.

<2> Широкова Г.В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2003. Сер. 8. Вып. 3 (N 24). С. 77.

Таблица 18.2

Сравнение характеристик теорий **Е** и **О**

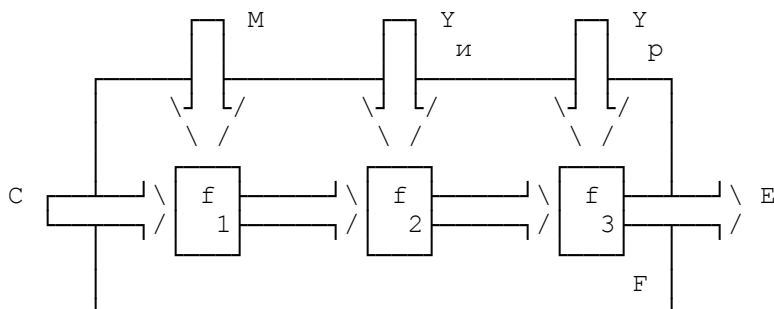
Характеристики	Теория <b>Е</b>	Теория <b>О</b>
Цель	Повышение прибыли	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы	Организационная культура
Отношение к планированию изменений	Планируемые и программируемые изменения	Реакция на появляющиеся возможности
Мотивация	Финансовые стимулы	Сочетание различных стимулов
Участие консультантов	Экстенсивная помощь консультантов	Небольшая помощь на начальном этапе изменений

### 18.2. Модель организационных изменений

В общем случае процесс организационных изменений, направленных на создание условий для развития организации, может быть представлен следующей схемой <1> (рис. 18.1).

<1> Для упрощения схема показана без учета обратных связей между этапами.

Обобщенная схема процесса организационных изменений

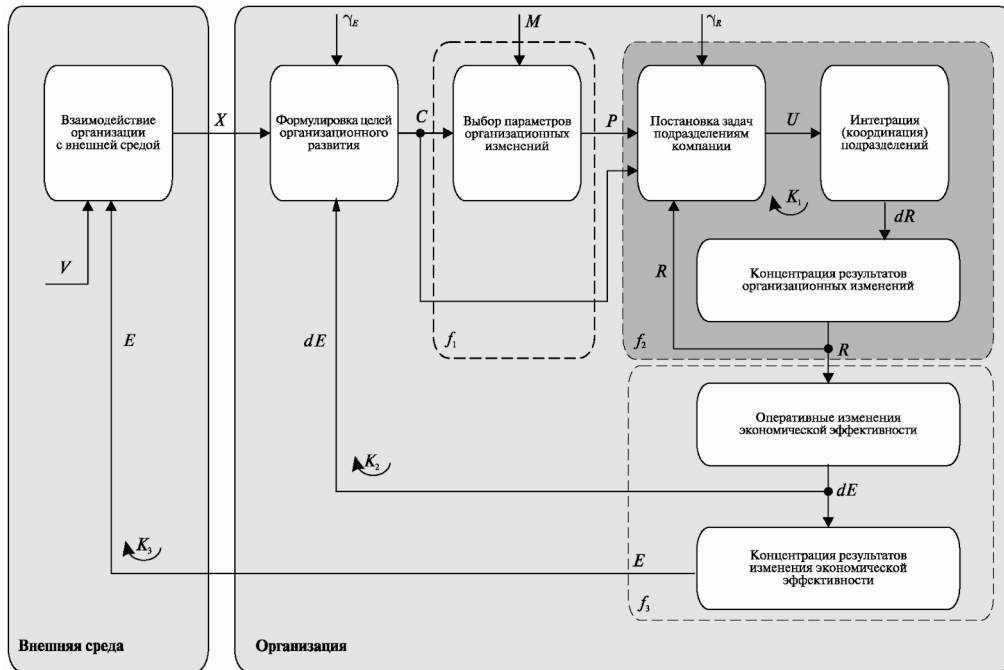


**С** - цели развития и повышения конкурентоспособности организации;  
**Р** - параметры (планы, требования, нормы и т.п.) организационных изменений;  
**R** - результаты организационных изменений;  
**Е** - экономические результаты развития организации;  
**М** - предпочтения менеджмента относительно выбора модели и методов организационных изменений;  
 $Y_k$  - неучтенные факторы, влияющие на процесс и результаты организационных изменений;  
 $Y_p$  - неучтенные факторы, влияющие на процесс и результаты развития организации;  
 $f_1$  - функция обоснования и выбора параметров организационных изменений;  
 $f_2$  - функция осуществления организационных изменений в соответствии с выбранными параметрами;  
 $f_3$  - функция формирования ожидаемых экономических результатов развития организации в условиях завершённых или текущих организационных изменений;  
**F** - процесс реализации комплекса организационно-экономических мероприятий

Рис. 18.1

В данной постановке процесс организационных изменений включает в себя два этапа:  
 - **этап планирования** организационных изменений, т.е. этап формирования представлений о требуемых параметрах организационных изменений;  
 - **этап реализации** организационных изменений в соответствии с выбранными параметрами.  
 В общем случае этап формирования параметров организационных изменений включает в себя:  
 а) выбор базовой модели организационных изменений;  
 б) оценку временного периода осуществления организационных изменений;  
 в) проектирование в соответствии с выбранной моделью организационных изменений таких организационных параметров, как:  
 - функции;  
 - процессы;  
 - информационная структура;  
 - организационная структура;  
 - организационная культура (с учетом предполагаемой динамики, глубины и специфики сопротивления организационным изменениям).  
 Детальнее роль и место этапа управления организационными изменениями в процессе управления развитием организации могут быть представлены следующей схемой (см. рис. 18.2).

Процесс запланированных организационных изменений, осуществляемых в интересах развития организации <1>



**V** - факторы внешней среды организации;

**X** - ситуационные переменные внешней среды, определяющие условия функционирования организации;

**C** - цели развития и повышения конкурентоспособности организации;

**P** - параметры (планы, требования, нормы и т.п.) организационных изменений;

**U** - управленческое решение - система задач, норм и требований, формируемых для каждого подразделения (функциональной области, бизнес-единицы и т.п.) организации в соответствии с планом и параметрами организационных изменений;

$\gamma_E$  и  $\gamma_R$  - ошибки оперативного оценивания (количественного измерения и содержательной интерпретации менеджментом) текущих экономических результатов развития организации и результатов организационных изменений соответственно;

**M** - предпочтения менеджмента компании относительно выбора модели и методов организационных изменений;

**dR** - элементарные текущие изменения функций, процессов, организационной структуры и организационной культуры организации, осуществленные в единицу времени;

**R** - сконцентрированные (накопленные до эффективных уровней) и устойчиво проявляющиеся системные результаты организационных изменений;

**dE** - количественные и качественные изменения экономической эффективности организации, позволяющие адекватно оценивать оперативную эффективность осуществляемых организационных изменений и процессов организационного развития в целом, однако не оказывающие заметного (желаемого) влияния на внешнюю среду;

**E** - экономические результаты развития организации;

$f_1$  - функция обоснования и выбора параметров организационных изменений;

$f_2$  - функция осуществления организационных изменений в соответствии с выбранными параметрами;

$f_3$  - функция формирования ожидаемых экономических результатов развития организации в условиях завершённых или текущих организационных изменений

Рис. 18.2

<1> Михненко П.А. Принцип распределенной ответственности в системе организационных изменений // Экономический анализ. Теория и практика. 2010. N 23 (188). С. 47 - 58.

Например, если под экономическим результатом развития организации (**E**), оказывающим

заметное влияние на внешнюю среду и обеспечивающим укрепление ее конкурентной позиции, понимать существенное увеличение доли рынка, то в качестве оперативного экономического результата **dE** будет выступать выход организации на заданный уровень объемов производства и качества продукции, обеспечивающий в перспективе увеличение доли рынка до желаемого значения.

В рамках рассматриваемой модели предполагается, что в отличие от сконцентрированных (накопленных до эффективных уровней) и устойчиво проявляющихся комплексных результатов организационных изменений **R** элементарные изменения **dR** не оказывают заметного влияния на процессы изменения экономических характеристик организации.

Строго говоря, большинство текущих (элементарных) организационных изменений могут оказывать достаточно заметное оперативное влияние, в том числе негативное, на различные аспекты деятельности организации, вызывая изменения ее значимых экономических, социальных и других характеристик. Однако в рассматриваемой модели под "элементарными" понимаются такие организационные изменения, учет текущего влияния которых на основные экономические характеристики признается нецелесообразным (например, до завершения переходных процессов или в силу необходимости учета их влияния только в комплексе с другими изменениями).

Предположим, что под комплексным организационным изменением **R** понимается смена типа организационной структуры управления (ОСУ), тогда примерами составляющих его элементарных изменений **dR** могут служить:

- текущее перераспределение полномочий и ответственности между менеджерами среднего звена;
- прием на работу новых сотрудников;
- изменение территориального расположения подразделений;
- появление новых департаментов и информационных систем и т.п.

Очевидно, что для адекватной оценки экономической эффективности смены ОСУ потребуется время от нескольких месяцев до года или более. При этом так называемые элементарные изменения (в том числе негативные, например падение объемов продаж из-за внедрения новых, недостаточно освоенных процессов или смены персонала) могут последовать в течение двух-трех недель.

Как видно, рассматриваемые процессы представляют собой совокупность трех контуров управления:

**K<sub>1</sub>** - контур управления организационными изменениями;

**K<sub>2</sub>** - контур управления развитием организации;

**K<sub>3</sub>** - контур управления взаимодействием организации с ее внешней средой (см. рис. 18.2).

Управление организационными изменениями (контур **K<sub>1</sub>**) представляет собой динамический элемент процесса управления развитием организации (контур **K<sub>2</sub>**), который, в свою очередь, является элементом внешнего контура - контура управления взаимодействием организации с ее внешней средой (контур **K<sub>3</sub>**).

Таким образом, прослеживается взаимная связь трех циклических процессов:

а) концентрация результатов текущих организационных изменений **dR** приводит к целенаправленному изменению параметров и характеристик функционирования организации (контур **K<sub>1</sub>**);

б) информация о текущих изменениях экономической эффективности организации **E** может использоваться менеджментом для оперативной корректировки (уточнения) целей организационного развития <1> (контур **K<sub>2</sub>**);

в) концентрация (накопление и стабилизация) результатов изменений экономической эффективности организации **E** оказывает воздействие на ее внешнюю среду, вызывая изменение ее ситуационных переменных **X** (т.е. условий функционирования организации).

<1> Говоря о возможности оперативной корректировки менеджментом целей и параметров организационного развития, необходимо принимать во внимание риск ошибочных корректировочных действий, обусловленных недостаточной точностью измерения и интерпретации текущих результатов экономического развития компании, что в рассматриваемой модели описывается случайной переменной **Y<sub>E</sub>** - погрешностью (ошибкой) оценки.

Такая трактовка развития организации представляется наиболее удобной для выявления роли и места процесса организационных изменений как системы мероприятий, призванных создать условия для развития организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе с сохранением требуемого уровня

экономической стабильности в аспекте закона самосохранения.

**Организационные изменения** - система мероприятий, призванных создать условия для развития организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе с сохранением требуемого уровня экономической стабильности в аспекте закона самосохранения.

Для описания процессов взаимодействия организации с ее внешней средой примем следующие обозначения:

- под **факторами (V)** внешней среды организации будем понимать элементы ее внешнего окружения: потребителей, конкурентов, поставщиков, государственные органы и т.п.;

- под **условиями (X)** функционирования организации во внешней среде будем понимать ситуационные переменные, формируемые и изменяемые факторами внешней среды.

К основным условиям (ситуационным переменным) относятся: рынки сбыта, научно-технический прогресс, рынок труда, потребительские предпочтения и т.п. Изменение условий оказывает прямое и непосредственное влияние на организацию, обуславливая ее операционную деятельность, конкурентоспособность и стратегическое развитие.

Процесс формирования и изменения каждой ситуационной переменной внешней среды, как правило, обусловлен действием не одного, а нескольких факторов. Так, например, формирование и изменение ситуационной переменной "рынок сбыта" обусловлены действием таких факторов, как потребители (их территориальным размещением, потребностями, покупательной способностью и т.п.); законами, государственными органами и органами местного самоуправления (определяющими условия торговли теми или иными видами товара на той или иной территории); конкурентами и др. Формирование переменной - "развитие науки и техники в сфере деятельности организации" - зависит от таких факторов, как научно-исследовательские организации; состояние мировой экономики; законы государства, регулирующие и стимулирующие научные исследования и опытно-конструкторские разработки; инновационная и опытно-конструкторская деятельность организаций-конкурентов и т.п.

В табл. 18.3 указаны некоторые факторы внешней среды и условия, влияние которых на функционирование и развитие организации традиционно является наиболее заметным.

Таблица 18.3

Матрица формирования ситуационных переменных внешней среды  
(условный пример)

Условия (ситуационные переменные) внешней среды, изменение которых оказывает влияние на организацию (X)	Факторы внешней среды, определяющие ее изменение (V)								
	(v <sub>1</sub> ) Конкуренты	(v <sub>2</sub> ) Поставщики и партнеры	(v <sub>3</sub> ) Потребители	(v <sub>4</sub> ) Законы и государственные органы	(v <sub>5</sub> ) Учредители (акционеры)	(v <sub>6</sub> ) Трудовые ресурсы общества	(v <sub>7</sub> ) Политические изменения	(v <sub>8</sub> ) Состояние мировой экономики	(v <sub>9</sub> ) Научно-исследовательские организации
Рынки сбыта (x <sub>1</sub> )	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	
Развитие науки и техники (x <sub>2</sub> )	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>
Технологии производства (x <sub>3</sub> )	<*>	<*>		<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>
Рынок труда (x <sub>4</sub> )	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>		<*>	
Финансовые рынки (x <sub>5</sub> )	<*>			<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	
Потребительские предпочтения (x <sub>6</sub> )			<*>			<*>	<*>	<*>	<*>
Материальные ресурсы (x <sub>7</sub> )		<*>				<*>		<*>	<*>
Информационные ресурсы (x <sub>8</sub> )	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>	<*>

-----  
 <\*> Выделено темно-серым цветом.  
 <\*> Выделено серым цветом.  
 <\*> Выделено светло-серым цветом.

Матрица показывает, что разные факторы внешней среды оказывают разное влияние на формирование и изменение условий существования организации (чем темнее ячейка, тем сильнее влияние этого фактора на данное условие). Так, например, основное влияние на

характеристики рынков сбыта оказывают: компании-конкуренты, потребители, законы государства и состояние мировой экономики. Кроме того, заметно влияние поставщиков и учредителей компании. Потребительские предпочтения, как и следует ожидать, зависят от мнений, образования и особенностей самих потребителей (покупателей), а также от деятельности компаний-конкурентов, состояния мировой экономики и т.п.

Очевидно, что комплекс факторов, формирующих и изменяющих условия существования и развития исследуемой организации, следует дополнить еще одним фактором - воздействием самой организации (рис. 18.3).

### Организация как фактор изменения внешней среды

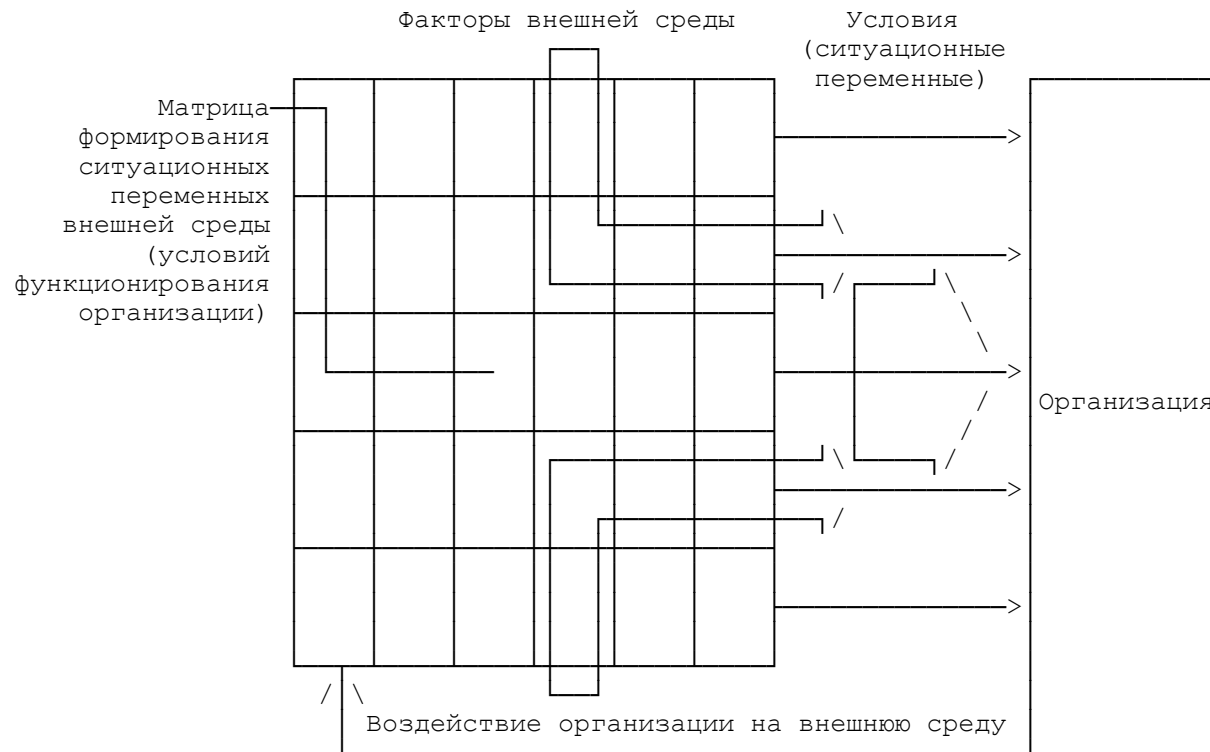


Рис. 18.3

Функционирование организации и изменение ее экономических и иных характеристик в конечном счете могут способствовать созданию как благоприятных, так и неблагоприятных конкурентных условий ее существования и развития. Таким образом, динамика, эффективность и результаты процессов в контуре управления взаимодействием организации с ее внешней средой ( $K_3$ ) влияют на соответствующие параметры контура управления развитием организации ( $K_2$ ) и, как следствие, на параметры контура управления организационными изменениями ( $K_1$ ). В свою очередь, параметры контура  $K_1$  определяют параметры "внешних" контуров.

В рамках рассматриваемой модели контур  $K_1$  обладает наибольшей динамикой по сравнению с другими контурами управления. От интенсивности целенаправленных организационных трансформаций зависит скорость концентрации результатов изменения экономической эффективности организации, а следовательно, скорость изменения условий ее функционирования во внешней среде.

Представление менеджмента о характере воздействий организации на ее внешнюю среду должно лежать в основе выбора моделей и параметров организационных изменений.

Говорят гуру... Допустимо предположить, что процесс осуществления изменений может быть важным фактором, определяющим способность организации реагировать на конкурентное давление.

А. Арменаксис, А. Бедиан <1>

<1> Арменаксис А.А., Бедиан А.Г. Организационные изменения: обзор теоретических и эмпирических исследований в 90-х годах XX в. // Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010. С. 147.

Современная бизнес-практика все чаще заставляет менеджмент крупных компаний убеждаться в том, что инкрементальные изменения структуры и функций организации, осуществляемые в ответ на изменения внешней среды, не являются в полной мере решением проблемы адаптации организации. А в ряде случаев такие изменения в итоге оборачиваются еще большими проблемами, порождая информационный хаос, ухудшение морально-психологического климата в коллективе, искажая систему приоритетов и ценностных установок.

Говорят гуру... Вы не можете позволить себе роскошь небольших изменений, растянувшихся на год или два. Длительная серия небольших перемен всего лишь продлевает болевые ощущения.

П.Барневик <2>

<2> Шведский бизнесмен Перси Барневик вошел в историю бизнеса XX в. как инициатор самого эксцентричного поступка: он раздробил промышленную империю АВВ, которую сам же и создал, на тысячи мелких предприятий.

Очевидно, что целью любых организационных преобразований является достижение желаемого результата. Однако его эффективное освоение оказывается возможным лишь в так называемом установившемся режиме, имеющем место после устойчивого затухания всех переходных процессов.

Современные представления о технологиях и эффективности организационных изменений не ограничиваются указанными выше аспектами. К одному из наиболее современных и наименее проработанных подходов можно отнести концепцию адаптивного воздействия на внешнюю среду организации. Данная концепция вытекает из известного подхода к анализу деятельности организации с учетом интересов **стейкхолдеров (stakeholder approach)** <1>. В контексте этого подхода индикатором эффективности деятельности организации является уровень удовлетворенности каждой их групп стейкхолдеров. Именно выявление всех групп стейкхолдеров и системное воздействие на них со стороны организации определяет адаптивность организации.

<1> **Стейкхолдер** (англ. **stakeholder**) - любая группа людей внутри и вне организации, делающая ставку на ее работу: собственники и акционеры, поставщики, сотрудники, потребители, кредиторы, менеджмент, правительство, профсоюзы, общественность.

Говорят гуру... Реформаторы часто не учитывают того, что изменения в существующих органах управления должны быть произведены в условиях их полноценного функционирования, без ограничения

их дееспособности.

Р.Фиш <2>

-----  
<2> Фиш Р. Менеджмент изменений - организационные и научные выводы // Управленческое консультирование. 2008. N 2.

Изучение обоюдной зависимости систем "компания - стейкхолдеры" позволяет анализировать влияние внешней среды на организацию с учетом влияния самой организации на ее внешнюю среду. Так, повышение уровня изменчивости и неопределенности внешней среды может быть обусловлено собственной деятельностью предприятия в тех случаях, когда речь идет, например, о резких колебаниях спроса, вызванных проведением активных рекламных кампаний, или об уменьшении жизненного цикла товаров вследствие политики непрерывного выпуска новых продуктов. При этом сложность, нестабильность, высокая динамичность внешней среды часто рассматриваются не в качестве угрозы развитию предприятия, а в качестве источника новых возможностей <1>.

-----  
<1> Малыженков П. В. Изменения внешней среды предприятия и способы управления, основанные на знаниях // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2004. N 2.

Таким образом, при всем многообразии способов классификации организационных изменений можно выделить несколько признаков, определяющих современные тенденции в этой сфере:

- стремление менеджмента организаций своевременно и эффективно решать проблему "структурно-функциональной неупорядоченности", возникающую вследствие изменения соотношения между базовыми структурообразующими элементами организации и ее внешней средой;
- понимание необходимости учета фазы освоения организационных изменений при оценке их эффективности;
- подход к проблеме адаптации как к задаче целенаправленного системного воздействия организации на свою внешнюю среду с учетом степени удовлетворенности всех стейкхолдеров.

### 18.3. Интеграция и взаимодействие в процессе организационных изменений

**Принцип распределенной ответственности.** В идеале распределение задач, ресурсов, полномочий и ответственности между подразделениями в целях осуществления организационных изменений должно подчиняться принципу **распределенной ответственности**, который состоит в том, что **каждое** подразделение организации включает в план своих организационных преобразований **каждую** из задач, стоящих перед организацией в целом. В соответствии с этим принципом результатом оперативного планирования организационных изменений должна стать система мероприятий, вовлекающая в процесс изменений все подразделения.

Предположим, что перед организацией стоят следующие взаимосвязанные задачи развития, обеспечивающие ее адаптацию к изменяющимся условиям и переход на новую стратегическую позицию:

- диверсификация производимой продукции;
- применение в производстве новейших достижений НТП;
- формирование собственной сбытовой сети;
- создание корпоративной культуры, способствующей эффективному внедрению инноваций в производстве и управлении.

Какие из этих задач должны включаться в план организационных изменений, например, производственного отдела компании? В соответствии с принципом распределенной ответственности план организационных изменений производства должен предполагать решение всех задач, стоящих перед организацией. Причем такие части плана, как диверсификация производимой продукции и применение в производстве новейших достижений НТП, могут быть названы очевидными задачами данного подразделения, в то время как третья и четвертая части, указывающие на нехарактерные для производственного отдела функции, - неявными задачами.

Те части планов преобразований конкретного подразделения, которые демонстрируют неспецифические для него функции, можно было бы назвать, например, непрофильными или вспомогательными. Однако термин "неявные", на наш взгляд, отражает одну важную особенность адаптивных процессов, протекающих в организациях, - отсутствие требуемой согласованности действий подразделений при решении новых, и прежде всего нетрадиционных для подразделений, задач. Концентрация внимания менеджмента подразделений только на собственных (очевидных) задачах зачастую приводит к серьезному рассогласованию в совместной деятельности. При этом осуществление организационных изменений в большинстве случаев требует постановки именно нехарактерных задач, а также поиска новых методов их решения и координации деятельности.

Решение подразделениями так называемых неявных задач позволяет организации консолидировать усилия всех функциональных и вспомогательных подразделений при решении общих задач. Такая консолидация оказывается возможной благодаря рациональной интеграции подразделений.

Примечание. **Принцип распределенной ответственности** - принцип распределения задач, ресурсов, полномочий и ответственности между подразделениями в целях осуществления организационных изменений, который состоит в том, что каждое подразделение организации должно включать в план своих организационных преобразований каждую из задач, стоящих перед организацией в целом.

**Оперативная интеграция подразделений.** В процессе осуществления организационных изменений интеграция подразделений представляет собой важнейший этап, отвечающий за решение взаимосвязанных задач, стоящих перед подразделениями, и получение текущих элементарных результатов организационных преобразований. Под текущей (оперативной) интеграцией подразделений будем понимать обоснованный выбор координационных механизмов их взаимодействия в интересах эффективного осуществления запланированных организационных изменений.

В рамках рассмотренного выше примера для процесса организационных преобразований производственного отдела компании будут характерны:

- внутренние интеграционные (координационные) усилия менеджмента и сотрудников производственного отдела, направленные на обеспечение высокой эффективности процесса обновления производственного оборудования или технологий;

- интеграция (координация деятельности) производственного отдела и HR-департамента **в интересах производства**, направленная на согласование и совместную формулировку требований, предъявляемых к производственному персоналу (рабочим, технологам, инженерам и т.п.). Скоординированная работа этих двух подразделений может позволить производственному отделу избежать найма недостаточно квалифицированных специалистов;

- координационные усилия производственного отдела и HR-департамента **в интересах HR-департамента**, направленные на согласование и совместную формулировку требований, предъявляемых к производственному персоналу. В этом случае интеграция этих двух подразделений позволяет HR-департаменту избежать затрат времени и иных ресурсов на поиск и найм персонала, не вполне удовлетворяющего требованиям производственного отдела.

Примечание. **Оперативная интеграция** - обоснованный выбор координационных механизмов взаимодействия подразделений в интересах эффективного осуществления запланированных организационных изменений.

Другими словами, интеграция в ходе осуществления организационных изменений - это система горизонтальной координации процесса решения общих задач организации. Принцип распределенной ответственности в сочетании с принципом интеграции подразделений представляет собой наиболее общую модель распределения задач в ходе осуществления организационных изменений.

Большинство современных компаний имеет функциональную или линейно-функциональную структуру с количеством уровней иерархии от 2 до 6. Одним из основных недостатков таких структур является недостаточное понимание менеджментом функциональных подразделений общих целей развития организации. Частично устранить этот недостаток позволяет децентрализация и наличие неформальных горизонтальных связей. Высокая степень взаимодействия характерна для матричных и многомерных структур.

Однако неоправданная интенсификация информационного обмена между частями организации или необоснованная концентрация полномочий в одной из ее частей зачастую не только не устраняет противоречий, но и усугубляет их. В ряде случаев именно упрощение внутренних отношений приводит к повышению организационной устойчивости. Такое понимание роли интеграции между частями организации позволяет сформулировать предположение о некотором оптимальном взаимодействии при осуществлении организационных изменений.

Динамический характер оперативной интеграции позволяет рассматривать осуществление организационных изменений как процесс формирования **оперативных (временных) организационных структур**, состав и характер связей внутри которых являются оптимальными именно для данного (текущего) этапа управления организационными изменениями. Причем в общем случае любое элементарное организационное изменение, реализованное в подразделении, является результатом работы всех подразделений организации, благодаря координации их деятельности в интересах этого подразделения. Очевидно, тип и глубина интеграции каждого подразделения с каждым из других подразделений организации должны зависеть от характера, сложности и срочности совместно

решаемых задач.

Проведение организационных изменений в компании требует различной интеграционной активности ее частей. Под **интеграционной активностью** подразделения понимается его стремление к объединению собственных ресурсов с ресурсами (прежде всего интеллектуальными и информационными) других подразделений. При этом стремление к привлечению ресурсов других подразделений для решения собственных неявных задач можно назвать **внутренней интеграционной активностью** подразделения, а стремление к участию в решении задач других подразделений - **внешней интеграционной активностью**. Одной из первостепенных задач подготовки и осуществления организационных изменений является обоснование и оптимизация интеграционных полномочий всех подразделений организации.

**Степени интеграции.** Какие же типы координационных механизмов и способы интеграции подразделений следует считать наиболее эффективными для осуществления организационных изменений? Что понимается под оптимальностью интеграции?

Можно выделить пять степеней интеграции для различных форм (масштабов) организационного взаимодействия (см. табл. 18.4).

Таблица 18.4

Формы организационного взаимодействия, предполагающие различные степени координации

Степень интеграции (условный коэффициент)	Формы организационного взаимодействия		
	В масштабе подразделений, групп и отдельных сотрудников	В масштабе функциональных областей и бизнес-единиц организации <1>	В масштабе групповых организационных форм
<b>1. Максимальная интеграция</b> (0,8 - 1,0)	Рабочие команды	Адхократия (матричные и проектные структуры, значительный поток неформальных коммуникаций) [Взаимное согласование]	Комбинаты, вертикально интегрированные структуры и т.п.
<b>2. Высокий уровень интеграции</b> (0,6 - 0,8)	Постоянные интеграторы, связующие должностные позиции	Простая структура (централизация, значительный поток неформальных коммуникаций) [Прямой контроль]	Концерны, финансово-промышленные группы и т.п.
<b>3. Средний уровень интеграции</b> (0,4 - 0,6)	Временные рабочие группы, постоянные комитеты	Профессиональная организация (значительный поток неформальных коммуникаций на уровне ядра) [Стандартизация квалификации]	Холдинги
<b>4. Низкий уровень интеграции</b> (0,2 - 0,4)	Временные прямые контакты	а) Бюрократическая организация (функциональная структура, слабые неформальные коммуникации) [Стандартизация труда] б) Дивизиональные структуры [Стандартизация выпуска]	Конгломераты, консорциумы, картели и т.п.
<b>5. Крайне низкий уровень интеграции</b> (0,0 - 0,2)	Информационные системы, удаленные сотрудники ( <b>freelancers</b> )	Аутсорсинг	Франчайзинг

-----  
<1> В квадратных скобках указан основной координационный механизм по Г. Минцбергу.

Динамический характер оперативной интеграции позволяет рассматривать ее в качестве процесса формирования временных организационных структур, оптимальных именно для данного этапа управления организационными изменениями.

**Оперативно-оптимальные структуры управления организационными изменениями.** Различные интеграционные полномочия и соответствующие им интеграционные активности подразделений порождают **временные центры управления изменениями**, а организационная структура компании временно уподобляется сетевой структуре. Таким образом, в ходе организационных изменений задача оперативной оптимизации интеграционных полномочий подразделений в сочетании с принципом распределенной ответственности представляет собой процесс формирования оперативно-оптимальных организационных структур, наиболее благоприятствующих осуществлению изменений в иных, не структурных аспектах.

Условный пример (табл. 18.5) демонстрирует один из возможных вариантов распределения активностей и формирования временных центров управления изменениями.

Таблица 18.5

Оперативное распределение интеграционных полномочий  
(условный пример)

	Подразделение 1	Подразделение 2	<b>Подразделение 3</b>	Подразделение 4	Подразделение 5
<b>Подразделение 1</b>	<b>1,00</b>	<b>0,75</b>	<b>0,90</b>	<b>0,85</b>	<b>0,70</b>
Подразделение 2	0,10	1,00	<b>0,85</b>	0,95	0,00
Подразделение 3	0,30	0,40	<b>1,00</b>	0,85	0,10
Подразделение 4	0,00	0,80	<b>0,75</b>	1,00	0,30
Подразделение 5	0,10	0,00	<b>0,60</b>	0,00	1,00

Такое распределение указывает, например, на то, что подразделение 1 (первая строка табл. 18.4) демонстрирует внутреннюю интеграционную активность, т.е. становится временным центром управления изменениями, привлекающим для решения задач ресурсы всех остальных подразделений в форме создания объединенных рабочих команд и привлечения интеграторов. При этом подразделение 3 (третий столбец табл. 18.4), являясь максимально востребованным, демонстрирует внешнюю интеграционную активность, т.е. вынуждено делегировать собственные ресурсы в интересах решения задач других подразделений.

Представляется важным следующее замечание. Рациональные интеграционные полномочия подразделений в ходе организационных изменений, определяемые аналитически или распределяемые менеджментом компании иным способом, сами по себе являются лишь требованиями или рекомендациями. Однако в процессе осуществления организационных изменений, по-видимому, следует ожидать стремления подразделений к увеличению внутренней и снижению внешней интеграционных активностей, что приведет к снижению общеорганизационной конвергенции <1>. В результате такое перераспределение интеграционных полномочий может привести к отклонению от оптимальной траектории управления организационными изменениями, снижая предсказуемость их результатов.

-----  
<1> **Конвергенция** - объединение, сближение.

Таким образом, в общем случае принцип распределенной ответственности предполагает, что каждое подразделение организации должно включать в план своих организационных преобразований каждую из задач, стоящих перед организацией в целом. Концентрация внимания менеджмента подразделений только на собственных задачах приводит к серьезному рассогласованию в совместной деятельности, при этом осуществление организационных изменений в большинстве случаев требует постановки именно так называемых нехарактерных задач, а также поиска новых методов их решения и координации деятельности. Оперативная интеграция подразделений представляет собой обоснованный выбор координационных механизмов взаимодействия в интересах эффективного осуществления запланированных организационных изменений, что позволяет сформулировать предположение о некотором оптимальном взаимодействии при осуществлении организационных изменений.

Динамический характер оперативной интеграции позволяет рассматривать осуществление организационных изменений как процесс формирования оперативно-оптимальных организационных структур, наиболее благоприятствующих осуществлению изменений в текущий момент.

#### 18.4. Принципы оптимизации организационной структуры

Как следует из закона единства анализа и синтеза (см. гл. 13), одной из задач менеджмента является периодическое проведение анализа организации и синтеза необходимых выводов и решений. Главной задачей изменения организационной структуры является приведение ее в соответствие с новыми условиями внешней среды и целями организации. Процесс изменения структуры организации называют **реорганизацией** <1>. Ее целью является поиск соответствия внутренней среды организации ее внешнему окружению. В процессе таких организационных преобразований руководство стремится найти оптимальный тип организационной структуры.

-----  
<1> Под реорганизацией также часто понимают изменение организационно-правовой формы компании (см. гл. 15 "Основные виды организаций"). В данном параграфе этот термин используется для указания на изменения организационной структуры управления (ОСУ) и системы функций.

Примечание. **Оптимизация организационной структуры** - процесс обоснования и разработки структуры организации, максимально полно отвечающей заданным требованиям с учетом всех ограничений; приведение структуры организации (с учетом ее внешних взаимодействий) в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

Оптимизация структуры организации является неотъемлемой составной частью процесса проектирования или реорганизации любой эффективной организации. В общем случае необходимость в структурных изменениях возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий, достижении организацией определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

В процессе оптимизации организационных структур решаются следующие задачи:

- определение требуемого типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;

- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

На практике структуры большинства организаций далеки от оптимальных. Это может выражаться в следующем: противоречивые функциональные связи между подразделениями, неэффективная система коммуникаций, отсутствие формализации управления и т.п. Такое положение может объясняться отсутствием у руководителей управленческого опыта, знаний методов взаимодействия с рынком, быстрым изменением экономической ситуации и др. Однако организация, имеющая неоптимальную структуру, в ряде случаев способна приносить прибыль и обеспечивать самовывживание, что и побуждает руководство сохранять структуру в неизменном виде вплоть до наступления внутриорганизационного кризиса.

Степень соответствия или несоответствия структуры организации предъявляемым к ней требованиям определяется на основании **критерия эффективности** работы организации. Как правило, руководству организации приходится применять комплексные критерии, отражающие взаимосвязь большого числа характеристик организации. Усложнение критерия влечет за собой повышение трудоемкости процесса оптимизации; кроме того, сложные критерии, как правило, включают в себя противоречивые требования. Примером комплексного критерия может служить следующее требование: организационная система должна быть максимально гибкой и адаптивной, при этом затраты на процесс реорганизации не должны превышать некоторой установленной суммы; оптимизация не должна привести к снижению доходности компании на переходном этапе ее существования и т.п.

Как правило, сигналом о том, что структура организации уже не отвечает новым условиям и задачам, является появление **симптомов структурного несоответствия**:

**1. Решения принимаются с задержкой или их эффективность не отвечает требованиям поставленных задач.** Одной из основных причин этого симптома является перегрузка менеджеров, обусловленная наличием многоуровневой иерархии с жесткой централизацией управления. Качество управленческих решений снижается также из-за сложности информационных потоков, приводящей к "адресным" ошибкам (когда информация поступает не к тому лицу, которое должно использовать ее для принятия решения).

**2. Организация не отвечает инновациями на изменения окружающей среды.** Одной из причин недостатка инноваций является отсутствие (или недостаточность) горизонтального взаимодействия подразделений организации. Например, решения, основанные на полученной отделом маркетинга информации о потребностях клиентов, должны быть согласованы с технологическими возможностями организации. Структура организации также должна определять ответственность функциональных подразделений при решении задач анализа внешней среды и генерации инноваций.

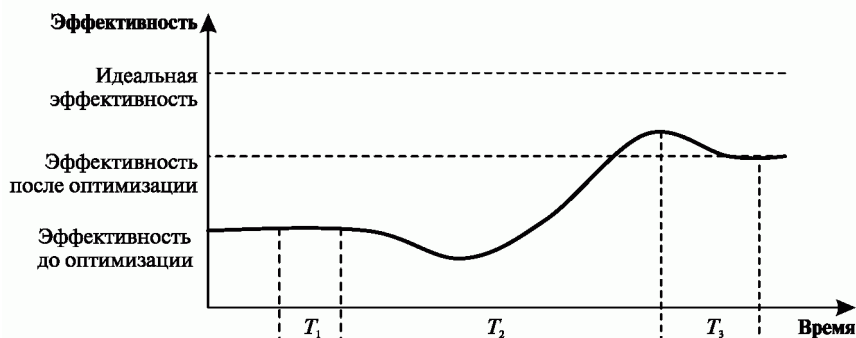
**3. Увеличение количества конфликтов.** В тех случаях, когда наблюдается противоречие целей подразделений или их достижение осуществляется в ущерб общим целям организации, ее структура является неоптимальной.

К принципам построения оптимальной (рациональной) организационной структуры относятся:

- распределение задач в соответствии с важнейшими направлениями деятельности организации;
- согласованность компетентности и ответственности;
- согласованность среды принятия решений и доступной информации;
- наличие кратчайших путей информационно-управляющих потоков;
- баланс устойчивости, управляемости и адаптивности;
- способность к целеориентированной самоорганизации;
- стабильность циклически повторяемых действий.

В общем случае в процессе оптимизации структуры организации эффективность ее работы изменяется (рис. 18.4).

Изменение эффективности деятельности организации  
в процессе оптимизации ее структуры



$T_1$  - этап диагностики ситуации и выработки рекомендаций;

$T_2$  - этап внедрения изменений;

$T_3$  - этап адаптации

Рис. 18.4

Идеальная эффективность является абстракцией, в реальных условиях она недостижима. Процесс диагностики и принятия решения о проведении оптимизационных изменений (этап  $T_1$ ), как правило, не влияет на эффективность организации. Проведение оптимизационных процедур (этап  $T_2$ ) сначала несколько снижает эффективность предприятия за счет отвлечения сил и средств на проведение преобразований, а также за счет внесения в организационные процессы некоторой доли хаоса. Затем реализованные изменения приводят к росту эффективности (этап  $T_3$ ), превышающему ожидаемые значения  $<1>$ . Этап адаптации (переходного процесса) характеризуется некоторым снижением эффективности до расчетных (ожидаемых) значений.

$<1>$  Вспомните понятие "хоторнский эффект" (см. параграф 1.3 данного учебника).

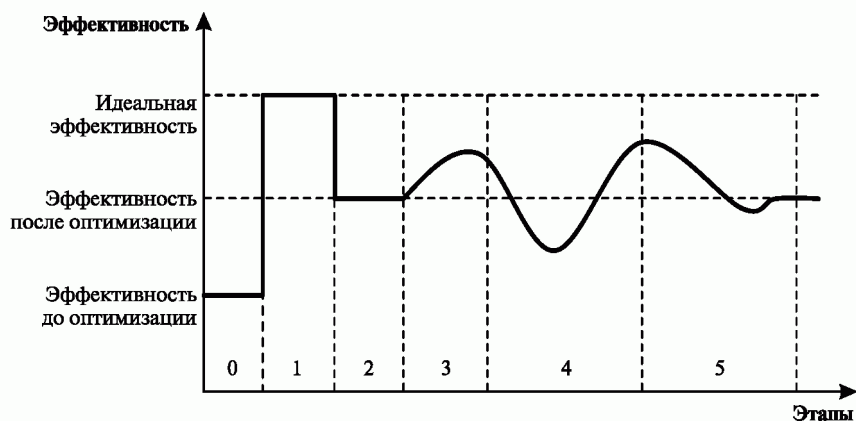
При любой оптимизации с течением времени происходит частичный возврат к старым методам работы и взаимодействия. Это объективный процесс, который слабо поддается коррекции, а его величина зависит от особенностей организации.

Оптимизация организационной структуры осуществляется, прежде всего, путем применения новых технологий и методов взаимодействия. В отношении персонала к процессу реорганизации можно выделить четыре стадии:

- рост ожиданий;
- разочарование;
- сопротивление;
- адаптация.

Ожидания руководства организации в процессе оптимизации структуры также последовательно проходят несколько этапов от роста до адаптации (рис. 18.5).

Изменение ожиданий менеджмента на разных этапах  
оптимизации организационной структуры



- 0 - эффективность организации до оптимизации;
- 1 - ожидания менеджмента на момент принятия решения об оптимизации;
- 2 - ожидания после проведения исследования;
- 3 - рост ожиданий в процессе разработки оптимизационной схемы;
- 4 - изменение ожиданий на этапе внедрения;
- 5 - эффективность организации на этапе адаптации

Рис. 18.5

Рост ожиданий, как правило, характеризуется преувеличенным представлением менеджмента о возможностях оптимизации и преуменьшенным - об объеме необходимых работ. Реальное представление формируется в результате выявления всех существенных ограничений, не позволяющих построить "идеальную" структуру. Некоторое разочарование и даже сопротивление изменениям возникает на этапе, требующем корректировки собственных представлений руководителя.

Успех внедрения оптимизации в значительной мере зависит от возможности использовать трудовой и интеллектуальный ресурс наиболее компетентных и авторитетных работников и руководителей. С ними, как правило, проводится предварительное обсуждение планируемых мероприятий. Поддержка изменений ключевыми людьми является почти гарантией успеха <1>.

<1> Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. М.: Дело, 2001 (Маркетинговое консультирование).

Примечание. **Адаптация** - это стадия, на которой тенденция возврата к старому постепенно сменяется тенденцией дальнейшего совершенствования новых подходов и принципов. Как правило, сначала изменения поддерживает та часть менеджмента организации, которая обладает системным мышлением и способна оценивать перспективу. На нижних ступенях иерархии изменения внедряются некоторым образом насильственно, для их адаптации обычно требуется получение реальной отдачи, которая может быть количественно измерена и понята работниками. Изменения должны проводиться параллельно во всех подразделениях, а не последовательно в каждом из них, причем каждый положительный результат должен обязательно фиксироваться.

При проведении оптимизации важно понимать, что эффективность организации лишь в некоторой степени зависит от ее формальной структуры. Структура сама по себе не гарантирует высокое качество работы организации. Эффект от оптимизации организационной структуры предприятия в зависимости от ситуации может проявляться через различные показатели:

- перегруппировку персонала и избавление от "балласта";
- улучшение методов взаимодействия с клиентами;
- сокращение непроизводительных расходов;
- повышение эффективности работы с новыми клиентами;
- высвобождение руководства от рутины для решения стратегических задач;
- более эффективное распределение капитала, ускорение оборота средств и т.п.

### 18.5. Понятие обучающейся организации

В теории организации и практике менеджмента в последние годы широкое распространение получило понятие "**обучающаяся организация**". Как правило, этот термин применяется для указания

на свойства и особенности таких организаций, развитие которых отличается существенной устойчивостью и необратимостью и основывается на коренных преобразованиях в их организационной культуре <1>. При этом процессы изменения организационной культуры в обучающихся организациях осуществляются в соответствии с идеей постоянного обучения <2> организации как открытой системы.

-----  
<1> Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.

<2> Иногда используются другие термины: самообучение, научение.

Примечание. **Обучающаяся организация** - обобщенный термин, применяемый для указания на организации, развитие которых отличается существенной устойчивостью и необратимостью и основывается на коренных преобразованиях в их организационной культуре.

Можно выделить три ключевых аспекта, лежащих в основе концепции обучающейся организации:

1. Понимание организации как открытой системы. Из этого взгляда вытекает представление о необходимости системного мышления менеджмента.

2. Теория "двойной петли", разработанная Грегори Бейтсоном и его коллегами в 1950-х гг. Данная теория указывает на существенные различия между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу "одиночной петли") и обучением по типу "двойной петли", которое изменяет саму структуру связей.

3. Комплекс идей, указывающих на наличие связи между управлением личностным развитием и успехом организации.

Пожалуй, наиболее известным подходом к определению сущности обучающейся организации является описание пяти характеристик (так называемых **дисциплин**), предложенное Питером Сенге <3>:

1. **Совершенствование личности (индивидуальное мастерство)**. Обучающаяся организация должна состоять из личностей, непрерывно повышающих свое мастерство в создании того, что по-настоящему значимо для их собственной жизни.

2. **Интеллектуальные модели**. В различных управленческих ситуациях менеджеры проявляют стереотипы мышления, поэтому многие важные управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь. Постоянное размышление о внутренних картинах мира, их обсуждение и оценка способствуют повышению определенности действий людей.

3. **Общее видение**. Формирование общего представления о желаемом будущем организации, позволяющее людям воспитывать в себе чувство преданности организации. По мнению П. Сенге, разделяя общее организационное видение, люди стремятся к совершенствованию и обучению не по принуждению, а по собственному желанию.

4. **Командное обучение**. П. Сенге полагает, что в основе командного обучения должны лежать не только семинары и тренинги, но и конструктивный диалог между сотрудниками, свободный обмен мнениями.

Говорят гуру... Групповое обучение - это процесс достижения слаженности, развитие способности группы достигать результатов, которые действительно нужны ее членам. В основе такого обучения - дисциплина развития общего видения. Оно требует также личного совершенствования, потому что талантливые группы состоят из талантливых людей. Но общего видения и талантливости недостаточно. В мире полно команд, обладающих талантливыми людьми и общим видением, но неспособных учиться. Великие джаз-группы отличаются еще и тем, что их музыканты умеют играть вместе.

П.Сенге

У командного обучения есть три критических аспекта:

- команда должна научиться раскрывать свой потенциал и стать интеллектуально богаче любого из ее членов (интеллектуальная синергия);

- потребность в новаторских, но тщательно скоординированных действиях;

- члены одной команды воздействуют на другие группы, поэтому обучающаяся команда должна стать источником умений и опыта для остальных.

5. **Системное мышление**. Эта дисциплина позволяет людям осознавать свою взаимосвязанность и учит управлять теми силами, от которых зависят последствия их действий. Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приемами. Жизненно важно, чтобы все пять организационных умений развивались не по отдельности, а системно.

-----  
<3> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, 2009.

П. Сенге утверждает, что, начиная кардинальные преобразования в организации, следует одновременно начать радикальную перестройку интеллектуальных моделей руководства и сотрудников. Этого невозможно достичь поодиночке, требуется сообщество обучающихся.

Говорят гуру... В каком-то смысле в обучающейся организации (в сравнении с традиционными компаниями) значительно увеличивается объем коллективного "разума", неизмеримо возрастают его возможности.

Г. Широкова

Для построения обучающейся организации особенно важным является не только то, чему и как учатся работники, но и то, насколько эффективно они привносят свои знания в организацию. Ключевым положением этой концепции является связь между индивидуальным и организационным обучением.

Даниель Ким (**Daniel H. Kim**) в книге "Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change" предлагает представлять процесс обучения в виде непрерывно вращающегося колеса (рис. 18.6).

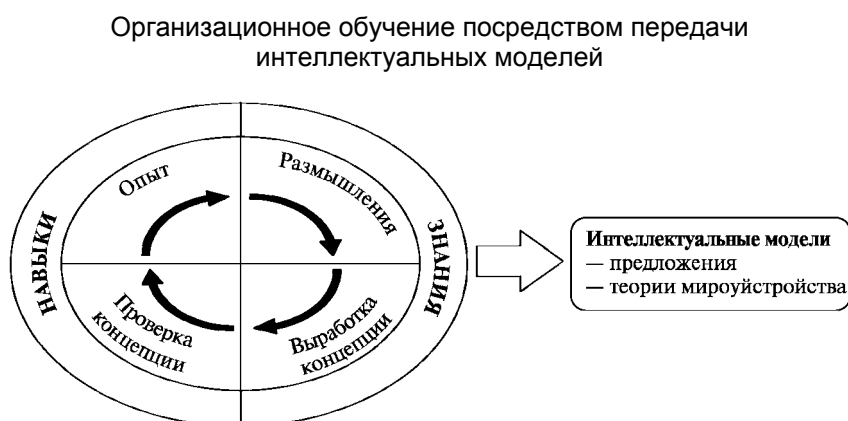


Рис. 18.6

Приобретение знаний на основе размышлений и выработки концепций с последующим приобретением навыков на основе проверки концепций и опыта приводит к формированию интеллектуальных моделей - предположений о состоянии и изменении окружающей нас действительности.

По мнению Д. Кима, на начальных стадиях развития организации индивидуальное обучение ее сотрудников и организационное обучение практически аналогичны. Но по мере роста и развития организации ее менеджмент устанавливает контроль над процессами передачи знаний и обучения, формализуя их посредством отчетов, письменных сообщений, планов и т.п. Однако даже в бюрократических организациях значительные объемы накопленных знаний "остаются подспудной, теневой, хрупкой, но необходимой коллективной памятью всех работников".

Концепция, предложенная Д. Кимом, не показывает, каким образом в организации рождаются новые, уникальные знания. Наиболее полный ответ на этот вопрос дает теория создания организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи.

**Организация - создатель знаний.** Общеизвестные эксперты в области менеджмента и теории организации Икудзиро Нонака (**Ikujiro Nonaka**) и Хиротака Такеучи (**Hirotaka Takeuchi**) первыми связали эффективность японских компаний с их способностями к созданию нового знания и использованию его для производства успешных продуктов и технологий. В своей книге "Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах" (The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation) они изложили свою теорию создания организационного знания <1>.

<1> Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. М.: Олимп-бизнес, 2003.

По мнению авторов, создание уникального знания - один из важнейших факторов конкурентоспособности компании. В основе теории И. Нонака и Х. Такеучи лежат понятия формализованного и неформализованного знания <2>.

<2> Понятия формализованного и неформализованного знания были введены Майклом Полани в 1966 г.

**Неформализованное знание** - знание, которым обладает личность, зависящее от ситуации, с трудом поддающееся формализации и распространению.

**Формализованное знание** - знание, кодируемое с помощью формального языка и передаваемое от личности к личности.

По мнению И. Нонака и Х. Такеучи, в организации существует четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания:

- 1) социализация - из неформализованного в неформализованное;
- 2) экстернализация - из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация - из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация - из формализованного в неформализованное.

**Социализация** - процесс распространения знания среди людей. Например, распространение каких-либо профессиональных навыков при непосредственном наблюдении за работой других людей (обучение в процессе работы путем "обмена опытом") или неформальное обсуждение способов решения сложных проблем (проведение "мозговых штурмов").

**Экстернализация** - процесс создания аналогий, метафор, гипотез и моделей для формализации (кодификации) неформализованного знания. Например, записывание своих мыслей или их словесное объяснение. В производственных организациях экстернализация выражается в процессе создания концептуальных моделей будущей продукции.

**Комбинация** - процесс включения концепций в систему знаний. Изменение структуры знаний посредством добавления, корректировки, классификации, комбинации и т.п. Осуществляется в процессе обмена знаниями между людьми, переписки, компьютерного общения и т.п. Например, получение систематизированных знаний в учебных заведениях. В организациях комбинация представляет собой, например, изменение менеджерами концепции бизнеса или продукта, политики компании и т.п.

**Интернализация** <1> - воплощение формализованного знания в неформализованное, когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации трансформируется в неформализованное знание индивидуума в форме общих интеллектуальных моделей или умений. Для создания организационного знания необходимо, чтобы неформализованное знание, накопленное одними сотрудниками, было социализировано другими сотрудниками организации (т.е. сформировался новый цикл создания знания).

-----  
<1> **Интернализация** (от лат. **internus** - внутренний) - процесс осваивания внешних структур, в результате которого они становятся внутренними регуляторами. В социологии интернализацию определяют как процесс перехода знания из субъективного в объективное для общества. После этого оно может быть передано следующим поколениям.

Примером интернализации организационного знания может служить практика японских компаний, заключающаяся в написании книг и статей о компании и ее руководителях. Книги призваны способствовать укреплению организационной культуры компании.

Создание организационного знания - это непрерывное взаимодействие формализованного и неформализованного знания. В процессе создания нового организационного знания социализация начинается с создания **поля взаимодействия**, способствующего распространению интеллектуальных моделей и опыта сотрудников. **Диалог, или коллективное размышление**, осуществляется с использованием метафор или аналогий, помогающих сотрудникам выразить свое неформализованное знание. **Образование связей с формализованным знанием** является результатом этапа комбинации, при помощи которой создается новый продукт, услуга и т.п. **Обучение на практике** стимулирует интернализацию.

По мнению авторов концепции, социализация формирует так называемое **дружественное знание** - общие для всех интеллектуальные модели, профессиональные навыки и т.п. Экстернализация порождает **концептуальное знание**. Комбинация приводит к появлению **системного знания**, например новых технологий или прототипов продуктов. В результате интернализации появляется **операционное знание** о производственных и иных процессах, использовании нового продукта и т.п.

Организация сама по себе не может создавать знания. Создание организационного знания заключается в использовании неформализованного знания сотрудников, созданного на индивидуальном уровне. Знание в организации развивается на основе четырех способов трансформации, переходя на более высокий организационный уровень. Нонака и Такеучи называют этот процесс **спиралью знания**.

Способность использовать интеллектуальные ресурсы и создавать новые решения для удовлетворения человеческих потребностей начинает занимать центральное место в экономике, основанной на знаниях.

**Интеллектуальный капитал (Intellectual capital)** - собирательное понятие, под которым подразумеваются неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности.

Примечание. **Интеллектуальный капитал** - знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производитель используют в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.

Интеллектуальный капитал часто подразделяют на три категории <1>:

1. **Отношенческий капитал.** Все отношения, которые организация устанавливает с клиентами, потребителями, посредниками, партнерами, владельцами и т.п.

2. **Организационный капитал.** Бренды, интеллектуальная собственность, процессы, системы, организационные структуры, формализованная информация (на носителях) и т.п.

3. **Человеческий капитал.** Все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсы организации и которые невозможно заменить машинами или формализованной записью информации: компетенции, отношение к работе и организации, навыки, неявные знания, личные отношения и связи и т.п.

<1> Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.

Все ресурсы, составляющие интеллектуальный капитал организации, формируют основу ее конкурентного преимущества. При этом динамика интеллектуального капитала значительно отличается от динамики финансовых или материальных ресурсов, следовательно, управлять ими необходимо по-другому.

Денежные и материальные ресурсы являются аддитивными по своей природе. При использовании их объем убывает, а при инвестировании - увеличивается. Другими словами, для них справедлив закон убывающей отдачи. При этом оба этих ресурса находятся в собственности или под контролем организации.

Ресурсы интеллектуального капитала по своей природе неаддитивны, так как их количество не уменьшается в процессе использования, и их не обязательно становится больше только от того, что в них инвестируют.

Человеческие ресурсы, как правило, подчиняются закону возрастающей предельной отдачи. Например, во время беседы двух человек, обладающих большими, но разными объемами знаний, оба будут узнавать новое, но дистанция между их объемами знаний будет увеличиваться. Человеческие ресурсы не принадлежат никому, но контролируются самим человеком. Между компетенцией человека и организацией, желающей использовать этот ресурс, стоит сам человек.

Отношенческие ресурсы не находятся ни в собственности, ни под контролем организации. Она лишь в ряде случаев может оказывать влияние на отношения.

Организационные ресурсы принадлежат организации и полностью ей подконтрольны. Строго говоря, это единственный из ресурсов интеллектуального капитала, который и принадлежит организации, и ею контролируется.

Процесс управления интеллектуальным капиталом (**Intellectual Capital Management Process, ICMP**) направлен на увеличение стоимости, создаваемой организацией. Необходимость этого процесса возрастает по мере того, как растет зависимость организации от интеллектуального капитала.

#### Контрольные вопросы

1. Что представляет собой процесс организационных изменений?
2. Назовите этапы процесса изменений в соответствии с моделью К. Левина.
3. Объясните сущность теории жизненного цикла организации.
4. Что представляет собой телеологическая теория организационных изменений?
5. Какой тезис лежит в основе диалектической теории организационных изменений?
6. Что представляет собой теория эволюции организаций?
7. Что является целью (целями) организационных изменений?
8. Что демонстрирует собой матрица формирования ситуационных переменных внешней среды?
9. В чем состоит принцип распределенной ответственности при осуществлении организационных изменений?
10. Что представляет собой оперативная интеграция подразделений при осуществлении организационных изменений?

11. Какие цели преследует и как осуществляется оптимизация организационной структуры?
12. Назовите характерные симптомы (признаки) структурного несоответствия организации.
13. Что называется обучающейся организацией?
14. Что представляет собой и как используется в организации интеллектуальный капитал?

#### Практикум к главе 18

#### **Задание. Оперативная интеграция подразделений компании в процессе осуществления организационных изменений.**

1. Приведите пример организации. Укажите:
  - а) название, вид деятельности и миссию;
  - б) организационно-правовую форму;
  - в) организационную структуру управления (постройте оргigramму ОСУ с указанием основных структурных подразделений);
  - г) основные факторы ее внешней среды и характер их изменения.
2. Сформулируйте долгосрочную цель развития компании.
3. Сформулируйте возможные симптомы (признаки) структурного несоответствия организации поставленной цели.
4. Разработайте план осуществления организационных изменений, направленных на достижение долгосрочной цели:
  - а) в соответствии с принципом распределенной ответственности сформулируйте систему взаимосвязанных задач развития, обеспечивающих адаптацию к изменяющимся условиям и переход на новую стратегическую позицию;
  - б) сформулируйте неявные задачи подразделений;
  - в) построьте и опишите систему горизонтальной координации процесса решения общих задач компании (укажите рекомендуемые координационные механизмы и способы интеграции подразделений).
5. Запишите перечень ожидаемых результатов организационных изменений.
6. Сформулируйте ожидаемые оперативные изменения экономической эффективности деятельности компании.
7. Запишите общие выводы.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
- Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002.
- Арменаксис А.А., Бедиан А.Г. Организационные изменения: обзор теоретических и эмпирических исследований в 90-х годах XX века // Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.
- Беляков В.Г. Закрытое акционерное общество и общество с ограниченной ответственностью - две формы ведения бизнеса: опыт сравнительного анализа / Вестник Санкт-Петербургского ун-та. 2008. Сер. 8. Вып. 2.
- Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 кн. / Ред. кол. Л.И. Абалкин [и др.]. М.: Экономика, 1989 (Экономическое наследие).
- Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: Проспект, 2010.
- Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
- Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Таганрог: ТРТУ, 2003.
- Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. М.: Дело, 2001 (Маркетинговое консультирование).
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (в ред. от 6 декабря 2011 г. N 405-ФЗ).
- Данкан Р. Какой должна быть организационная структура // Теория организации: Хрестоматия / Пер. с англ.; Под ред. Т.Н. Клеминой. СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009.
- Дафт Р. Теория организации / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2006.
- Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой. М.: Вильямс, 2000.
- Друкер П. О профессии менеджера / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2009.

- Друкер П. Практика менеджмента: Учеб. пособие / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2009.
- Дэвис Дж., Маркис К. Будущее организационной теории в начале XXI века: институциональные поля и механизмы / Теория организации: Хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Т.Н. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009.
- Дэй Д., Лесли К, Лоусон Э. Секрет успешной реорганизации / Вестник McKinsey. 2004. N 2.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. А. Токарева; Под науч. ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
- Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразований / Вестник McKinsey. 2002. N 1.
- Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера; Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
- Клемина Т.Н. Заботы и тревоги теории организации // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. N 4.
- Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. М.: Олимп-бизнес, 2003.
- Константинов Г., Липсиц И., Филонович С. Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт. 2002. N 8.
- Корицкий Э.Б. Организационные идеи А.А. Богданова и их резонанс. К 130-летию А.А. Богданова // Российский журнал менеджмента. 2003. N 2.
- Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности: Учеб. пособие / С.Д. Могилевский, И.А. Самойлов. М.: Дело, 2006.
- Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. 5-е изд. М.: Академический Проект; Триста, 2005.
- Крейнер С. Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Крылов, 2004.
- Кристофферсон С., Макниш Р., Сиас Д. "Проклятие победителя": ошибки слияний // The McKinsey Quarterly. 2004. N 2.
- Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX - век XXI / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. М.: Экономистъ, 2004.
- Малыженков П.В. Изменения внешней среды предприятия и способы управления, основанные на знаниях // Вестник Нижегородского гос. ун-та им. Н.И. Лобачевского. 2004. N 2.
- Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Инфра-М, 2010 (Учебники ЭФ МГУ им. Ломоносова).
- Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009.
- Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.
- Михненко П.А. Как стать успешным. М.: НТ Пресс, 2006.
- Михненко П.А. Как я учился деловому общению. М.: НТ Пресс, 2005.
- Михненко П.А. Модель адаптивной организационной системы // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. N 3. С. 3 - 10.
- Михненко П.А. Прикладные задачи менеджмента и маркетинга с решениями в MS Excel. М.: Изумруд, 2005.
- Михненко П.А. Принцип распределенной ответственности в системе организационных изменений // Экономический анализ. Теория и практика. 2010. N 23 (188).
- Михненко П.А. Секреты эффективных бизнес-решений. М.: НТ Пресс, 2007.
- Михненко П.А. Синектика. Немного творчества // Новости менеджмента. 2010. N 4. С. 62 - 68.
- Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. М.: МФПУ "Синергия", 2012.
- Михненко П.А. Теория организации: Учебник. М.: МФПУ "Синергия", 2013.
- Михненко П.А. Экспертные оценки // Новости менеджмента. 2010. N 5. С. 5 - 14.
- Нельсон Б. Библия менеджмента / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2006.
- Объяснение развития и изменений в организациях // Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Э.Э. Ван-де-Вен, М.С. Пул; Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.
- Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Вильямс, 2008.
- Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. 3-е изд. М.: Вильямс, 2008.
- Пенроуз Э. Биологические аналогии в теории фирмы // Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.
- Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник [и др.]. 2-е изд. М.: Инфра-М, 2004.
- Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, Н.А. Кислякова; Под ред. Д.Д. Вачугова. 2-е изд. М.: Высшая школа, 2001.

- Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
- Рубин Ю.Б. Курс профессионального предпринимательства: Учебник. 12-е изд., перераб. и доп. М.: МФПУ "Синергия", 2012.
- Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: Учебник. 10-е изд. М.: Маркет ДС, 2008.
- Рубин Ю.Б. Предпринимательство: Учебник. 13-е изд., перераб. и доп. М.: МФПУ "Синергия", 2014. (Университетская серия).
- Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.
- Семенов И. Стадии развития организации // Управление персоналом. 2001. N 9.
- Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- Таранов П.С. Приемы влияния на людей. М.: ФАИР, 2007.
- Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А.М. Лялина. СПб.: Питер, 2009.
- Теория организации: Учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. М., 2007.
- Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Г.В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.
- Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / Сост. Г.Л. Подвойский. М.: Республика, 1992.
- Управленческие решения: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискина. М.: Омега-Л, 2006.
- Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".
- Филонович С. Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. N 11.
- Фиш Р. Менеджмент изменений - организационные и научные выводы // Управленческое консультирование. 2008. N 2.
- Фуколова Ю. Ставим мозги на счетчик // Секрет фирмы. 2010. N 11.
- Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. N 4.
- Чоудхари С. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять / Пер. с англ.; Под ред. С. Чоудхари. М.: Инфра-М, 2009.
- Широкова Г.В. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестник С.-Петербургского ун-та (Менеджмент). 2005. N 2.
- Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных "с нуля" // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. N 4.
- Широкова Г.В., Меркурьева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. N 3.
- Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестник Санкт-Петербургского ун-та (Менеджмент). 2006. N 1.
- Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. Boston, 2000.

#### Интернет-ресурсы

- Вересов Н.Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse\\_skhvacheno\\_psikhologicheskie\\_aspekty\\_i\\_sushhnost\\_upravlencheskog\\_o\\_kontrolja.html](http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskog_o_kontrolja.html)
- Кнорринг В.И. Теория и практика управления в СССР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/07/13/teorija\\_i\\_praktika\\_upravlenija\\_v\\_sssr.html](http://www.elitarium.ru/2007/07/13/teorija_i_praktika_upravlenija_v_sssr.html)
- Шеметов П.В. Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye\\_kommunikacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye_kommunikacii.html)
- Шеметов П.В. Эффективный управленческий контроль. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskijj\\_kontrol.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskijj_kontrol.html)
- <http://www.kamaz.ru/download/strategy/stratrus.pdf>
- <http://www.Nestle.ru/aboutus/history>
- [www.24company.ru](http://www.24company.ru)
- [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru)
- [www.arb.ru](http://www.arb.ru)

www.finam.ru  
www.gazgroup.ru  
www.hs-ships.ru  
www.izago.ru  
www.mfpa.ru  
www.microsoft.com  
www.mmk.ru  
www.mosgortrans.ru  
www.podari-zhizn.ru  
www.prime-law.ru  
www.rating.rbc.ru  
www.ruj.ru  
www.rushydro.ru

## ГЛОССАРИЙ

**Автократичный лидер** - авторитарный руководитель, обладающий достаточной властью для того, чтобы навязывать свою волю исполнителям, использует директивный стиль руководства.

**Адаптивность** - способность приспосабливаться к новым внешним условиям; для различных организационных систем уровень адаптивности различен, зависит от степени соответствия структуры и связей организации внешним условиям.

**Адхократическая структура** (адхократия, от лат. **ad hoc** - специально для этого) (по Г. Минцбергу) - организационная структура, способная решать разнообразные, оперативно поступающие задачи в сложных и неопределенных условиях; в качестве основного координационного механизма использует взаимное согласование; ключевой частью являются операционное ядро и вспомогательный персонал; использует функциональное и рыночное группирование.

**Акционерное общество** - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций.

**Алгоритм** - точное предписание, определяющее процесс преобразования информации или действий.

**Анализ** (греч. *αναλυσις* - разложение, расчленение) - метод изучения объектов, процессов или явлений, заключающийся в мысленном или реальном разделении целого на его составные части (элементы); метод исследования, заключающийся в искусственном (мысленном) разложении исследуемого объекта на простые составные части с целью последующего их изучения.

**Аналогия** - метод исследования, который на основе сходства объектов по некоторым признакам, свойствам и отношениям выдвигает предположение об их сходстве в других отношениях.

**Артефакт культуры** - искусственно созданный объект, имеющий знаковое или символическое содержание; созданные людьми предметы, вещи, а также феномены духовной жизни общества (научные теории, суеверия, произведения искусства и фольклор).

**Аутсорсинг** (от англ. **outsourcing**) - использование внешнего источника (ресурса), передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

**Банк** - организация, специализирующаяся на финансово-кредитных операциях.

**Бинарное решение** - решение, предполагающее выбор одного из двух взаимоисключающих вариантов.

**Бюджетная организация** - организация, деятельность которой осуществляется за счет средств, выделяемых из государственного бюджета.

**Бюрократическая организация** (по Г. Минцбергу) - организационная структура, с доминированием стандартизации процессов; имеет хорошо развитые техноструктуру и вспомогательные подразделения, которые концентрируют свое влияние на операционном ядре; средняя линия представляет собой многоуровневую иерархическую систему; группирование организационных единиц обычно осуществляется по функциональному принципу.

**Бюрократия** (**bureaucracy**) (от франц. **bureau** - канцелярия и греч. **kratos** - власть) - система управления, основанная на вертикальной иерархии, призванная выполнять поставленные перед нею задачи наиболее эффективным способом.

**Вертикальное разделение труда менеджеров** - выделение трех уровней управления: низшего (первичного), среднего и высшего.

**Вертикальные коммуникации** - перемещение информации между уровнями управления (исполнения) организации, может передаваться по нисходящей - с высших уровней на низшие или по восходящей - с нижних уровней на высшие.

**Взаимное согласование** - способ координации, заключающийся в том, что контроль процессов и

результатов труда осуществляют сами сотрудники, используя для этого неформальные коммуникации.

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** - степень влияния изменения одного фактора на все остальные; изменение некоторых факторов приводит к значительным изменениям других (законы, потребители и т.п.).

**Власть** - возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей организации.

**Власть примера** (эталонная власть) - власть, возникающая вследствие особых личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожими; порождается влиянием с помощью харизмы.

**Власть, основанная на вознаграждении**, - власть, предполагающая, что исполнитель осознает, что руководитель может удовлетворить его потребности.

**Власть, основанная на принуждении**, - власть, основанная на вере исполнителя в то, что руководитель может наказать его, лишить возможности удовлетворить какие-то потребности или причинить неприятности.

**Влияние** - поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение или мысли других людей.

**Внешняя среда косвенного воздействия** - набор факторов внешнего окружения организации, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на организацию, но могут сказаться на ее деятельности косвенно (через изменение факторов среды делового окружения) или с течением времени.

**Внешняя среда организации** - совокупность факторов ее внешнего окружения.

**Внешняя среда прямого воздействия** - набор таких факторов внешнего окружения организации, которые прямо и непосредственно влияют на деятельность организации.

**Внутренняя среда организации** - совокупность ее внутренних переменных.

**Вознаграждение (в широком смысле)** - все то, что человек считает ценным для себя.

**Гармония (в теории организации)** - согласованность, стройность, соразмерность в сочетании элементов организационной системы.

**Герои (в теории организации)** - лица, которые работают или работали в организации, и своим примером продемонстрировали поведение, ориентированное на укрепление ее основных ценностей.

**Горизонтальное (функциональное) разделение труда менеджеров** - выделение групп менеджеров, отвечающих за определенные функции: производство, коммерцию, маркетинг, финансы, персонал и т.п.

**Горизонтальные коммуникации** - информационные связи между подразделениями (или между отдельными сотрудниками), принадлежащими к одному уровню управления (исполнения) организации.

**Группирование** - объединение должностных позиций в организационные единицы (подразделения).

**Групповая организационная форма** - объединение организаций посредством кооперации или концентрации производства; групповая организационная форма представляет интересы нескольких юридических лиц.

**Дедукция** - метод исследования, заключающийся в выведении частных суждений из общих положений.

**Делегирование полномочий** - передача части функций руководителя другим менеджерам или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

**Демократичный лидер** - руководитель, который старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, вкладывает усилия в создание атмосферы открытости и доверия, старается научить подчиненных вникать в проблемы организации.

**Децентрализованные организационные структуры** - структуры, в которых полномочия делегируются (передаются) на нижестоящие уровни управления.

**Дивизиональная ОСУ** - структура, которая создается в том случае, когда организация начинает производить разнообразные виды продукции, выходит на новые рынки (регионы, страны) или ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов; термин "дивизиональная" (от англ. **division** - разделение, подразделение, отдел, дивизион) указывает на то, что в компании для решения перечисленных задач создаются отдельные организационные единицы - дивизионы.

**Дивизиональная структура (по Г. Минцбергу)** - организационная структура, использующая в качестве основного координационного механизма стандартизацию выпуска; ключевой частью является средняя линия, представляющая собой совокупность руководителей отдельных организационных единиц - дивизионов; использует рыночное группирование организационных единиц.

**Достоверность информации** - отсутствие в сообщении скрытых ошибок.

**Доступность информации** - возможность получения информации данным потребителем.

**Жизненный цикл организации** - совокупность последовательно сменяющихся друг друга состояний организации, каждое из которых соответствует определенному комплексу организационных характеристик и типичной модели поведения организации.

**Завод** - промышленное предприятие, выпускающее серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом.

**Закон единства анализа и синтеза** - целенаправленное осуществление циклов анализа и синтеза в интересах повышения эффективности организации и адаптации ее к новым условиям функционирования обеспечивает ее самосохранение и развитие.

**Закон информированности-упорядоченности** - чем более качественной информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем более упорядочены ее элементы и выше эффективность функционирования.

**Закон композиции и пропорциональности (гармонии)** - каждая организационная система стремится к оптимальному взаимному расположению частей (композиции) и к оптимальному количественному соотношению между ними (пропорциональности), что обеспечивает гармонию ее строения и функционирования.

**Закон минимальной эффективности** - для каждой организации существует минимальный коэффициент полезного действия (эффективность), при которой организация должна быть ликвидирована или деятельность ее приостановлена.

**Закон необходимого разнообразия (Requisite variety)** - эффективное управление системой может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управления будет, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой ситуации.

**Закон оптимальной загрузки** - для каждого человека (подразделения) существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрывается его потенциал.

**Закон самосохранения** - организационная система может обеспечить свою целостность и качественную определенность, выбирая на каждом этапе своего существования такие формы устойчивого состояния, для которых характерен обоснованный баланс между стабильностью и развитием.

**Закон своеобразия** - для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.

**Закон синергии:** 1) эффект, получаемый в результате соединения двух или более элементов в единую систему, оказывается не равным простому сложению эффектов от обособленной деятельности этих элементов; 2) возможен такой подбор элементов, их иерархии и взаимосвязи, при которых эффект от деятельности системы в данных условиях окажется выше суммы эффектов обособленно функционирующих элементов.

**Закон социальной гармонии** - для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда как за счет повышения эмоционального уровня работника, так и за счет увеличения изобретательства (генерации идей).

**Закрытое акционерное общество** - акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

**Запрограммированное управленческое решение** - управленческое решение, для которого характерна определенная повторяемость действий или шагов в процессе разработки и реализации.

**Защищенность информации** - невозможность несанкционированного доступа к информации или ее изменения.

**Изменения в технологии** - изменения процессов производства и оказания услуг, а также знаний и навыков работников организации. Целями таких изменений, как правило, являются повышение эффективности производства, производительности труда сотрудников, увеличение объемов и качества производимой продукции.

**Изменения стратегии и структуры компании** - наиболее сложный, масштабный и трудоемкий тип изменений, так или иначе затрагивающий все сферы деятельности компании. Изменения в культуре затрагивают такие аспекты жизни компании, как ценности, ожидания, поведение, формальные и неформальные коммуникации сотрудников и т.п.

**Изменения товаров и услуг** - процесс усовершенствования существующих и создание новых видов продукции и услуг. Осуществление подобных изменений, как правило, обусловлено постановкой таких целей развития, как увеличение доли рынка или освоение новых рынков (групп потребителей).

**Индукция** - метод исследования, заключающийся в формировании выводов путем перехода от частных суждений к общим.

**Инновационное управленческое решение** - решение, принимаемое в условиях, когда заранее почти невозможно сделать предположение о каких-либо вариантах действий, когда сама ситуация нова и неопределенна.

**Инновационный менеджмент** - управление внедрением технических, технологических и управленческих нововведений, обеспечивающих конкурентоспособное развитие предприятия.

**Интеллектуальный капитал (Intellectual capital)** - 1) собирательное понятие, под которым подразумеваются неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности; 2) знания, навыки и производственный опыт

конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.

**Интернализация знания** - воплощение формализованного знания в неформализованное, когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации трансформируется в неформализованное знание индивидуума в форме общих интеллектуальных моделей или умений.

**Интуитивное управленческое решение** - выбор, который сделан только на основе неосознанного ощущения его правильности.

**Информационная энтропия** - мера информационного хаоса в организации.

**Информационное описание системы** - описание, которое дает представление о типах и направлениях информационных потоков, протекающих внутри системы и между системой и ее внешней средой.

**Информация** - совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности знания о каких-либо объектах, процессах и явлениях.

**Информированность** - обеспечение организации качественной информацией в количестве, необходимом для ее результативного и эффективного функционирования.

**Исторический (хронологический) метод** - метод исследования, состоящий в том, что материал изучается в хронологической последовательности описываемых событий для выявления изменений, тенденций и т.п.

**Кейс-метод (Case method)** - метод разработки управленческого решения, состоящий в детальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной для этого в форме емкого и подробного описания - кейса (от англ. **case** - ситуация, случай).

**Комбинат** - объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой.

**Комбинация знания** - процесс включения концепций в систему знаний; изменение структуры знаний посредством добавления, корректировки, классификации, комбинации и т.п.

**Коммерческая организация** - организация, создаваемая для производства продукции или оказания услуг с целью получения прибыли в интересах учредителей этих организаций.

**Коммуникации** (коммуникационный процесс) - процесс и структура обмена информацией между людьми.

**Коммуникационное описание системы** - описание, отражающее взаимосвязь данной системы с другими системами в рамках их иерархического построения.

**Компетенция** (лат. **competentia**) - 1) круг вопросов и явлений, в которых данное лицо обладает авторитетом, познанием, опытом; 2) сфера полномочий, область вопросов и задач, подлежащих чьему-нибудь ведению.

**Композиция (в теории организации)** - взаимное расположение элементов организационной системы (от лат. **compositio** - составление, связывание, сложение, соединение).

**Конгломерат** - организация, которая функционирует в более чем одной отрасли. Конгломерат характеризуется высоким уровнем децентрализации управления.

**Консорциум** (от лат. **consortium** - соучастие, сообщество) - объединение (как правило, временное) компаний, банков на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или для совместного размещения займа. Консорциум несет солидарную ответственность перед своими заказчиками.

**Контроль** - 1) количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности организации; 2) сравнение результатов с плановыми значениями. **Контроль** - процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

**Концерн** - долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач.

**Координация** - обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы организации.

**Корпорация** - организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Современная корпорация - это материнская компания с сетью дочерних организаций, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

**Критерий эффективности управления** - какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее.

**Кроссекционное наблюдение** (синхронное, одномоментное, статичное) - в теории организации - краткосрочное наблюдение за деятельностью нескольких различных организаций, проводимое с целью выявления общих для них признаков.

**Легенды (в теории организации)** (от лат. **legenda** - чтение, читаемое) - одна из разновидностей организационного фольклора. Как правило, легенды в организациях представляют собой неподтвержденные документально истории, в которых описывается "ценностное" поведение сотрудников прежних лет.

**Либеральный стиль руководства** - стиль управления, характеризующийся низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

**Лидер** (от англ. **leader** - ведущий, руководитель) - символ общности и образец поведения группы, человек, чье право на постановку задач, принятие решений и делегирование признано группой.

**Лидерство** - важнейшее качество эффективного руководства, средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, побуждая их вести себя определенным образом, работать для достижения целей.

**Линейная структура** - организационная структура управления, в которой каждый руководитель обеспечивает руководство подчиненными подразделениями по всем видам деятельности, т.е. является линейным руководителем; выполняемые работы в такой организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации.

**Линейные полномочия** - полномочия, предполагающие наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой руководители отдают распоряжения исполнителям.

**Линейный менеджмент (линейные менеджеры)** - менеджмент, осуществляющий текущее руководство подразделениями организации; руководители отдельных подразделений, обладающие административными полномочиями по отношению к своим подчиненным.

**Логистика** - менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов; управление доставкой, хранением сырья, оборудования и товаров.

**Лонгитюдное наблюдение** (англ. **longitudinal study** от **longitude** - долговременный) - научный метод, применяемый в социологии, психологии, теории организации и др. науках, предполагающий изучение одного объекта (например, организации) в течение длительного времени, за которое существенным образом меняются значимые признаки этого объекта.

**Масштаб допустимых отклонений** - реалистичные допуски на параметры цели и процедуры контроля.

**Матричная (проектно-матричная) структура** - организационная структура управления, способная быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы; в общем случае представляет собой совокупность рабочих групп (команд), каждая из которых отвечает за выполнение работ в рамках определенной функции, в интересах определенного проекта (процесса); члены рабочей команды подчиняются как своему линейному руководителю (в рамках функции), так и руководителю проекта.

**Менеджер** - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

**Менеджмент** (от англ. **management** - управление, руководство, администрирование): 1) профессиональная деятельность по управлению организацией, обеспечивающая высокую результативность и эффективность работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие; 2) система принципов, методов и средств управления организацией с целью обеспечения высокой эффективности их работы; 3) умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей; 4) искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

**Метод "мозгового штурма" (Brain-storm method)** - выработка решения путем свободной генерации идей участниками процедуры; метод предназначен для выработки решений на инновационном уровне.

**Метод Дельфи (delphi method)** - организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов; метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений, его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

**Метод синектики** - метод коллективной творческой деятельности, основанный на целенаправленном использовании интуитивно-образного и метафорического мышления участников.

**Метод экспертных оценок** - анализ, прогнозирование ситуации и формирование решения на основе обработки мнений экспертов; предназначен для принятия решений в условиях неформализуемых (т.е. не поддающихся количественному описанию) проблем.

**Миссия организации** - формулировка, указывающая на смысл существования организации, ее предназначение, ценности, принципы работы и уникальность.

**Многовариантное управленческое решение** - решение, предполагающее выбор из некоторого числа возможных вариантов действий.

**Многомерная организация** - модель предприятия, допускающая создание внутри общей организационной структуры рабочих групп, деятельность которых ориентирована на максимальный учет особенностей таких измерений, как ресурсы, результаты, рынки, территории, потребители.

**Морфологическое описание системы** - описание, указывающее на состав и взаимные связи между элементами системы.

**Мотивация** - активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

**Мультипликативность системы** - умножение как позитивных, так и негативных эффектов функционирования элементов системы. Положительным проявлением мультипликативности является умножение эффективности системы за счет рациональных управленческих действий, например внедрения новых технологий, совершенствования системы мотивации, стиля руководства, создания новых организационных структур и т.д.

**Наблюдение** - целенаправленный сбор сведений об исследуемом объекте или явлении для последующего анализа.

**Научная школа менеджмента** - совокупность схожих идей, концепций и методов в сфере управления, а также коллектив ученых, разрабатывающих под руководством главы (основателя, лидера) школы выдвинутую им программу исследований.

**Неаддитивность системы** - системное свойство, заключающееся в том, что эффект от действия системы нельзя определять как алгебраическую сумму эффектов ее элементов.

**Небюджетная (внебюджетная) организация** - организация, самостоятельно изыскивающая источники финансирования своей деятельности, заключая договоры с другими компаниями (в том числе с бюджетными) на изготовление продукции или оказание услуг.

**Незапрограммированное управленческое решение** - управленческое решение, принимаемое в новых ситуациях с неизвестной структурой и факторами.

**Некоммерческая организация** - организация, не преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

**Неопределенность внешней среды** - соотношение между количеством информации о внешней среде, которой располагает менеджмент, и уверенностью в достоверности и точности этой информации; чем выше неопределенность, тем сложнее принимать решения.

**Неофициальное общение (в теории организации)** - распространение важной для сотрудников организации информации по неформальным каналам. Наличие устойчиво функционирующей системы неформальных коммуникаций создает условия для приобретения неформальной группой особой формы власти над администрацией компании, несанкционированное установление производственных норм - формирование в коллективе общих представлений о справедливости или несправедливости тех или иных норм и требований.

**Неформализованное знание** - знание, которым обладает личность, зависящее от ситуации, с трудом поддающееся формализации и распространению.

**Нормы и правила поведения (в теории организации)** - стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать.

**Обособленность частей системы** - стремление некоторых подсистем большой системы к автономности и изолированности. В хозяйственных организациях это свойство проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий.

**Обратная связь** - передача части выходных ресурсов системы на ее вход.

**Обучающаяся организация** - обобщенный термин, применяемый для указания на организации, развитие которых отличается существенной устойчивостью и необратимостью и основывается на коренных преобразованиях в их организационной культуре.

**Общественная организация** - организация, создаваемая для удовлетворения социальных потребностей и интересов людей, как правило, входящих в эти организации.

**Общество с дополнительной ответственностью** - коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой, так же как и в обществе с ограниченной ответственностью, разделен на доли определенных размеров.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** - коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

**Общие полномочия** - право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т.п.; принадлежат высшему руководству организации.

**Объект управления (в менеджменте)** - организация, подразделение, сотрудник.

**Оперативная интеграция подразделений** - обоснованный выбор координационных механизмов взаимодействия подразделений в интересах эффективного осуществления запланированных организационных изменений.

**Оперативные (текущие) планы** - планы, определяющие цели конкретных отделов и даже отдельных сотрудников организации на ближайшее полугодие или квартал с детализацией по месяцам и даже дням.

**Оперативный менеджмент** - управление реализацией оперативных планов.

**Оптимизация организационной структуры** - процесс обоснования и разработки структуры организации, максимально полно отвечающей заданным требованиям с учетом всех ограничений; приведение структуры организации (с учетом ее внешних взаимодействий) в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

**Организационная культура** - система общепринятых в организации ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, которые отличают данную организацию от других.

**Организационная структура** (Организационная структура управления, ОСУ) - совокупность всех подразделений компании и всех взаимосвязей между ними в соответствии с иерархией.

**Организационно-правовая форма** - форма юридической регистрации организации, которая обеспечивает этой организации определенный правовой статус.

**Организационно-распорядительные методы управления** - методы прямого воздействия на объект управления, носящие директивный (руководящий), обязательный характер.

**Организационно-технический аспект менеджмента** - рациональная оценка ситуации и систематический выбор целей и задач; разработка стратегии достижения этих задач; подбор и использование требуемых ресурсов; проектирование, организация и контроль действий, необходимых для достижения целей.

**Организационные изменения** - 1) система мероприятий по переводу организационной системы в новое состояние в соответствии с представлениями о желаемом будущем; 2) система мероприятий, призванных создать условия для развития организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе с сохранением требуемого уровня экономической стабильности в аспекте закона самосохранения.

**Организационный капитал** - бренды, интеллектуальная собственность, процессы, системы, организационные структуры, формализованная информация (на носителях) и т.п.

**Организационный менеджмент** - менеджмент, отвечающий за создание организации, т.е. за разработку ее организационной структуры и системы управления.

**Организация** - 1) как система, объект - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей; 2) как функция менеджмента - рациональное распределение задач, полномочий, ответственности и ресурсов между исполнителями и обеспечение их совместной работы.

**Организация как объект** - целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением, для которого характерна целенаправленность функционирования и развития.

**Организация как процесс** - деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве.

**Открытая система** - система, обменивающаяся с внешней средой какими-либо ресурсами (энергией, информацией и т.п.).

**Открытое акционерное общество** - акционерное общество, участники которого (акционеры) могут продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.

**Отношенческий капитал** - все отношения, которые организация устанавливает с клиентами, потребителями, посредниками, партнерами, владельцами и т.п.

**План** - документ, в котором отражаются промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы координации и распределения ресурсов, а также варианты действий в нестандартных ситуациях.

**Планирование** - процесс составления планов организации; этап управления, на котором определяются: цели деятельности организации; ресурсы, необходимые для достижения этих целей; способы достижения поставленных целей; процесс определения целей организации и поиск наиболее эффективных методов и средств их достижения в условиях действия ограничений по ресурсам и времени.

**Поверья и убеждения (в теории организации)** - устойчивые мнения и принципы, не требующие доказательств и проверки.

**Подвижность внешней среды** - скорость, с которой происходят изменения вокруг организации; подвижность может быть различна для разных подразделений организации.

**Полное товарищество** - коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества. Они несут ответственность по обязательствам общества не только в размере своих вкладов в складочный капитал, но и всем принадлежащим им имуществом, т.е. полную, неограниченную ответственность.

**Полномочие** - право, официально предоставленное кому-либо на совершение чего-либо.

**Полнота информации** - свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие.

**Потребительский кооператив** - добровольное объединение граждан и юридических лиц для удовлетворения собственных потребностей в товарах и услугах. К потребительским кооперативам относят жилищно-строительные, гаражно-строительные, дачно-строительные, жилищные накопительные, кредитные потребительские кооперативы.

**Потребность (в широком смысле)** - ощущение человеком физиологического или психологического недостатка в чем-либо.

**Правительственные организации** - официальные органы власти федерального или местного уровней, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента Российской Федерации и т.п.

**Правовой аспект менеджмента** - отражение в менеджменте структуры и принципов государственных, политических и экономических институтов общества, проводимой политики и определяемого ими законодательства.

**Представительские полномочия** - полномочия, предусматривающие выполнение назначенными сотрудниками по поручению руководства таких функций, как координация и контроль деятельности.

**Принцип инерции (запаздывания)** - изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала изменений во внешней и внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания.

**Принцип непрерывности** - процесс изменения потенциала идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

**Принцип оптимальности** (в теории организации) заключается в стремлении менеджмента организации к выбору наилучших (по определенному критерию) организационных структур, а также форм и методов работы организации.

**Принцип развития** - как прогрессивное, так и регрессивное развитие начинается постепенно, в одном из элементов организационной системы, и только потом, спустя какое-то время, распространяется на всю организацию.

**Принцип распределенной ответственности** - принцип распределения задач, ресурсов, полномочий и ответственности между подразделениями в целях осуществления организационных изменений, который состоит в том, что каждое подразделение компании должно включать в план своих организационных преобразований каждую из задач, стоящих перед компанией в целом.

**Принцип эластичности** - скорость изменения потенциала системы зависит от начальной величины этого потенциала.

**Принципы организации** - правила, используемые руководителем при построении организационной системы.

**Принципы соответствия** указывают на необходимость четкого попарного согласования между собой таких важнейших факторов организации, как цели и ресурсы; распоряжения и подчинения; результативность и экономичность.

**Прогнозирование** - процесс предугадывания развития событий до их наступления.

**Производственный (операционный) менеджмент** - управление производственными процессами предприятия или основными операциями.

**Производственный кооператив (артель)** - добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производства, переработки, сбыта промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнения работ, торговли, бытового обслуживания, оказания других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

**Пропорциональность (в теории организации)** - определенное количественное соотношение, соответствие между элементами организационной системы.

**Простая организационная структура (по Г. Минцбергу)** - организационная структура, состоящая из двух элементов: операционного ядра, выполняющего все основные и вспомогательные функции, и руководства, управляющего организацией в целом; характеризуется преобладанием прямого контроля и предельно высокой степенью централизации управления; ключевой частью является стратегическая вершина; система менеджмента зачастую представлена одним человеком - учредителем (владельцем) предприятия.

**Профессиональная организация (по Г. Минцбергу)** - организационная структура, ключевой частью которой является операционное ядро, а координация в основном обеспечивается стандартизацией квалификации; одновременно функционально и рыночно ориентирована; характеризуется незначительным влиянием средней линии и техноструктуры на операционное ядро.

**Профиль организационной культуры** - доленое (например, выраженное в процентах) распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние

организационной культуры конкретной компании (или усредненное значение по совокупности исследуемых компаний).

**Прямой контроль** - способ координации, заключающийся в том, что ответственность за работу исполнителей возлагается на одного человека - руководителя.

**Рациональное решение** - процедура, предполагающая осуществление глубокого анализа информации и формирование основанных на нем выводов.

**Результативность** - достижение организацией (подразделением, сотрудником) поставленной цели.

**Релевантность информации** - соответствие информации запросам потребителя.

**Решение** - выбор одного варианта действий из нескольких возможных.

**Решение, основанное на суждениях** - выбор варианта действий, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

**Ритуалы и церемонии (в теории организации)** - как правило, специально разработанные, повторяющиеся с определенной периодичностью формы поведения сотрудников в рамках каких-либо официальных мероприятий. Руководство организации может использовать ритуалы и церемонии для демонстрации провозглашенных ценностей.

**Роли (в менеджменте)** - набор определенных правил поведения, характерных для деятельности менеджера.

**Самозащита (в теории организации)** - реализация сотрудниками организации потребности в безопасности за счет единства. Сотрудники полагают (часто справедливо), что объединение в неформальную группу повышает их силу и позволяет оказывать влияние на руководство.

**Своевременность информации** - соответствие информации запросам потребителя в нужный момент времени.

**SWOT-анализ** - метод анализа, заключающийся в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также внешних угроз и возможностей, влияющих на ее деятельность.

**Синергия** (Синергетический эффект) (от греч. *συνεργία* - действующий вместе, сотрудничающий) представляет собой возрастание потенциала организации в результате рациональной интеграции (объединения) ее отдельных частей в единую систему.

**Синтез** (греч. *σύνθεσις* - совмещение, помещение вместе) - метод исследования объекта (процесса, явления), заключающийся в целенаправленном объединении ранее разрозненных частей (элементов, сведений и т.п.) в единый объект или процесс, обладающий требуемыми свойствами; метод исследования, заключающийся в объединении выделенных при анализе частей в единое целое и формировании новых выводов.

**Система** - совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство; рационально функционирующая система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов; целенаправленно упорядоченная совокупность взаимосвязанных и влияющих друг на друга элементов, образующая устойчивое единство и обладающая как минимум одним новым свойством, отсутствующим у ее элементов.

**Система менеджмента** - совокупность взаимосвязанных и совместно работающих элементов организации, обеспечивающих эффективное управление ею.

**Системное представление (системный подход)** - одна из основополагающих концепций теории организации и современного менеджмента; заключается в изучении свойств любой организации как системы - единого целого, состоящего из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

**Системообразующий фактор** - ожидаемый эффект (полезный результат), определяющий структуру, особенности и принципы функционирования любой системы.

**Сложность внешней среды** - число факторов, на которые организация обязана реагировать; для различных организаций различна и сложность внешней среды.

**Совместимость (в теории систем)** - свойство взаимной приспособляемости и взаимной адаптивности элементов системы.

**Согласительные полномочия** - полномочия, состоящие в том, что их обладатели обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий.

**Состояние системы** - характеристика системы на данный момент ее функционирования, описываемая комплексом существенных переменных и параметров.

**Социализация знания** - процесс распространения знания среди людей.

**Социальная организация** - такая форма организационных отношений, основным элементом которой признается человек.

**Социально-психологические методы управления** - методы воздействия на сознание работников, социальные, эстетические и другие мотивы их поведения.

**Социальный эксперимент** - метод изучения социальных (общественных) явлений и процессов,

осуществляемый путем наблюдения за изменением социального объекта под воздействием каких-либо искусственно созданных факторов.

**Стандартизация выпуска** - способ координации, предполагающий стандартизацию результатов труда (продукции или услуги).

**Стандартизация знаний и навыков** - способ координации, заключающийся в точном определении требований к квалификации работников.

**Стандартизация рабочих процессов** - способ координации, представляющий собой точное определение (спецификацию) содержания труда.

**Стандартное управленческое решение** - решение, предполагающее однозначный выбор варианта.

**Стратегические планы** - планы, относящиеся ко всей организации в целом и рассчитанные на воплощение в долгосрочной перспективе (в большинстве случаев - пять или более лет); задачей стратегического планирования является обеспечение изменений внутри организации для ее адекватной реакции на изменения, происходящие во внешней среде.

**Стратегический менеджмент** - система методов управления, находящаяся в центре внимания высшего руководства организации; выбор миссии и формирование стратегических (перспективных) целей, обеспечивающих устойчивое развитие компании, ее лидерство на рынке, в отрасли, стране или мире; адаптация к изменениям, происходящим во внешнем окружении компании; постоянная ориентация компании на удовлетворение потребностей клиентов, потребителей, покупателей.

**Структура системы** - совокупность ее элементов и связей между ними.

**Субъект управления (в менеджменте)** - руководитель, менеджер.

**Сфера контроля (масштаб управляемости, норма управляемости)** - число лиц, подчиненных одному руководителю на каждом уровне управления.

**Тактические планы** - планы, определяющие действия конкретных подразделений организации, обеспечивающие достижение стратегических целей; обычно рассчитаны на срок до 1 года.

**Тактический менеджмент** - управление, обеспечивающее достижение стратегических целей путем постановки и реализации тактических планов компании.

**Теория организации** - наука об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных динамических систем, имеющих цель.

**Товарищество на вере (коммандитное товарищество)** - коммерческая организация, основанная на складочном капитале, в которой есть две категории членов: полные товарищи и вкладчики (коммандитисты). Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом, вкладчики отвечают только своим вкладом.

**Топ-менеджмент** - уровень управления организацией, отвечающий за принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей организации.

**Традиции** (от лат. *traditio, tradere* - передавать) - в теории организации представления, обычаи и привычки в деятельности сотрудников, передаваемые из поколения в поколение. Традиции в организациях часто выступают в роли регулятора межличностных отношений.

**Традиционная власть** - власть, заключающаяся в том, что исполнитель знает, что подчинение руководителю - это его долг.

**Унитарное предприятие** - государственная или муниципальная коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней неделимое имущество.

**Упорядоченность (в теории организации)** - рациональное, гармоничное распределение и развитие всех элементов организации.

**Управление** - 1) процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов; 2) целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

**Управление человеческими ресурсами** (кадровый менеджмент, менеджмент персонала) - управление процессами подбора, подготовки, продвижения персонала.

**Управленческое решение** - 1) выбор, который осуществляет менеджер в процессе реализации основных функций управления; 2) творческое и волевое воздействие субъекта управления (руководителя, менеджера) на объект управления (организацию, подразделение, процесс и т.п.), направленное на достижение поставленной цели.

**Управляемая система** - система, включающая в свой состав подсистему, формирующую управленческие воздействия.

**Управляемость системы** - ее способность адекватно, без запаздываний и искажений реагировать на управленческое воздействие.

**Уровень вариативности факторов внешней среды** - степень изменчивости каждого фактора;

некоторые факторы являются более стабильными (социокультурные факторы, трудовые ресурсы общества и т.п.), другие - существенно изменчивыми (научно-технический прогресс, законы, желания потребителей и т.п.).

**Устойчивость системы** - способность системы возвращаться в заданное состояние после окончания какого-либо внешнего воздействия. Система называется устойчивой, если любому ограниченному по величине воздействию соответствует ограниченный по величине результат.

**Учреждение** - организация, созданная для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

**Фабрика** - предприятие заводского типа, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

**Финансово-промышленная группа (ФПГ)** - диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

**Финансовый менеджмент** - управление финансовыми потоками предприятия.

**Фонд** - некоммерческая организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

**Формализованное знание** - знание, кодируемое с помощью формального языка и передаваемое от личности к личности.

**Франчайзинг** (англ. **franchising**, от франц. **franchise** - "льгота, привилегия") - продажа одной компанией другой компании прав (франшизы) на производство товаров и оказание услуг под торговой маркой и в соответствии со стандартами компании - продавца франшизы.

**Функциональная организационная структура** - структура, создаваемая путем выделения в организации функциональных областей, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу (бизнес-функцию) и обязанности.

**Функциональное описание системы** - описание, указывающее на особенности процессов, протекающих внутри системы и значение параметров, описывающих ее состав и работу.

**Функциональные полномочия** - полномочия, обеспечивающие управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций без права оказывать административное воздействие.

**Хозяйственная организация (общее наименование)** - организация, предназначенная для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества (во внешней для организации среде) путем производства продукции или оказания услуг.

**Холдинг** - организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка.

**Хоторнский эффект (Hawthorne effect)** - условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату; участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к чему-то новому.

**Цель (в менеджменте)** - желаемое состояние, которого стремится достичь организация.

**Централизованные организационные структуры** - структуры, в которых высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий.

**Человеческий капитал** - все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсы организации и которые невозможно заменить машинами или формализованной записью информации: компетенции, отношение к работе и компании, навыки, неявные знания, личные отношения и связи и т.п.

**Экономические методы управления** - методы, заключающиеся в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество.

**Эксперимент** (от лат. **experimentum** - проба, опыт) - метод исследования некоторого явления в особых (управляемых исследователем) условиях. Отличается от наблюдения активным взаимодействием с изучаемым объектом.

**Экспертная власть** - власть, появляющаяся в том случае, когда руководитель является самым высококлассным специалистом в своей сфере деятельности.

**Экстернализация знания** - процесс создания аналогий, метафор, гипотез и моделей для

формализации (кодификации) неформализованного знания.

**Эмерджентность (эмергентность) системы** (от англ. **emergence** - возникновение, появление нового) в теории систем - наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных системообразующими связями.

**Эргономичность информации** - удобство формы и объема информации с точки зрения данного пользователя.

**Этический кодекс (в теории организации)** - свод правил и норм поведения, которые разделяют сотрудники организации; в организациях кодексы задают единые стандарты взаимоотношений и определенные модели поведения сотрудников.

**Юридическое лицо** - организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ <\*>

-----  
<\*> Не приводится.

Подписано в печать  
01.07.2014

---