





# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебник**

**Л.Б. КОСТРОВЕЦ, И.Ю. БЕГАНСКАЯ,  
Л.В. ЧЕРНАЯ, Л.В. КУЛЕШОВА,  
М.А. МАЛИК, Н.Г. ЯБЛОНСКАЯ**

**Донецк - 2017**



**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА**  
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**  
**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ**  
**СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**  
**Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности**



# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебник**

**Донецк 2017**

УДК 316.35: 316.62

ББК С 832.1 я73

Т 33

**Теория организации и организационное поведение** : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

Рецензенты:

**Т.О. Загорная** – профессор кафедры экономической кибернетики УНИ «Экономическая кибернетика», д.э.н., профессор, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет»;

**В.Г. Севка** – профессор, заведующая кафедрой «Экономика, экспертиза и управление недвижимостью», д.э.н., профессор, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»;

**Р.В. Ободец** – профессор кафедры менеджмента непроеизводственной сферы, д.э.н., доцент, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе ДНР».

Учебник подготовлен для методического обеспечения лекционного курса по учебной дисциплине «Теория организации и организационное поведение». Рассмотрены основные понятия и постулаты теории организации, ее место в системе наук, эволюция взглядов на ее сущность и структуру, роль и место человеческого фактора, законы, закономерности и принципы организационного поведения. Представлены основные школы и концепции теории организации. Показан опыт развития организационных форм в мировой практике. Раскрыта современная парадигма развития организационных отношений. Большое внимание уделено организационной культуре.

Учебник содержит теоретические и методические материалы по курсу. Материал учебника увязан с современной практикой управления. Предназначен для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерские программы «Международный менеджмент», «Стратегическое управление в международном бизнесе». Рекомендуются студентам, аспирантам и преподавателям вузов, менеджерам предприятий.

Учебник издан в рамках координационного плана НИР Международной академии науки и практики организации производства.

ISBN

**СОДЕРЖАНИЕ**

|   |     |
|---|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ .....   | 6   |
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 8   |
| <br>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУК .....                 | 12  |
| Глава 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний ..... | 12  |
| 1.1 Понятие и сущность организации .....                              | 13  |
| 1.2 Предмет и методы теории организации.....                          | 21  |
| 1.3 Связь теории организации с другими науками .....                  | 32  |
| 1.4 Сущность, подходы, принципы, концепции теории организации .....   | 38  |
| 1.5 Тектология А.А. Богданова в теории организации .....              | 46  |
| 1.6 Исторические формы организации .....                              | 57  |
| Глава 2. Структура организации и ее внешняя среда.....                | 62  |
| 2.1 Структурные и контекстные характеристики организаций.....         | 63  |
| 2.2 Понятие организационной структуры и ее виды .....                 | 68  |
| 2.3 Организация и ее внешняя среда .....                              | 76  |
| Глава 3. Законы и принципы организации .....                          | 79  |
| 3.1 Система законов организации.....                                  | 80  |
| 3.2 Классификация организационных принципов .....                     | 100 |
| <br>РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ .....                          | 107 |
| Глава 4. Проектирование организации .....                             | 107 |
| 4.1 Основные задачи и этапы организационного проектирования .....     | 108 |
| 4.2 Процесс формирования организационной структуры .....              | 113 |
| 4.3 Методы проектирования структур .....                              | 119 |
| Глава 5. Современные виды организаций .....                           | 124 |
| 5.1 Рынок как внешняя среда деятельности организации.....             | 125 |
| 5.2 Виды организаций .....  | 139 |
| 5.3 Социальная организация .....                                      | 148 |

|   |     |
|---|-----|
| Глава 6. Организации будущего .....                               | 155 |
| 6.1 Основные принципы формирования организаций будущего .....     | 157 |
| 6.2 Новые требования к построению организаций будущего .....      | 160 |
| 6.3 Перспективные направления развития организаций .....          | 163 |
| 6.4 Люди и организации будущего по Ф. Лалу .....                  | 173 |
| РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ .....                         | 182 |
| Глава 7. Основы организационного поведения .....                  | 182 |
| 7.1 Человеческий фактор в организации .....                       | 183 |
| 7.2 Личностные компоненты поведения человека в организации .....  | 188 |
| 7.3. Понятие и история развития организационного поведения .....  | 194 |
| Глава 8. Основы индивидуального поведения в организации .....     | 213 |
| 8.1 Личность и факторы ее поведения в организации .....           | 214 |
| 8.2 Типологии личности .....                                      | 226 |
| 8.3 Мотивация и результативность .....                            | 239 |
| 8.4 Карьера .....   | 255 |
| 8.5 Управление стрессом в организации .....                       | 261 |
| Глава 9. Поведение групп в организации .....                      | 272 |
| 9.1 Роль, понятие и виды групп в организациях .....               | 273 |
| 9.2 Формирование группового поведения в организации .....         | 283 |
| 9.3 Подходы к теории лидерства .....                              | 296 |
| 9.4 Власть: понятие, источники, характеристика .....              | 309 |
| 9.5 Управление межгрупповыми конфликтами .....                    | 311 |
| РАЗДЕЛ 4. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В ОРГАНИЗАЦИИ .....            | 318 |
| Глава 10. Организационная культура .....                          | 318 |
| 10.1 Понятие, структура и сущность организационной культуры ..... | 319 |
| 10.2 Основные атрибуты организационной культуры .....             | 331 |
| 10.3 Типы и виды организационных культур .....                    | 337 |
| 10.4. Изменения в организационной культуре .....                  | 356 |

|   |         |
|---|---------|
| Глава 11. Коммуникации в организации .....                            | 371     |
| 11.1 Понятие и значение коммуникаций в организации.....               | 373     |
| 11.2 Коммуникационный процесс .....                                   | 379     |
| 11.3 Классификация коммуникаций.....                                  | 385     |
| 11.4 Коммуникационные сети.....                                       | 398     |
| Глава 12. Организационное поведение в международном бизнесе .....     | 404     |
| 12.1 Деловая культура и параметры кросс-культурных различий.....      | 405     |
| 12.2 Типологии национальных бизнес-культур .....                      | 412     |
| 12.3 Организационное поведение в западной и восточной культурах ..... | 420     |
| 12.4 Особенности ведения бизнеса в разных странах .....               | 428     |
| 12.5 Адаптация организаций в межкультурной среде .....                | 436     |
| <br>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | <br>448 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 449     |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....  | 476     |
| Приложение А ГЛОССАРИЙ .....  | 477     |
| Приложение Б САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ .....                   | 513     |
| Глава 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний ....  | 513     |
| Глава 2. Структура организации и ее внешняя среда.....                | 520     |
| Глава 3. Законы и принципы организации .....                          | 524     |
| Глава 4. Проектирование организации .....                             | 530     |
| Глава 5. Современные виды организаций .....                           | 535     |
| Глава 6. Организации будущего .....                                   | 539     |
| Глава 7. Основы организационного поведения .....                      | 543     |
| Глава 8. Основы индивидуального поведения в организации .....         | 543     |
| Глава 9. Поведение групп в организации .....                          | 554     |
| Глава 10. Организационная культура .....                              | 562     |
| Глава 11. Коммуникации в организации .....                            | 565     |
| Глава 12. Организационное поведение в международном бизнесе .....     | 570     |

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

В современных условиях с целью обеспечения повышения эффективности деятельности и эволюции организации развитие организационных наук ориентировано на комплексное объединение теории организации и организационного поведения в новый вектор, что позволяет на общей концептуальной основе представить и развить законы и принципы организации на функционирование работников и групп в организациях. Как самостоятельная область знаний нынешнее представление организационных наук органично сформировалось и конструктивно выделилось из содержания разнообразных научных направлений и дисциплин. При этом многие области знаний и научные школы исследовали организацию соответствующих объектов, внося свой вклад в формирование единых организационных начал общей системы познания. Все это объективно обусловило и обеспечило выделение изучения организационных основ сбора информации, научных исследований и практической деятельности человека в область фундаментальных знаний, становление и развитие организации как самостоятельной науки. В связи с этим для обеспечения качества теоретической подготовки управленцев и экономистов, эффективной организаторской деятельности квалифицированных специалистов, работающих на предприятиях различных форм собственности и в различных отраслях народного хозяйства, необходимо изучение учебной дисциплины «Теория организации и организационное поведение».

Теория организации и организационное поведение как отдельное направление управленческой науки – это изучение методологических, методических и практических аспектов, которые дают основу для формирования у студентов систематизированных знаний по управлению организацией и организационным поведением, умения самостоятельно принимать управленческие решения для обеспечения эффективной хозяйственной деятельности. Овладение основами дисциплины позволяет рассматривать любую проблему через призму организационных отношений и находить пути ее решения посредством организационно-конструктивной работы. Дисциплина дает воз-

возможность осмысления знаний организационных законов, принципов, правил, необходимых для выработки современного организаторского мышления, умения практического осуществления и применения навыков системного и комплексного подходов к решению значимых управленческих задач.

*Предмет* изучения курса – анализ процессов, протекающих в различных организационных системах с их проблемами и закономерностями развития, представляющих целенаправленное объединение отдельных людей в группы для совместной плодотворной деятельности с целью достижения наиболее высоких результатов коллективных усилий индивидуумов для реализации общих целей в процессе сотрудничества.

*Цель* курса – предоставление понятия о законах и закономерностях возникновения, функционирования и развития организации при рассмотрении ее как социальной системы и об основных подходах к управлению организационным поведением с учетом их специфики и индивидуальности.

*Основные задачи* курса:

- освоение студентами основных понятий темы дисциплины;
- изучение методологических, теоретических и методических аспектов управления организацией и организационным поведением;
- изучение методов диагностики изменений в организации и организационном поведении;
- практическая направленность излагаемого материала, возможность его применения в учебном процессе и деятельности организации.

Учебник является фундаментом для глубокого изучения теоретико-методологических основ теории организации и организационного поведения, формирования умений эффективного управления организацией в условиях современных вызовов, в котором закладываются общие культурологические, мировоззренческо-методологические элементы подготовки будущего специалиста в области менеджмента, а также дает конструктивные знания определенных методов, приемов и способов, необходимых для поиска решений конкретных организаторских и управленческих задач.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управленческая наука сформировалась первоначально с целью повышения эффективности функционирования национального хозяйства и конкурентоспособности государства. Однако, как показывает практика, основными движущими силами развития общества являются отдельные субъекты, действующие на рынке, – организации, которые производят товары и услуги, осуществляют научные разработки, стимулируют развитие искусства, обучают, лечат, помогают воспитывать детей, развлекают и т.п. В связи с этим изучение организаций стало главной задачей представителей многих наук.

Из содержания самых разнообразных научных направлений и дисциплин органично сформировалось и конструктивно выделилось современное представление организационных наук как самостоятельной области знаний, что и обусловило их фундаментальное значение в теории и практике функционирования и развития цивилизации, актуальность исследований организации и применение их результатов в науке и практике.

Поскольку организация представляет собой сложный организм, она имеет и свой индивидуальный облик, активно взаимодействует с внешней средой, т.е. с другими организациями, государством, отдельными людьми, постоянно развиваясь и расширяясь. При этом различные группы людей, имеющих собственные цели и интересы, взаимодействующих друг с другом и внешней средой, подчеркивают внутреннюю неоднородность организации. На этой основе в организации формируется особый, свойственный только ей тип поведения человека, группы, который определяет эффективность или неэффективность дальнейшего поведения организации и каждого ее сотрудника. В связи с этим развитие организационных наук ориентировано на конструктивное объединение теории организации и организационного поведения в новое направление, что позволяет на общей концептуальной основе представить и развить законы

и принципы организации на функционирование работников и групп в организациях с целью обеспечения повышения общей эффективности.

Фундаментальный вклад в формирование и развитие системного представления теории организации внесли труды виднейших зарубежных ученых: И. Ансоффа, Р.Р. Блейка, М. Вебера, Г.Л. Гантта, Ф.Б. Гилбрета, П.Ф. Друкера, Р. Лайкерта, М.Х. Мескона, Д.С. Норта, У.Дж. Оучи, Т. Парсонса, Г.А. Саймона, Ф.У. Тейлора, А. Файоля и др. [15, 37, 49, 61, 68, 102, 349, 186, 202, 219, 221, 250, 276, 308]. Работы этих и многих других исследователей позволили выделить и обосновать теорию организации в качестве фундаментальной области знаний, определить ее место и роль в системе современных наук. Эти исследования стали эффективной основой для разработки и построения современных организационных концепций.

У истоков организационной науки стояли такие известные российские ученые, как А.А. Богданов, О.С. Виханский, А. Гастев, Г.Я. Гольдштейн, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.Д. Кондратьев, Э.М. Коротков, Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, С.Д. Резник, П.А. Сорокин и др. [40, 55, 62, 76, 107, 135, 144, 148, 161, 231, 241, 266]. Они выделили в качестве самостоятельного предмета исследования единую, всеобщую природу объективной и субъективной организации, обосновали ее значение в познании мироздания. Их научные труды не только внесли существенный вклад в формирование и становление основ теории организации, но и отразили широкий спектр разнообразия концепций и научных взглядов на состав, содержание и построение всей организационной науки. Все эти исследования стали эффективной базой для разработки и развития современных концепций теории организации и организационного поведения.

Современный этап развития теории организации и организационного поведения характеризуется совершенствованием содержания объединенной самостоятельной дисциплины, актуализацией ее позиционирования в системе современных знаний, формированием развивающего ее комплекса организа-

ционных наук и дисциплин. Для их освоения последовательно и подробно рассматриваются связи, зависимости, принципы, составы, классификации, формы, процедуры и структуры организации, что является конструктивной основой изучения и построения подходов, содержания, моделей организационного поведения, отражающих важнейшие социально-экономические взаимодействия в организации.

В учебнике представлены теоретические основы дисциплины и методика ее применения. Рассмотрены существующие виды организаций и прообразы организаций будущего, приведены принципы формирования управленческой структуры предприятия и его внутренний состав. Большое внимание уделено оценке и сознательному формированию культуры организации.

В этом контексте теория организации и организационное поведение выполняет три функции:

- познавательная – изучает и объясняет процессы и явления, связанные с созданием, функционированием и развитием организации, ее природу, содержание, сущность с обозначением разнообразных поведенческих реакций личности/группы на организационные воздействия (ролевые, административные, стимулы, предписания, санкции) и в связи с вариативностью типов реакций;

- практическая – строится на разработке принципов и методов эффективного функционирования организации, управления ею и ее частями при помощи анализа способов реагирования субъектов и самой организации на происходящие внутренние и внешние изменения, испытывая постоянное воздействие внешней и внутренней среды.

- прогнозно-прагматическая – предлагает основу для научного прогнозирования развития организации и совершенствования на их основе механизмов, обеспечивающих ее устойчивое равновесие и развитие.

Каждая глава учебника завершается краткими выводами. Содержание учебника ориентирует студента на понимание представленного материала,

разбор, анализ и обсуждение которого самостоятельно обеспечит его более эффективное освоение.

В результате освоения курса дисциплины «Теория организации и организационное поведение» позволит студентам конструктивно освоить и устойчиво закрепить общекультурные и профессиональные компетенции. При этом студент должен:

*знать:*

- свод определений организации как процесса и системы, их применение;
- соотношение проявлений объективной и субъективной организации;
- сущность материальной, интеллектуальной, смешанной организации;
- принципы, формы, свойства, процессы и системы управления;
- направления и методы совершенствования и развития организации;

*уметь:*

- проводить организационный анализ и использовать его результаты;
- оценивать состояние организации и необходимость воздействия на нее;
- принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- управлять организациями, подразделениями, группами, проектами и сетями;
- разрабатывать и проводить программы организационных изменений и развития;

*владеть:*

- навыками приобретения и использования новых знаний;
- навыками самостоятельных исследований;
- навыками организации принятия и исполнения управленческих решений;
- навыками разработки учебных программ и методического обеспечения для преподавания управленческих дисциплин;
- навыками применения современных методов и методик преподавания управленческих дисциплин.

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУК**

*Я верю в неизбежную гибель всех земных  
организмов – но не организаций.*

Станислав Ежи Лец

### **Глава 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний**

Во все времена и в культуре всех народов организационный фактор всегда имел решающее значение в жизни общества. С учетом цикличности производства возникает необходимость возобновления на каждом цикле его организации, поэтому любое дело, прежде чем управлять им, необходимо организовать. В этом контексте организация наряду с управлением составляет основу менеджмента как определенного вида профессиональной деятельности.

В данной главе раскрыты постановка, определение, понимание, классификация и применение понятия организации как процесса системы в объективном и субъективном, материальном, интеллектуальном и смешанном представлениях; выделены, определены и классифицированы организационные отношения как предмета теории организации, представлен спектр методов исследований объектов и предмета науки и практики организации.

*Цель* главы – показать место и роль теории организации в системе научных знаний, раскрыть особенности и сущность организации, описать особенности классификации организаций, обобщить организационный процесс как всеобщую организационную науку – тектологию, в понимании А.А. Богданова, проследить тенденции эволюционного развития организации.

Студент в результате изучения данной главы должен:

*знать:*

- природу, сущность, характер, особенности организации;
- многообразие и соотношение проявлений объективной и субъективной организации;
- предмет исследований и построений теории организации;
- логику построения системы основных понятий и категорий теории организации;

- понятия организации и их применение в других областях знаний;
- уметь:*
- охарактеризовать становление и развитие организационной науки;
  - идентифицировать конкретные проявления организации;
  - определять сущность организации как процесса и системы;
  - обосновывать и формулировать определение организационного понятия с различных точек зрения;
  - выявлять и использовать логику взаимосвязи терминов теории организации;
- владеть:*
- навыками определения понятия и проявлений организации;
  - навыками классификации конкретных проявлений организации;
  - навыками проведения самостоятельных исследований организации.
  - навыками составления представлений об организации;
  - категорийно-понятийным аппаратом теории организации;
  - навыками представления предмета и методов теории организации.

*Ключевые понятия:* организация, проявления организации, классификация организаций, теория организации, методология, наука, объект, подход, последовательность, предмет.

### 1.1 Понятие и сущность организации

Организацию можно сравнить с сложным живым организмом. В настоящее время организация приобретает все черты самостоятельного организма, борющегося за выживание и комфортное существование в условиях рынка.

Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе?

Ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В современной науке и практике постановка, восприятие и применение термина «организация» многообразны. Он используется в оборотах, отражающих и раскрывающих практически любые сферы жизни. Собственно все, что окружает людей, или то, что можно себе представить, в той или иной степени обязательно рассматривается с позиций организации.

Ведущие ученые в области управления и экономики термином «организация» чаще всего обозначают сложное производственное образование, сформированное из производственно самостоятельных, но объединенных общим руководством предприятий [6, 9, 17, 21, 38, 52].

В зарубежной литературе это понятие рассматривают гораздо шире. Например, в американском менеджменте организация определяется как «группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей». Такая трактовка позволяет рассматривать проблематику организаций комплексно – от исследования причин возникновения и организационного оформления к построению эффективных организаций (выбора оптимальных организационных форм и структур, проведения организационных изменений и т.д.) [15, 103, 186].

В этом плане понятие «организация» выделяет ряд самостоятельных и наиболее часто встречающихся определений, отражающих достаточно широкий спектр общепринятых представлений и применений, первое из которых дано ниже.

Термин «организация» происходит от латинского *organizo* – сообща, стройный вид – объединение людей для достижения совместных целей [6].

И действительно, в ежедневном бытовом употреблении под организацией понимают официальное учреждение или общественную структуру (предприятие, институт, орган власти, представительство и т.д.), т.е. реально существующую, целенаправленно функционирующую социальную систему.

При исследовании, анализе и описании цели, формы, внутреннего устройства, структуры, процедуры и механизма формирования, функционирования и взаимодействия такой организации с другими субъектами употребляется словосочетания «организация системы», «организация устройства» и т.п., при этом имеется в виду уже нечто иное, чем собственно данное учреждение. В этом смысле понятие «организация» применяется с целью отражения внутреннего устройства (например, учреждения), представления его составляющих в их взаимосвязях и зависимостях [9].

Организация (от фр. *organisatio* – устройство) – строение, устройство чего-либо. Выделение и применение этого понимания термина «организация» направлено на определение и представление внутреннего строения, структуры, функционально-процедурного разделения, распределения, специализации и взаимодействия составляющих данного объекта. В процессе поиска, накопления, построения и применения системы научных знаний человек целенаправленно исследует организацию того, что было создано без его участия и помимо его воли. Он определяет и изучает внешние формы, структуры, свойства объектов окружающего мира с позиций выяснения, формализации и классификации их организации, вне зависимости от исповедуемого мировоззрения. Природа мироздания в том или ином представлении первоначально также является продуктом объективного процесса естественного развития и закрепляет собой сложившуюся организацию [288].

Организация – деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве, приведение элементов в систему. Именно установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими и представляет собой сущность организации как процесса. Понятно, что основным субъектом определения и установления таких связей в соответствии с конкретными представлениями о необходимом порядке, становится человек, привносящий в них свое субъективное, интеллектуальное начало [17].

Организация – объект, обладающий внутренней структурой; совокупность людей, объединенных общей целью и имеющих иерархическую структуру. В связи с этим организация представляется наиболее распространенным видом целенаправленной деятельности человека, необходимым образом в той или иной степени обеспечивающим эффективное решение любой стоящей перед ним задачи. Все, что осуществляется человеком, так или иначе организуется им или другими субъектами в отношении него. В этом смысле организация представляет собой планируемый и осуществляемый человеком целенаправленный интеллектуально-материальный процесс установления соотношений, связей, зависимостей, построения форм и процедур [21].

Данное комплексное толкование положено в основу теории организации. В то же время такое достаточно широкое и емкое понятие служит основой для ряда других дисциплин. Уже первичный анализ приводит к выводу о том, что широкое и разнообразное восприятие, понимание и применение термина «организация» отражает самые разнообразные явления и события. Они могут представлять собой как процесс, так и систему, иметь субъективную, объективную и смешанную природу, проявляться в материальных, интеллектуальных и смешанных формах. Каждый человек осознанно или неосознанно участвует в организационных процессах. Что касается менеджмента, организация (предприятие), с одной стороны, является средой деятельности менеджера, с другой стороны – выступает одной из основных функций управления (рис. 1.1) [28].

Организация как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация как явление – объединение элементов для реализации программы/цели, действующей на основании определенных правил и процедур.

Организация как объект – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели, представляющая собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое един-

ство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития.



Рисунок 1.1 Организация как явление и как процесс в системе менеджмента

Организация как функция управления – объединение человеческих, финансовых и материальных ресурсов.

В самом общем, прагматическом восприятии и применении термин «организация» обеспечивает отражение обыденных представлений о формах, структурах, последовательностях и конструкциях построения любых материальных и интеллектуальных, объективных и субъективных, а в реальном мире – смешанных процессов и систем [25].

В сознании человека именно организация ассоциируется с важнейшими формами и образами, через которые люди ежедневно и непосредственно воспринимают окружающий мир, оценивают его и воздействуют на него.

Организация имеет самое непосредственное органичное отношение к формированию, функционированию, развитию, отражению и представлению всего, что так или иначе окружает человека и непосредственно составляет его жизнедеятельность. Вместе с тем, сторонники прагматического подхода к определению понятия организации достаточно убедительно обосновывают прикладное понимание и проявление ее сущности. С их позиции, организация неизбежно приобретает и развивает свое практическое значение прежде всего как инструмент построения целенаправленного процесса трудовой деятельности человека [52].

Подобный подход послужил одним из источников обоснования и введения в употребление в новом научном языке такого термина, как *организмизм*. Им обозначается управленческая функция, практическая деятельность по формированию и обеспечению функционирования и развития организации всем необходимым. В таком понимании это определение представляет собой практическую интерпретацию. Однако наиболее полно и всесторонне такое прагматическое значение организации раскрывается в процессе материального производства и управления им.

С одной стороны, это обусловлено многофакторным, сложным, динамичным характером производственного процесса, в котором работником технологически объединяются определенные предметы и средства с целью получения конкретных продуктов труда. При этом организация технологического или управленческого процесса представляет собой сложную, многофункциональную, инвариантную задачу [56].

С другой стороны, общественный характер производства, обусловленный требованиями достижения необходимого уровня его эффективности и качества продукции, ставит задачу организации взаимодействия отдельных работников. Организация обеспечивает здесь эффективное решение конкретных профессионально-квалификационных задач разделения, специализации, распределения и кооперации общественного труда, что также осуществляется многофакторно и инвариантно [119].

Накопление и применение этих знаний на практике позволяют разработать и выстроить технологический процесс производства и управления, на основе и с целью обеспечения которых создается и функционирует промышленное предприятие как организация. Это позволяет сделать вывод о том, что любая производственная система формируется и функционирует с целью осуществления в организации технологического, экономического, управленческого и других процессов, например, порядок выработки, принятия и выполнения решения. Следует отметить, что эффективное управление произ-

водством во всей его многофункциональности и отраслевом разнообразии также нуждается в организации процессов и систем в виде положений, правил, алгоритмов, структур и процедур менеджмента. Здесь организация выступает уже в качестве системы и инструмента построения и осуществления корпоративного управления собственностью, производством, развитием [122]. Постановка и решение этих задач реализуются в рамках действующих в государстве систем законодательной, исполнительной и судебной власти, информации, общественного мнения и т.д. Они в значительной степени характеризуют, направляют, контролируют и корректируют функционирование и развитие не только общества в целом, но и всех его составляющих. Это также организуется определенным образом, обеспечивая условия осуществления деятельности человека.

Особые формы реализации свойственны интеллектуальной организации. Субъективная по своей природе и целям применения, она представляет собой прежде всего творческий процесс формирования инновационных разработок и их отражения в образах и представлениях человеческого разума. Такие специфические проявления данного процесса в сознании индивидуума, как интуиция, ассоциация, эмоция, формируют сугубо субъективный, неформальный процесс организации творческого мышления, способный привести к созданию как гениальных, так и абсурдных произведений.

К специфической форме проявления субъективной интеллектуальной системы организации относятся убеждения индивидуума. Личная свобода представления человека об организации всего, что его окружает, от глубин космоса и мироздания до простейших вещей, позволяет ему исповедовать собственные убеждения. Однако на них в той или иной степени могут влиять различные факторы, но только сам человек и уровень его развития формируют убеждения как систему интеллектуальной организации.

Из приведенного обоснования и сложившегося применения термина «организация» в науке и практике можно достоверно и последовательно

определить ее как материальный и интеллектуальный процесс и как объективно складывающуюся и субъективно создаваемую в результате данного процесса систему. Достаточно полно природа проявлений организации показаны на рис. 1.2 [147].

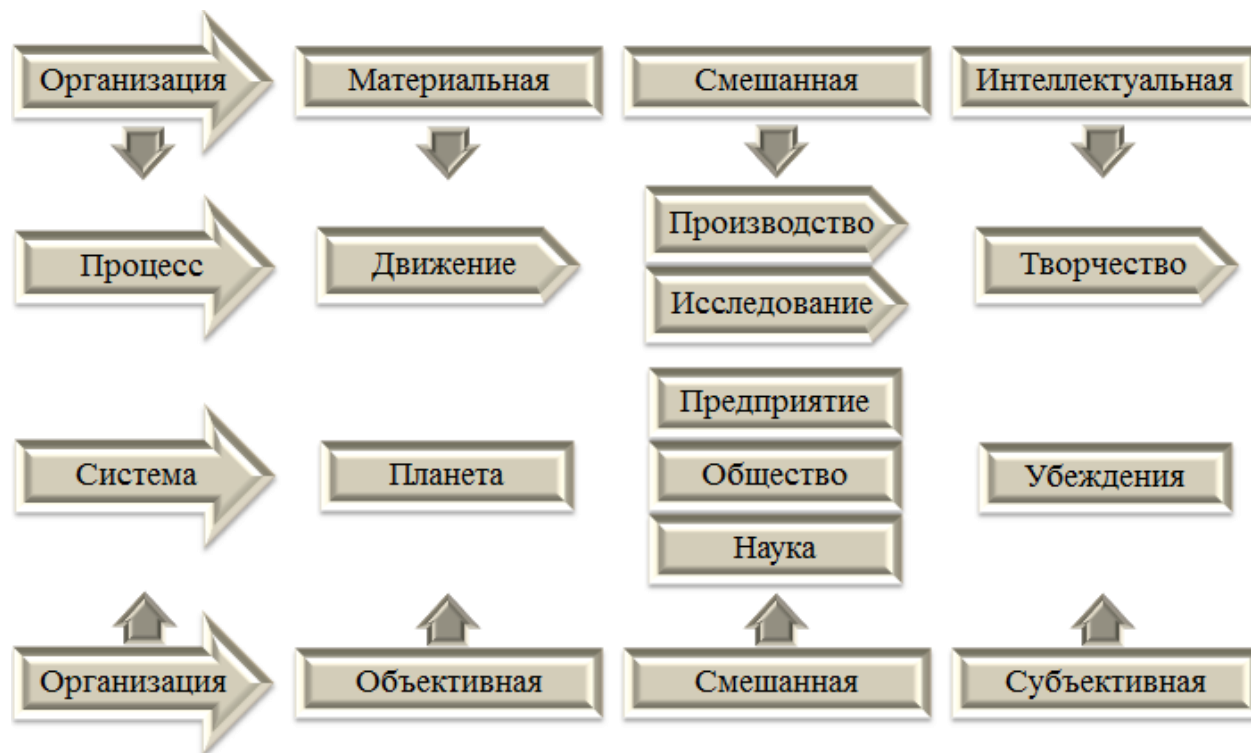


Рисунок 1.2 Природа организационных проявлений

В данной классификации проявлений организации выделяются ее процессуальное и системное выражения, которые, в свою очередь, детерминуются по природе происхождения и специфике применения.

Так, процесс материальной организации представлен движением, а система – планетой как наиболее очевидными и понятными примерами объективно сложившегося порядка мироздания.

Разнообразное и всестороннее понимание исключительно широкого спектра изложения и применения термина «организация» исчерпывающе отражает ее главные, реальные проявления, не вступая в противоречия с материалистическим или идеалистическим подходом к представлению мироздания. Более того, оно становится необходимой основой построения общей

концепции проявления сущности организации, в которой все известные процессы и системы представляются синтезом объективных, субъективных или смешанных процессов, выражающихся в материальных, интеллектуальных или смешанных формах.

*Резюме.* Таким образом, научные идентификация, классификация и формализация комплекса понятий организации становятся фундаментом разработки, построения и применения современного инструментария исследований. Такое основополагающее значение формирования и использования стройных научных представлений о сущности и содержании организации процессов и систем объективно обуславливает выделение и становление самостоятельной науки – теории организации.

### **1.2 Предмет и методы теории организации**

Одним из наиболее значимых научных положений и проявлений основополагающих результатов разработки и применения методологии конкретной области знаний считается формирование представления об объекте, предмете и методах исследования данной науки. Они становятся исходным моментом любой четко сформулированной теории, позволяющим обоснованно выделять, формулировать и развивать ее в общей системе знаний.

Особое значение эффективное и комплексное проведение такого обоснования приобретает в областях и дисциплинах с общим объектом исследования для нескольких смежных или самостоятельных наук. Именно данной особенностью объясняется феномен исключительной актуальности исследований, проводимых на стыке различных наук, и важное прикладное значение получаемых теоретических и практических результатов. В этом случае необходимо изначально четко определить и выделить предмет как ту сторону объекта, которая исследуется данной наукой. Это позволяет не только уверенно обосновать выделение самостоятельного научного направления, но и конструктивно обусловить его последующую интеграцию в общую систему знаний и механизм его практического использования [148].

В теории организации определение предмета исследования остается достаточно сложной задачей, поскольку в качестве объекта в них рассматриваются любые материальные, интеллектуальные, объективные, субъективные или смешанные процессы и системы организации. С одной стороны, такая универсальность обуславливает важное значение теории организации для представления и развития всей системы современных научных знаний. С другой – это положение требует более четкой характеристики самого предмета как стороны объекта, позиции или аспекта исследования всего окружающего мира. Одна из общепризнанных основ определения и представления предмета исследования теории организации – выделение организационных отношений. Они объединяют и отражают совокупность и разнообразие всех видов и форм установления, осуществления и прекращения взаимосвязей как внутри объекта, так и вне его. Именно такие, характерные для всех объектов реального или представляемого мира, отношения, выступая в качестве предмета изучения в самых разнообразных процессах и системах как объектах исследований, раскрывают и отражают сущность организации.

Подобный подход строится на том, что под организационными отношениями в современной теории и практике принято понимать разнообразные проявления связей и зависимостей, последовательностей и процедур, форм и структур, правил и порядков, условий и ограничений, раскрывающих, представляющих и отражающих суть организации. Разнообразие проявлений формирования и функционирования организационных отношений отражает только внешнюю сторону организации. Значительно более сложной для исследования остается внутренняя, качественная сторона проявления организационных отношений. Уровень формализации представлений здесь существенно ниже, а влияние неформальных проявлений на развитие организационных отношений порой просто непредсказуемо. Поэтому качественная составляющая организационных отношений в последнее время вызывает все больший исследовательский интерес [153].

В реально существующих и идеально представляемых процессах и системах встречаются самые разнообразные проявления организационных отношений. Это не позволяет на сегодняшнем уровне исследования данного вопроса предложить их исчерпывающую классификацию, но концептуально уже сейчас можно выделить следующие основные группы (табл. 1.1) [147].

Таблица 1.1

**Конфигурация организационных отношений**

| Критерии       | Статические   | Динамические |
|----------------|---------------|--------------|
| Количественные | Пропорция     | Прогрессия   |
| Конструктивные | Структура     | График       |
| Качественные   | Форма         | Программа    |
| Коммутационные | Классификация | Процедура    |
| Иерархические  | Полномочия    | Исполнение   |
| Временные      | Срок          | Расписание   |
| Содержательные | Состав        | Механизм     |
| Комплексные    | Система       | Процесс      |

В организационных отношениях выделяются их системные и процессуальные проявления. Именно это объективно обосновывает и концептуально обуславливает необходимость одновременного исследования организации как системы и как процесса. Вместе с тем такое выделение определяет возможность формирования и применения соответствующей системы статических и динамических критериев классификации, которая убедительно иллюстрировала бы содержание возникновения, становления и развития организационных отношений как предмета теории организации. Данный подход к проведению исследования и построению классификации позволяет полно и всесторонне отразить то, что в любых процессах и системах организационные отношения проявляются широким спектром самых разнообразных связей, зависимостей, соотношений. Так, в математике изначально встречается исключительно широкий спектр наиболее явных и понятных проявлений организации, например, пропорция, прогрессия, производная, функция. В архитектонике их представляют уже более сложные пространственные образования, отражающие проявления объемной организации как конкретным образом выстроенной, ориентированной, непосредственно или опосредованно со-

относящейся взаимосвязи самых разнообразных форм, видов, перспектив, например, конструкция, проекция, створ, конфигурация [155].

В управлении проявление организационных отношений выражается в многоступенчатых и разнообразно обусловленных процедурах анализа, разработки, принятия и реализации содержания конкретного решения как целенаправленно осуществляемого воздействия субъекта на объект, например, структура, полномочия, иерархия, ответственность.

В наиболее сложном, комплексном выражении целенаправленное функционирование и развитие социальных систем обеспечивается последовательной организацией горизонтального и вертикального взаимодействия, иерархией процессов исполнения полномочий в определенные сроки и в соответствии с установленными положениями. Эти и другие организационные отношения формируются, проявляются и представляются в составе и содержании каждой конкретной системы или в механизме каждого процесса организации, формирования, функционирования и развития, например, ветви законодательной, исполнительной и судебной власти [159].

Основные элементы построения систем и процессов во всех областях знаний могут универсально отражаться формами и процедурами, а взаимосвязи внутри них – последовательностями, классификациями, регламентами и т.д. Именно эта универсализация и позволяет выделять, идентифицировать и классифицировать все многообразие организационных отношений в качестве предмета исследования теории организации.

Примеры проявлений организационных отношений встречаются повсеместно и представляют собой достаточно понятную и одновременно до конца неопределенную палитру. Большинство из них вполне обоснованно можно отнести к выделенным в табл. 1.1 количественным, конструктивным, качественным и др. групповым критериям. Но как в реальной жизни, так и в идеальном представлении, могут иметь место и другие специфические проявления неформализуемых, ассоциативных, вероятностных, мнимых органи-

зационных отношений и соответствующие признаки их выделения и идентификации, оказывающие самое непосредственное влияние на такие вероятностные организации, как социальные (симпатия, привязанность, гордость, внушение, страх и т.д.).

Предложенным классификационным подходом векторно обосновывается и обеспечивается необходимость и возможность последовательного формирования представления и развития самого широкого спектра и многообразия проявления организационных отношений в качестве предмета теории организации. Это исключительно важно, поскольку сегодняшние представления о составе и содержании организационных отношений раскрывают только небольшую часть их реального воплощения. Это особенно ясно видно на примере расшифровки организации генома человека, где на сегодняшний день всего нескольких процентов из более, чем 90 тыс. генов достоверно идентифицированы как формирующие те или иные специфические качества конкретного индивидуума. Такое положение наглядно свидетельствует о том, что в целом ряде областей установлены и изучены только самые явные и откровенные проявления организационных отношений, а значительная часть из них все еще остается вне наблюдения, понимания и оценки.

Исходя из этого осознания можно достаточно убедительно утверждать, что представленный подход к построению классификации организационных отношений и приведенные примеры только иллюстрируют, но ни в коем случае не перечисляют не только весь состав, но, возможно, и структуру сложившихся проявлений. Они дают всего лишь первичное представление о форме и содержании проявления организационных отношений как предмете изучения теории организации и организационного поведения, обуславливая формирование и адаптацию необходимых подходов и методов исследования этой области знаний [162].

Многофакторное проявление предмета исследования теории организации убедительно обосновывает и раскрывает необходимость приоритета

применения комплексного подхода к изучению организационных отношений. В отличие от большинства других областей знаний, где этим способом, как правило, завершается построение единой концепции, в теории организации комплексный подход изначально определяет место и роль каждой изучаемой составляющей в общей системе представлений. Это необходимо для того, чтобы изначально не упустить пусть даже неопределенный и исключительно редкий сегмент возможных проявлений организации.

С одной стороны, теория организации и организационное поведение, вооруженные комплексным подходом, начинают, осуществляют и развивают процесс формирования всесторонней, стройной, векторно-позиционированной системы научных знаний с самих себя как комплексного восприятия и отражения любого процесса и любой системы. С другой стороны, комплексный подход как основополагающий метод исследования всей совокупности организационных отношений в их тесной и разнообразной взаимосвязи и зависимости предопределен уже самой сущностью организации.

Изначально понимая под организацией объединение процессов или систем в то или иное упорядоченное образование, субъект уже осуществляет комплексный подход к имеющейся, вновь создаваемой или возможной организации. В этом случае конечной целью построения и осуществления любого процесса формирования и функционирования любой системы организации остается создание и совершенствование того или иного комплекса как одной из высших форм организационного развития. Приоритетом в исследованиях теории и практики организации обладает исторический подход, представляя четкую логику в рамках единой последовательности общего развития процессов и систем с одной стороны и конкретный хронологический инструментарий изучения и систематизации фактов, отражающих формирование и развитие мироздания, – с другой. Он необходим прежде всего для выявления причинно-следственных связей процессов и систем, определения их первичности и производности, самостоятельности и зависимости, объективности и

субъективности, природы происхождения, условий становления и развития. Особое значение исторический подход к исследованиям организации приобрел в связи с постоянными поисками человечеством обоснованного ответа на вопрос о происхождении мироздания. Убедительное и принимаемое всеми обоснование ответа на него в настоящее время становится не только научной, но и сложной социальной проблемой, хотя его общенаучное понимание так или иначе объективно вытекает из фундаментальных положений всеобщей организационной науки [161].

Важная особенность взаимодействия исторического и комплексного подходов к исследованию организационных отношений – диалектический аспект их применения. Он обусловлен сущностью организации, проявляющейся в двойственности ее возникновения, осуществления и представления. Такой инструментарий характеризуется достаточно традиционной палитрой общих методов непосредственного исследования сущности и содержания организационных отношений. В том или ином виде универсально используется практически весь аналитический арсенал выявления, идентификации, изучения, сопоставления, анализа, классификации и оценки связей, проявляющихся при формировании, функционировании и развитии процессов и систем.

Конкретные формы реализации этих традиционных методов исследований организации целенаправленно и последовательно адаптируются и специализируются применительно к объекту и предмету, существенно модифицируя их конечное представление. Так, в теории организации и организационном поведении широко известны графические формы разработки, применения и анализа содержания и результатов исследований, наиболее точно и полно раскрывающие все многообразие связей. Исторически сложившаяся конструктивная система подходов и методов исследования предмета организации, анализа, оценки и разработки ее формирования, функционирования и развития приведена на рис. 1.3 [167].

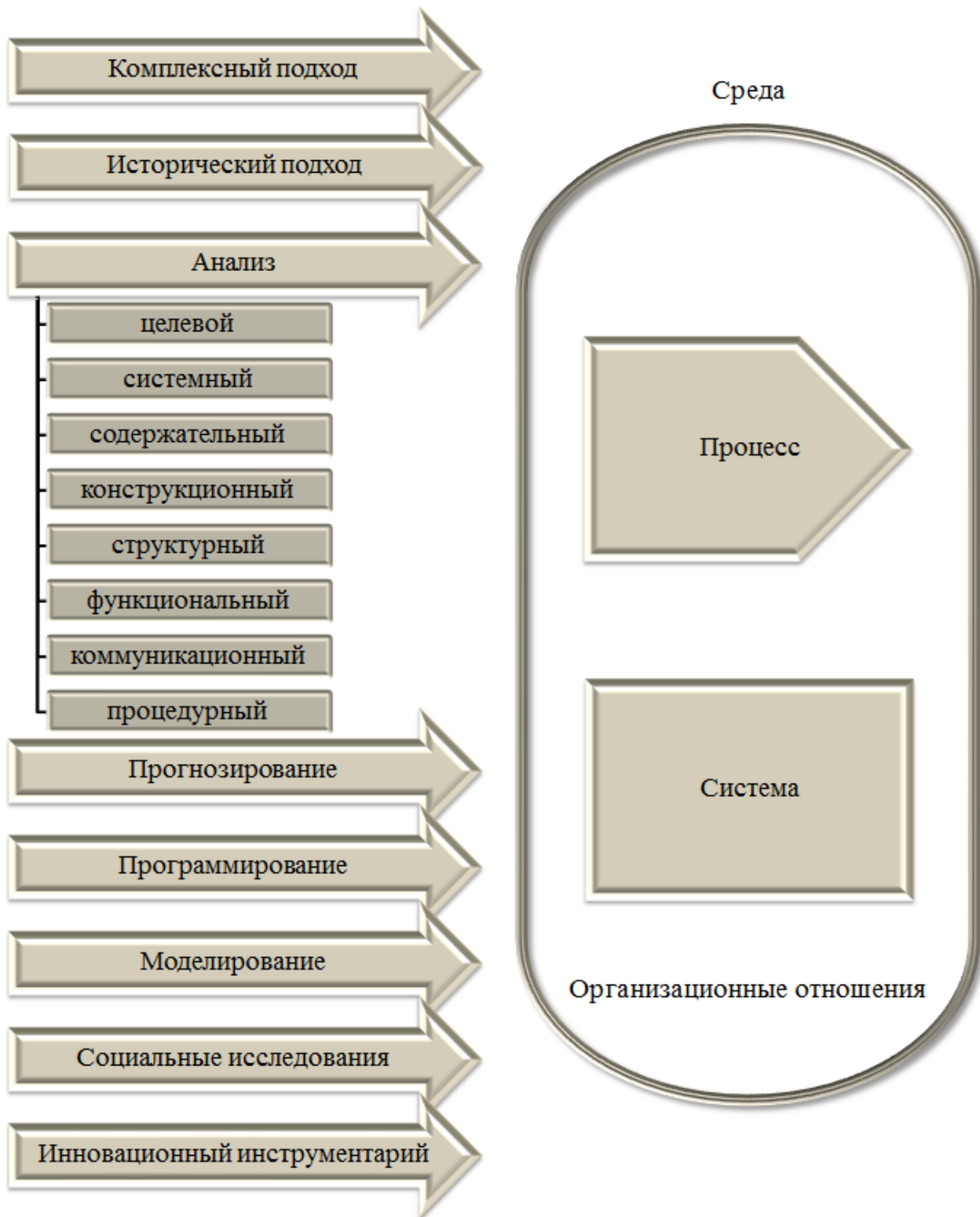


Рисунок 1.3 Предмет и методы исследования теории организации

Системный, структурный, конструкционный инструментарии анализа организационных отношений целенаправленно ориентированы на определе-

ние архитектоники и конфигурации внутреннего строения процессов и систем, внешних форм их выделения, представления и реализации.

Ими развиваются и реализуются приемы выявления, изучения и построения последовательностей и содержания связей, конфигураций, коммуникаций, коопераций, их место и роль в организации внутренних строений и внешних форм организации. Особое развитие здесь получают специфические приемы иерархической архитектоники, структурной субординации, процедурного детерминирования, позволяющие эффективно организовать социальные процессы и системы.

Процедурный и коммуникационный инструментарии более четко ориентированы на выяснение процессуального проявления, структурного выражения, логики и последовательности построения и представления организационных отношений. С их помощью вскрываются, исследуются и определяются причинно-следственные зависимости, логические последовательности, режимы и способы построения и осуществления деятельности, процедуры и механизмы функционирования и развития, этапы и условия достижения и поддержания необходимого уровня организации.

В свою очередь, специализация и применение целевого, содержательного, функционального инструментария в ходе анализа приоритетно направлены на выявление сущности и содержания процесса, системы и, главное, результата организации. Ими раскрываются, устанавливаются и закрепляются содержательное выражение организационных отношений и практическое представление процессов и систем, отражающие сущность и содержание реальной организации.

Такой разнообразный инструментарий последовательно адаптируется к объекту исследования, обеспечивая формирование специализированного комплекса методов изучения и применения профессиональных знаний, умений и навыков организации. Вместе с тем, само обоснование, построение и применение такого сложносочиненного инструментария научных исследова-

ний становится предметом выделения и формирования новых научных направлений и областей знаний, например, организации исследований.

Именно новые подходы, методы и инструменты организационных исследований, примененные на стыках нескольких сложившихся наук и практической деятельности, стали в свое время катализатором выделения таких научных направлений, как, например, деловое администрирование, организация перевозок (логистика), организационное проектирование, организационные изменения и т.д. Наряду с традиционными подходами, современные методы исследования используются наиболее разнообразно и универсально, что обусловлено широким полем трансформации сущности и характера процессов и систем, в которых объединяются объекты и действия практически всех известных сфер исследований и воздействий самых разнообразных субъектов и явлений. Это положение делает систему методов исследования организационных отношений содержательной базой разработки и построения прикладного инструментария большинства конкретных областей знаний [166].

Такая роль методологии исследования теории организации и организационного поведения важна потому, что, лежа в основу разработки инструментария прикладных исследований, она становится также и фундаментом построения и применения конкретной методики реализации практической организации. Именно это обеспечивает не только методическую преемственность, но и реальную интеграцию теории и практики в сложнейших процессах исследования и совершенствования организации современного мира.

Состав и содержание методов, эффективно применяемых как при исследовании, так и при осуществлении организации, оценке ее результатов, исключительно широки и разнообразны. Наряду с рассмотренными на рис. 1.3 методами приведены достаточно сложные инструменты – прогнозирование, программирование, моделирование. Они относятся не столько к методам исследования, сколько к методам разработки и осуществления реальной организации. Ведь изучение организации развивается в процессе приме-

нения, что требует адаптации и использования более сложного научно-практического инструментария в виде производных, комбинированных образований, состоящих из методов анализа, проектирования, конструирования и разработки форм, структур и процедур. С этой целью в качестве конкретного инструментария исследования и представления организации широко применяется структурно-конфигурационное отражение объекта, предмета и разработок в оригинальных схемах, рисунках и таблицах, позволяющих использовать специфические методы исследования и моделирования. Это обосновано необходимостью раскрытия сущности организации, отражающей структуры, формы, властную вертикаль, коммуникации и объединения самостоятельных, взаимосвязанных, зависимых и интегрированных составляющих в общие процессы или системы. Именно схематическое отражение организационных отношений в современных визуальных форматах, в том числе с применением 3D-проекции взаимосвязей, наиболее полно и емко представляет их сущность, содержание, особенности и условия формирования, функционирования и развития. Любые области и направления знаний ценны, прежде всего, не сами по себе, а в силу того, что с их помощью человек способен эффективно организовать свою целенаправленную деятельность. Это служит основной задачей исследования и применения знаний теории организации. В таком понимании она становится единой методической основой целенаправленного построения любой системы научных дисциплин в целом и каждой из них в частности [168].

*Резюме.* Таким образом, методологической и теоретической основой теории организации и организационного поведения служат комплексный, исторический и ретроспективный подходы, диалектический и системный методы, теоретико-методологические труды и разработки отечественных и зарубежных ученых. Этот аппарат традиционно и уверенно применяется в исследованиях большинства областей знаний, в которых помимо него используются и другие инструменты познания. Их разработка и применение обусловлены

спецификой объектов и предметов исследований и обеспечивают наиболее полное и контрастное представление содержания каждой отдельной науки.

### **1.3 Связь теории организации с другими науками**

Профессиональные навыки специалиста формируются и закрепляются в виде последовательно накапливаемых, осваиваемых и совершенствуемых пакетов компетенций, комплексно обеспечивающих организацию конкретного процесса управления. Причем каждая из таких компетенций представляет собой универсальный модуль, эффективно адаптирующийся и адекватно интегрирующийся в профессиональные процедуры. Основой разработки и реализации такого подхода служит единая для области и специалиста профессионально-организационная платформа, на которой строятся все последующие конфигурации взаимодействия составляющих (рис. 1.4) [185].

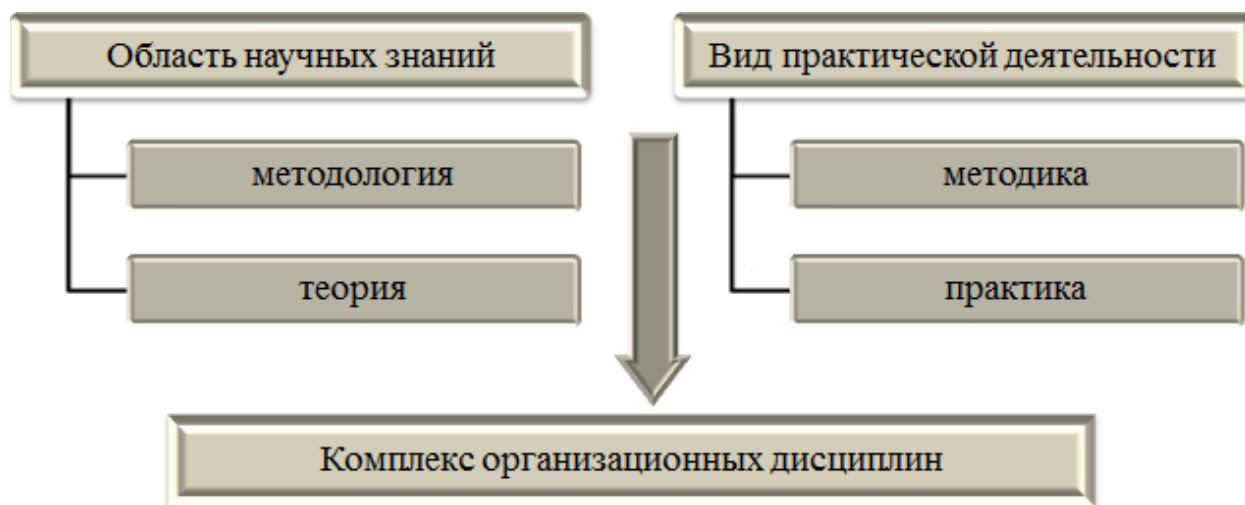


Рисунок 1.4 Организация как система знаний и вид деятельности

От адекватного соотношения уровней организации исследуемого и исследователя, объекта и субъекта зависит результат их взаимодействия. Таким образом, теория организации и организационное поведение как понятие, наука, учебная дисциплина, вид практической деятельности представляет собой некую упорядоченную интеллектуальную систему, выяснение взаимо-

связей в которой совершенно необходимо для полного и всестороннего раскрытия сущности организации.

Представленная на рис. 1.4 модель контрастно выделяет необходимую связь между научной и практической деятельностью, их единство, объективное и целенаправленное взаимодействие, обеспечиваемые общей организационно-методической основой накопления и применения знаний, что говорит о необходимости и неизбежности ее органичного единства и конструктивного взаимодействия с ежедневной практической деятельностью человека.

В рамках организаций повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями. В связи с этим можно выделить следующие условия существования организации (рис. 1.5) [161].

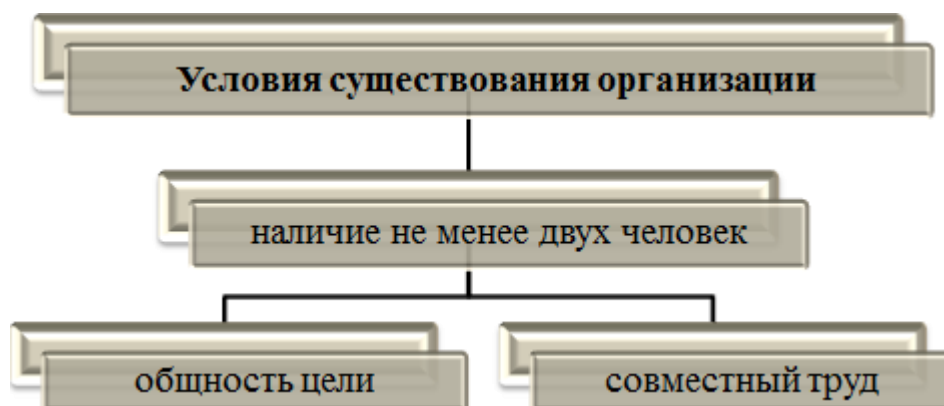


Рисунок 1.5 Условия существования организации

Первый научный подход к анализу организаций и процессу управления ими использовал американский исследователь и инженер Фредерик Уинслоу Тейлор, который в 1911 г. опубликовал монографию «Принцип научного управления» [356].

После этого в наборе управленческих наук начало формироваться новое научное направление – теория организации.

Теория организации является одной из управленческих наук, которая тесно связана с другими науками (табл. 1.2) [190].

Таблица 1.2

**Взаимосвязь теории организации с науками**

| Науки          | Взаимосвязи  |
|----------------|--|
| Естественные   | Источник идеи и организационного опыта. Черпает сведения для осмысления организационных закономерностей из биологии, химии, физики и др.                               |
| Общественные   | Система социальных наук. Оказывает положительное влияние на развитие теории социального управления, управление народного хозяйства, теорию государственного управления |
| Математические | Инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений  |

Теория организации – наука, изучающая принципы, законы и закономерности возникновения организации как явления и ее эволюции, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой и с внешней средой для достижения намеченных и проектирования новых целей (рис. 1.6) [167].



Рисунок 1.6 Теория организации как наука

Овладение знаниями об этом позволяет обоснованно и профессионально подходить к формированию протекающих в организациях процессов, к определению курса действий и управлению его реализацией в интересах до-

стижения поставленных целей и призвано качественно изменить подход к организациям, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов и в конечном счете – к их адаптации к условиям рыночных отношений.

Наибольшую сложность представляет определение различий в предмете и функциях между теорией организации и теорией управления (менеджментом). Сложность эта связана с тем, что выделение теории организации произошло значительно позже появления теории управления и достаточно долгое время вопросы, относимые к теории организации, изучались в рамках менеджмента.

По мнению ученых, предметом теории организации является исследование механизмов, обеспечивающих функционирование организации как целостной системы, единого организма. Следовательно, можно сделать вывод, что предмет теории организации зависит от сложного состава объектов, многовариантного построения и развития проходящих в них процессов и реализующих их систем, от разнообразного содержания ставящихся и решаемых задач, широкого спектра условий и факторов их осуществления. В связи с этим подход к определению предмета теории организации иллюстрирует возможность представления состава и содержания теории организации парадигмой теории, т.е. стройной и лаконичной моделью общепринятой структуризации системы определяющих знаний. С одной стороны, это позволяет отразить ключевые положения организации как области знаний, комплекса учебных дисциплин и вида практической деятельности в единой концепции, с другой – обеспечить эффективную методическую основу для прикладного применения получаемых знаний и навыков.

В настоящее время ряд исследователей рассматривает такие аспекты организации, как ее структура и механизмы функционирования, в теории менеджмента. В то же время теория организации активно развивается как самостоятельная наука [192, 203, 205, 207, 216, 221].

Теория организации опирается на исследования в различных областях науки (табл. 1.3, рис. 1.7).

Таблица 1.3

Области исследования теории организации

| Область исследования  | Характеристика   |
|-----------------------|--|
| Социология труда      | Теория мотивации, побуждение персонала к труду, учет эффективности различных способов материального и морального поощрения       |
| Психология            | Оценивание роли личности в коллективе и поведения индивидуумов   |
| Социальная психология | Закономерности поведения и деятельность людей, обусловленные нахождением в социальных группах, психологическими характеристиками |
| Кибернетика           | Изучение общих закономерностей процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе                 |
| Информатика           | Информация выступает предметом и результатом управленческого труда   |

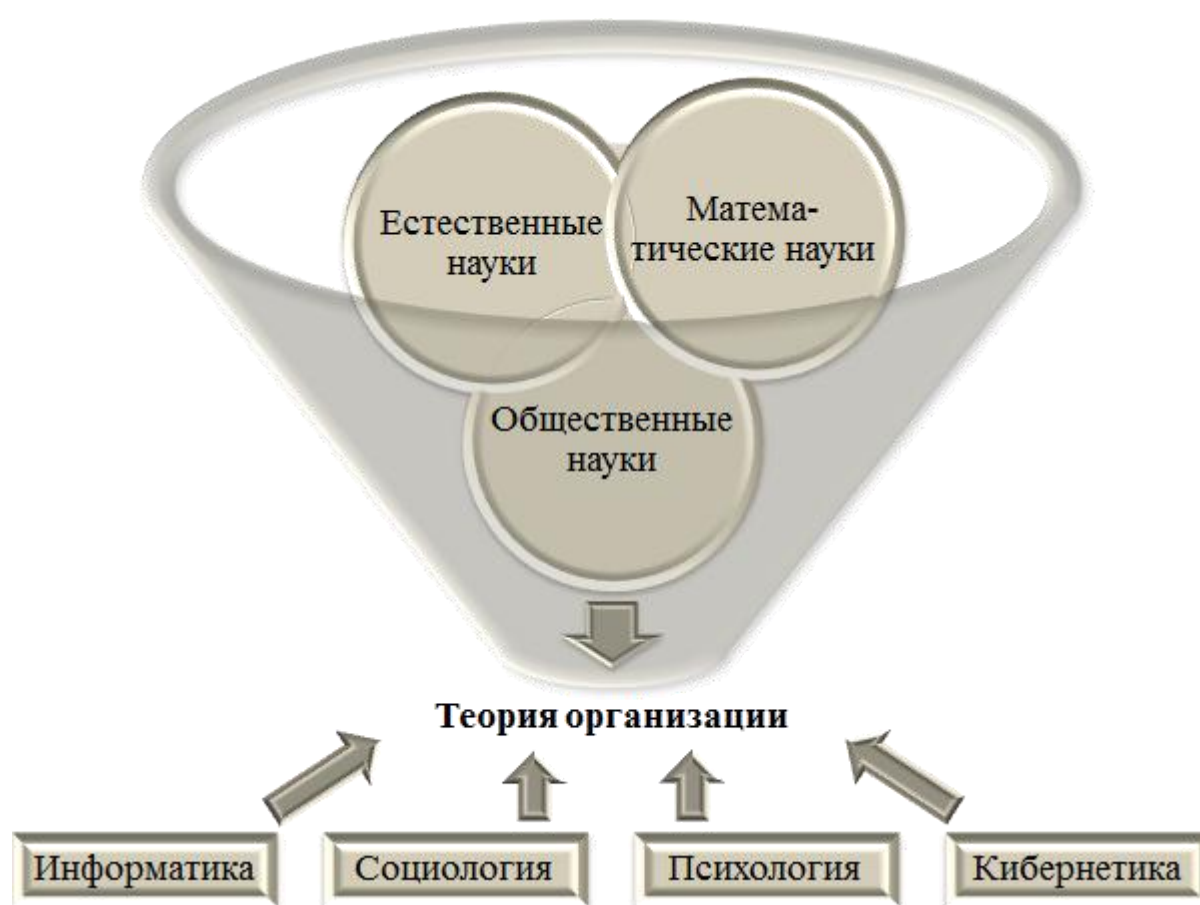


Рисунок 1.7 Связь теории организации с другими науками

Следовательно, теорию организации следует рассматривать как комплексную научную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных наук (рис. 1.8), в результате развития которой сформировался широкий комплекс организационных дисциплин: организация предпринимательства, ор-

ганизация научных исследований, организация труда, организация производства, организация управления [207].



Рисунок 1.8 Взаимосвязь комплекса организационных дисциплин со смежными науками

Как видно, теория организации связана с целым рядом смежных дисциплин: управление персоналом, менеджмент (стратегический, финансовый, производственный, инновационный и т.д.), управление качеством, маркетинг, логистика.

В этом контексте теория организации как научная дисциплина изучает общие свойства, законы и закономерности создания, развития, функционирования и ликвидации организации как единого целого.

Положения теории организации базируются на экономических законах и законах других наук (теории систем, кибернетики, теории управления), хотя она опирается и на законы, которые присущи только ей.

Так как большинство данных дисциплин может быть разделено на ряд более узких (социальную психологию, финансовый менеджмент и т.п.), приведенная схема может быть значительно расширена.

Обилие дисциплин, изучающих ту или иную сторону организации, требует определения взаимосвязи теории управления с этими дисциплинами, выявления границ разграничения их функций и предмета изучения.

*Резюме.* Таким образом, организации не могут быть предметом изучения только одной науки – теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения, нацеленный на выявление динамики организации и ставящий в центр исследований человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению установленных целей.

Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности.

Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин для решения этих задач.

### **1.4 Сущность, подходы, принципы, концепции теории организации**

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разнообразных организаций. Организации создаются для удовлетворения различных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Многообразие целей и задач ор-

ганизаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников.

Природа и сущность организации раскрывается тремя феноменами, представленными в табл. 1.4 [231].

Таблица 1.4

**Феномены организации**

| Природа организации  | Сущность организации  |
|--|---|
| Искусственные объединения институционального характера, предназначенные для удовлетворения какой-либо общественной потребности | Совокупность человеческих и др. ресурсов, объединенных общей целью при помощи организационных отношений в единое целое для выполнения определенного вида деятельности |
| Деятельность, определяющим признаком которой выступает функция или процесс   | Одна из функций управления с целью воздействия на объект и его упорядочение.  |
| Состояние или свойство, определяющим признаком которого является порядок либо же структура                                     | Структура, стремящаяся к упорядоченности (или организованности), которая определяется структурой объекта  |

Основными системообразующими свойствами организаций являются цель, иерархия, управление, синергия (табл. 1.5).

Таблица 1.5

**Системообразующие свойства организаций**

| Свойство   | Сущность   |
|--|--|
| Цель   | Конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь трудовой коллектив. Чем больше целей ставит перед собой организация, тем она более сложна ее структура и управляемость |
| Иерархия (от др.-греч. <i>ἱερός</i> – священный и <i>ἀρχή</i> – правление)                         | Структура с вертикальной формой управления элементами, входящими в нее, т.е. фактически – это пирамида, каждым уровнем которой управляет более высокий уровень                               |
| Управление   | Сложная система, состоящая не только из организационной структуры, но и процесса, целей, методов   |
| Синергия (от греч. <i>συνεργία</i> – сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество) | Суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы       |

Цели по функциям и роли в организации представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Виды целей по функциям и роли

| Вид целей       | Роль  | Функции   |
|-----------------|---|---|
| Цели-задания    | Поставленные перед организацией задачи  | Планы, поручения, задаваемые организации вышестоящей по подчинению организационной системой и отражающие внешнее назначение организации как социального инструмента   |
| Цели-ориентации | Реализуемые в организации цели персонала  | Общие интересы персонала, реализуемые им через организацию; они соответствуют свойству организации как человеческой общности, в них проявляются целеустремленные свойства человеческого фактора организации |
| Цели системы    | Цели организации по ее самосохранению для выполнения деятельности по назначению | Равновесие, стабильность, целостность, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования материализованной и обьективированной структуры   |

В исследовании организаций применяются различные подходы, которые представлены в табл. 1.7 [244].

Таблица 1.7

Подходы к исследованию организации

| Подход         | Сущность   |
|----------------|--|
| Системный      | Организация предстает как система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов                                 |
| Ситуационный   | Эффективность приемов и методов зависит от конкретной ситуации   |
| Комплексный    | Различные аспекты организации рассматриваются в их взаимосвязи   |
| Интеграционный | Подсистемы рассматриваются во взаимосвязи по вертикали и горизонтали   |
| Динамический   | Организация рассматривается в развитии, учитываются причинно-следственные связи                                |
| Процессный     | Функционирование организации и управление ею рассматриваются как непрерывные процессы                          |
| Нормативный    | Функционирование организации должно соответствовать заданным нормам и принципам                                |
| Антикризисный  | Управление организацией должно быть направлено на снижение негативных последствий кризисов и их предотвращение |
| Антидевиантный | Необходимо рассматривать не только позитивные, но и негативные аспекты организации                             |
| Превентивный   | Организация должна быть ориентирована на предвидение будущих изменений окружающей среды                        |

Несмотря на то что все указанные подходы важны, главным методологическим подходом к изучению организации является системный подход, рассматривающий объект или явление как систему, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов.

В свою очередь, организация как система имеет присущие только ей свойства (табл. 1.8) [245].

Таблица 1.8

**Свойства организации как системы**

| Свойство                      | Сущность   |
|-------------------------------|--|
| Целостность                   | Все элементы составляют систему только при условии учета их взаимосвязей, представления их в целостном виде  |
| Эмергентность                 | Свойства организации как системы не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов                          |
| Целенаправленность            | Функционирование и развитие организации подчинены внутренним целям   |
| Адаптивность                  | Организация имеет механизм, позволяющий приспосабливаться к изменениям внешней среды                         |
| Самоуправление                | Организация имеет внутренние механизмы управления  |
| Открытость                    | Организация является открытой системой, т.е. системой, находящейся в постоянной взаимосвязи с внешней средой |
| Автономность                  | Система существует и развивается согласно не только общим, но и присущим ей одним законам                    |
| Иерархичность (структурность) | Организация как система имеет структуру, ее элементы имеют устойчивые связи                                  |
| Множественность описаний      | Организация – многосторонняя и сложная система, поэтому необходим комплекс ее моделей                        |

Из указанных подходов и свойств можно выделить основные принципы построения теории организации (табл. 1.9) [250].

Таблица 1.9

**Принципы построения теории организации**

| Принцип  | Сущность  |
|--|---|
| Единство теории и практики                             | Теоретические доктрины обобщают практический опыт деятельности организации, в то же время выводы и рекомендации, предоставляемые теорией, используются в практической деятельности  |
| Специализация и универсализация происходящих процессов | Так как каждая организация, с одной стороны, имеет типичные черты, свойственные всем, с другой – обладает определенной мерой уникальности, то предлагаемые теорией организации выводы и рекомендации могут быть использованы любой организацией, но только с учетом ее особенностей |
| Многовариантность поведения организации                | В каждой конкретной ситуации существует возможность выбора одного из нескольких способов поведения организации  |
| Устойчивость организации по отношению к внешней среде  | Изменения внешней среды не ведут автоматически к изменению организации. Организация сохраняет определенную самостоятельность по отношению к внешней среде   |
| Мобильность  | Организация не может себя не изменять. Организация меняется вследствие изменений внешней среды, но эти действия происходят как результат действия внутренних механизмов   |
| Развитие   | Так как происходящие изменения подчинены внутренним целям, то постепенно улучшается деятельность организации  |

Развитие методологии, подходов, методов и приемов исследования области знаний определяет сознание индивидуума, интеллектуальные ресурсы его функционирования и развития, модели и процедуры его мышления, достигаемый им уровень образования.

Методы теории организации (рис. 1.9) – упорядоченная деятельность по достижению определенной цели [261].

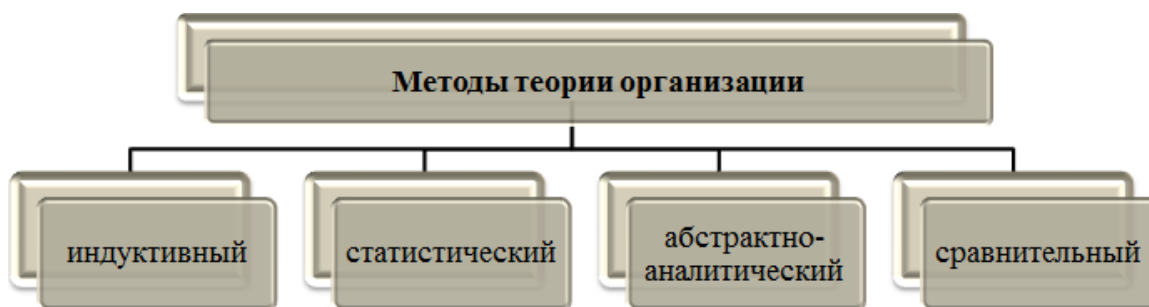


Рисунок 1.9 Методы теории организации

Сущность основных методов теории организации показана в табл. 1.10.

Таблица 1.10

Сущность методов теории организации

| Метод                    | Сущность  |
|--------------------------|---|
| Индуктивный              | Логический переход от частного к общему   |
| Статистический           | Количественный учет факторов и частота их повторяемости: исследование явлений с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений, что способствует нахождению устойчивых связей между организационными отношениями |
| Абстрактно-аналитический | Мысленное выделение существенных свойств предмета, отвлечение от частных, позволяющих составить обобщенную картину явления  |
| Сравнительный            | Подбор сходных организаций как объектов исследования для выяснения процессов изменения, динамики исследуемого явления   |

Необходимость эффективной теории организации связана с выполняемыми ею функциями (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Функции теории организации

| Функция                  | Сущность   |
|--------------------------|--|
| Познавательная           | Изучает и объясняет процессы и явления, происходящие в организации                             |
| Практическая             | Разрабатывает принципы и методы эффективного функционирования                                  |
| Прогнозно-прагматическая | Разрабатывает научные прогнозы поведения организации и изменения ее основных свойств в будущем |

Результаты использования методов анализа могут быть неоднозначными. Это связано не только с негативными аспектами, имеющимися у каждого из приведенных методов, но и с исходными установками и теоретическими постулатами, которыми руководствуется исследователь. Поэтому одни и те же реальные явления и процессы получают различную интерпретацию в рамках различных концепций, учений и школ.

Развитие теории организации долгое время осуществлялось в рамках менеджмента, поэтому многие концепции менеджмента фактически являются и концепциями теории организации, так как в них определяются принципы построения и функционирования организации. Классификация концепций теории организации приведена в табл. 1.12.

Таблица 1.12

Основные концепции теории организации

| Автор(ы)                        | Концепция                             | Основные постулаты  |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|
| 1                               | 2                                     | 3   |
| Ф.У. Тейлор [356]               | Научная                               | Широкомасштабное применение аналитического метода к совершенствованию управления производством. Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, предусматриваются конкретные рациональные мероприятия |
| А. Файоль [308]                 | Административная                      | Фирма является системой (организацией). Разработаны принципы организации. Игнорируется влияние внешней среды  |
| М. Вебер [49]                   | Бюрократическая                       | Бюрократическая структура позволяет повысить эффективность организации. Предложена стратегия развития организации   |
| Р. Лайкерт [163]                | Концепция эффективной организации     | Эффективна та организация, которая побуждает руководителей создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Определены основные характеристики эффективной организации и влияние внешней среды          |
| Ч.И. Барнард, Г.А. Саймон [250] | Концепция административного поведения | Акцент делается на важность правил и установленных порядков, направленных на поддержание рационального поведения внутри организации.  |
| У.Б.Д. Браун, Э. Джекс [207]    | Концепция Гласиер                     | Эффективное функционирование организации как системы возможно при условии четкого функционирования четырех выделяемых подсистем (исполнительной, представительской, законодательной и апелляционной)                        |

| 1                   | 2                                     | 3   |
|---------------------|---------------------------------------|---|
| Дж.Э. Мэйо<br>[350] | Психологическая                       | Эффективное функционирование организации возможно лишь при учете психологических особенностей работников и системы мотивации  |
| И. Ансофф<br>[15]   | Концепция организационного потенциала | Организация является открытой системой, эффективность деятельности организации зависит от эффективности ее структуры. К организации необходим динамический подход   |
| К. Маркс<br>[207]   | Марксистская                          | Организация представляет собой арену столкновения противоположных интересов – интересов работодателей (собственников) и интересов наемных работников. Повышение эффективности возможно лишь при изменении данного условия |
| Д.С. Норт<br>[202]  | Институционалистская                  | Вводится понятие «институты» как формальные и неформальные ограничения, факторы и правила деятельности на рынке   |

Следует обратить внимание, что содержание деятельности институтов, анализ их места и роли в обществе рассматривается с различных позиций. Так, прежний, классический, институционализм основан на концепции холизма (от др.-греч. ὅλος – целый, цельный) и объясняет интересы индивидов через характеристики институтов, которые предопределяют социальные взаимодействия. Неоинституционализм в изучении институтов следует традициям методологического индивидуализма. Неоинституционалисты объясняют институты как равнодействующие интересов и поведения индивидов, использующих институты для координации собственных действий (Дж.М. Бьюкенен-мл., М.Л. Олсон-мл., Д.С. Норт и др.). В различных теоретических схемах не существует единой парадигмы институциональных образований. Имеет место множество моделей организаций, вокруг которых сгруппированы целые школы исследователей. Анализируя историю этого вопроса с позиции логической реконструкции, можно воспроизвести основные концепции организации (табл. 1.13) [244].

Таблица 1.13

Модели организации в соответствии с организационными теориями

| Модель          | Представители и характеристика   |
|-----------------|--|
| 1               | 2  |
| Механистическая | Ф.У. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер – вид управления, деятельность которого основана на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решений, узкоопределенной ответственности и жесткой иерархии власти |

| 1                        | 2   |
|--------------------------|---|
| Естественная организация | Т. Парсонс, Р.К. Мертон, А. Этциони – организационная деятельность анализируется как объективный, самосовершенствующийся процесс, в рамках которого субъективное начало не имеет решающего значения   |
| Организация-община       | Дж.Э. Майо – главный регулятор функционирования – принятые в организации нормы поведения  |
| Социотехническая         | А. Райс, Э.Л. Трист – основана на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства   |
| Интеракционистическая    | Ч.И. Барнард – организация рассматривается как система длительных взаимодействий между ее членами, которые вносят в организацию собственные ожидания и ценности   |
| Кибернетическая          | Э.С. Бир, Дж.Р. Форрестер, С. Янг – предполагает построение полной математической модели организации с учетом многочисленных обратных связей  |
| Институциональная        | Д.С. Норт – формы и поведение организации определяются обычаями, традициями, нормами  |
| Конфликтная              | Р.Х. Холл – организация имеет много противоречивых целей и действует в условиях противоречивых интересов различных членов организации и ее групп  |
| Органическая             | Т. Бернс, Дж.М. Сталкер – общество сравнивается с живым организмом, в котором все части взаимозависимы; предполагает процессы саморегуляции, позволяющие сохранять относительно постоянными свойства и функции организации в быстро меняющейся внешней среде  |
| Процессная               | А.А. Богданов – общество рассматривается как непрерывный процесс соединений (ассоциаций) и разъединений (диссоциаций), общество не имеет устойчивой структуры   |
| Проблемная               | В.И. Франчук – проблемы организации рассматриваются не как препятствия, а как выражение естественных потребностей и возможностей их реализаций; характеризуется гибкостью, способностью к перестройке в нестабильных условиях; данная модель более общая, так как распространяется не только на искусственные, но и на естественные организации |

Отметим, что эволюция методологии западной науки показывает противоположность настоящего ее состояния начальному содержанию. В первых моделях организационная эффективность связывалась с высокой формализацией, организационное творчество закреплялось за высшими структурами в системе иерархии. Деятельность последней дробилась на простейшие компоненты, и узкая специализация означала высокую степень продуктивности носителя организационных отношений.

*Резюме.* Таким образом, развитие теории организации продолжается и приводит к появлению новых течений, концепций и школ. Общенаучные

подходы и методы исследования получили широкое развитие и применение в науке XX в. Они выступают в качестве своеобразной промежуточной методологии между философией и фундаментальными теоретико-методологическими положениями менеджмента и теории организации.

К общенаучным понятиям чаще всего относят такие термины, как информация, модель, структура, функция, система, элемент, оптимальность, вероятность и др.

Многоаспектность и разнообразие процессов управления организацией, а так же огромное количество факторов, определяющих ее функционирование, привели к разработке различных подходов к теории организации.

Способность решать вопросы развития – главная характеристика современного менеджмента. Ориентация на максимальную эффективность организации в условиях статус-кво сменилась ориентацией на эффективность развития организации.

### **1.5 Тектология А.А. Богданова в теории организации**

С развитием общества интересы практики требовали формулирования законов функционирования организаций, разработки различных подходов к созданию эффективно функционирующих и развивающихся организаций. Совершались многочисленные попытки создать единую организационную науку. Наиболее значительной из них считают созданную известным революционером, общественным деятелем, мыслителем, экономистом, математиком, биологом, писателем-фантастом, врачом Александром Александровичем Богдановым (настоящая фамилия – Малиновский) «всеобщую организационную науку» – тектологию.

А.А. Богданов, опираясь на относительность научных представлений, концепций, их обусловленность ориентацией на решение задач общественной практики, положил в основу своей теории познания категорию опыта (коллективного и индивидуального субъекта жизнедеятельности) взамен ба-

зовых философских категорий материального и идеального. Поэтому его философская позиция была названа эмпириомонизмом. Его особая заслуга заключается в том, что в своем фундаментальном научном труде «Тектология» он впервые выделил, обосновал и подчеркнул значение исследования такой определяющей характеристики организации, как всеобщность. Именно в ней А.А. Богданов и его многочисленные последователи обнаруживают основополагающие условия и огромный потенциал формирования, становления и развития всеобщей системы организационных наук, определяющих и представляющих единые, общие для всех объектов и предметов исследования, аспекты организации процессов и систем [1].

Широчайший кругозор и спектр интересов, энциклопедическая образованность, исключительный жизненный опыт и неисчерпаемая личная энергия позволили ему сформулировать основополагающие идеи системного подхода, которые до сегодняшнего дня имеют фундаментальное научное значение [249].

Тектологию (от греч. τέκτων – плотник, строитель, творец и λόγος – слово, учение) А.А. Богданов понимал как науку об организационном строительстве. Исходным пунктом тектологии является признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации [14].

Предмет тектологии определяется, по А.А. Богданову, тем, что вся Вселенная «выступает перед нами как беспредельно разветвляющаяся ткань форм разных типов и ступеней организованности – от неизведанных нам элементов эфира до человеческих коллективов и звездных систем». Принять организационную точку зрения – значит изучать любую систему с точки зрения как отношений всех ее частей, так и отношений ее как целого со средой, т.е. со всеми внешними системами. Автор отмечал, что наука, объединяющая организационный опыт человечества, – это теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношений единой системы с внешней средой. Он сводил любую человеческую деятельность к организационной.

«Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. Это значит, что всякую человеческую деятельность – техническую, общественную, познавательную, художественную – можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения» [40].

А.А. Богданов утверждал, что «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. Весь опыт науки убеждает нас, что возможность и вероятность решения задач возрастают при их постановке в обобщенной форме. В то же время обобщение – это упрощение» (рис. 1.10) [41].



Рисунок 1.10 Постановка задачи в обобщенной форме

Так мы приходим к вопросу об универсально-обобщенной постановке задач. А.А. Богданов осуществил попытку заложить универсальные, обобщенные, методологические основы науки, объединяющей организационный опыт человечества (рис. 1.11) [40].

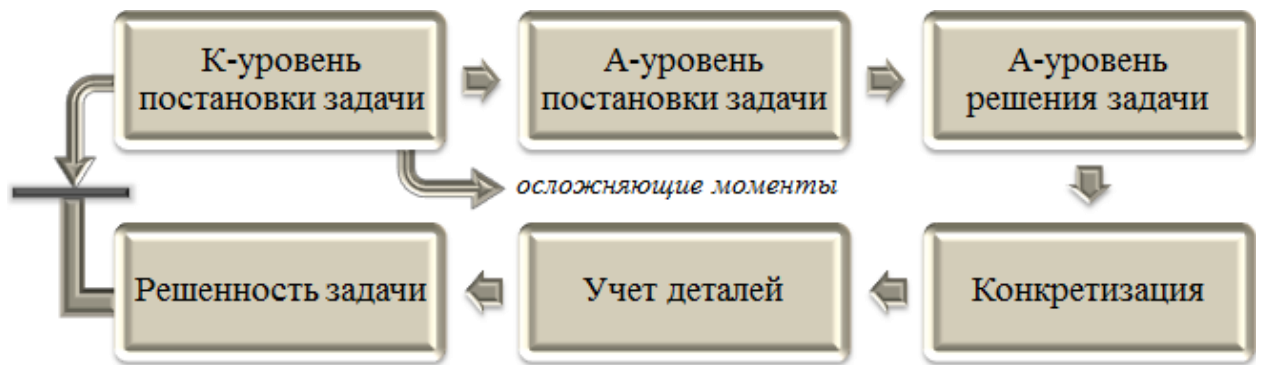


Рисунок 1.11 Универсально-обобщенная постановка задачи

А.А. Богданов для повышения результативности решения конкретных, практических задач (К-уровень) предлагает обязательное сведение процесса решения задач к выявлению абстрактной (А-уровень) составляющей в процессе решения. Решение абстрактной задачи при переводе на конкретный уровень позволяет получить конкретное решение.

Тектология призвана выяснить, какие способы организации наблюдаются в природе и в человеческой деятельности, обобщить и систематизировать эти способы, объяснить их, т.е. выработать абстрактные схемы их тенденций и закономерностей, определить направления развития организационных методов и их роль в мировом процессе (рис. 1.12) [193].



Рисунок 1.12 Применение обобщенных способов решения задач

В результате взаимодействия изменяющихся элементов наблюдатель может выделить некоторые типы «организованных комплексов», различающиеся по степени их организованности. Организованный комплекс определяется в тектологии на основе принципа несводимости целого к сумме всех его частей. При этом, чем больше отличие целого от суммы самих частей, тем более это целое организовано.

В организованном комплексе целое больше суммы всех его частей (т.е. активность-сопротивление комплекса в целом больше суммы активностей-сопротивлений его элементов). В неорганизованном комплексе целое меньше суммы всех его частей. В нейтральном комплексе целое равно сумме всех его частей.

Принципом типологизации комплексов является сопоставление содержательного целого и формальной суммы частей (рис. 1.13) [59].

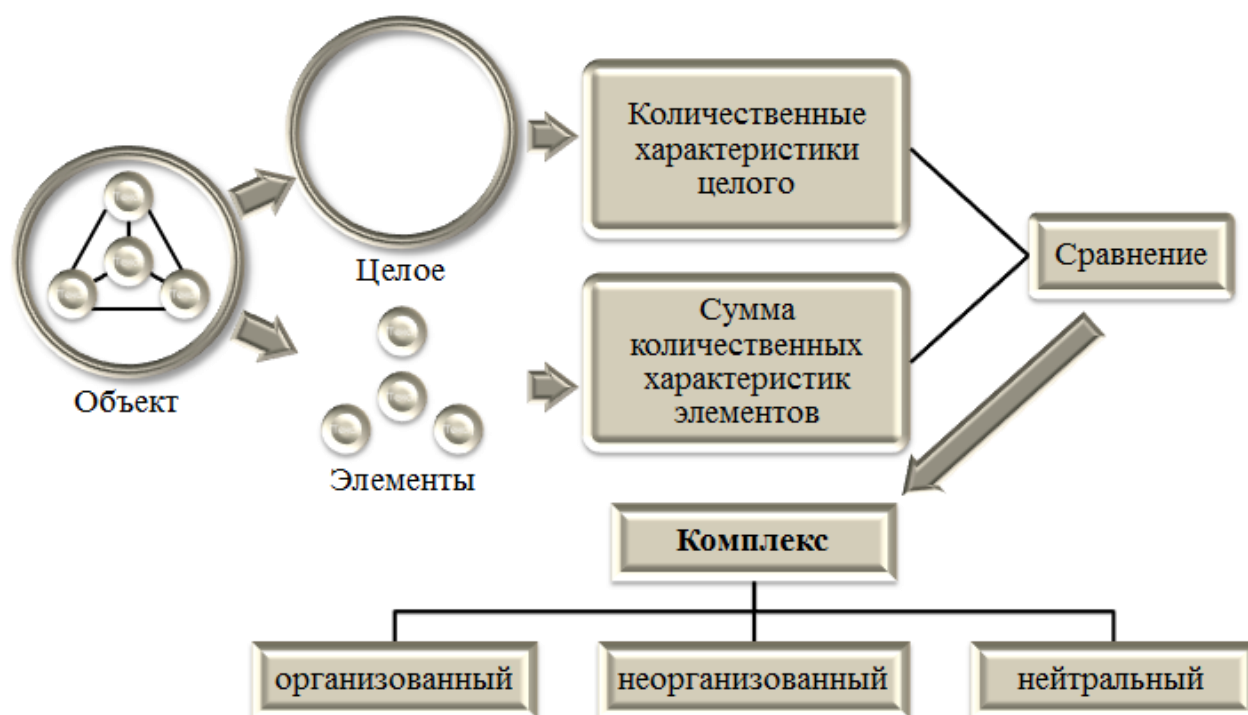


Рисунок 1.13 Обоснование типологизации комплексов

Комплексы имеют организационные, формирующие механизмы, которые представлены на рис. 1.14 [71].

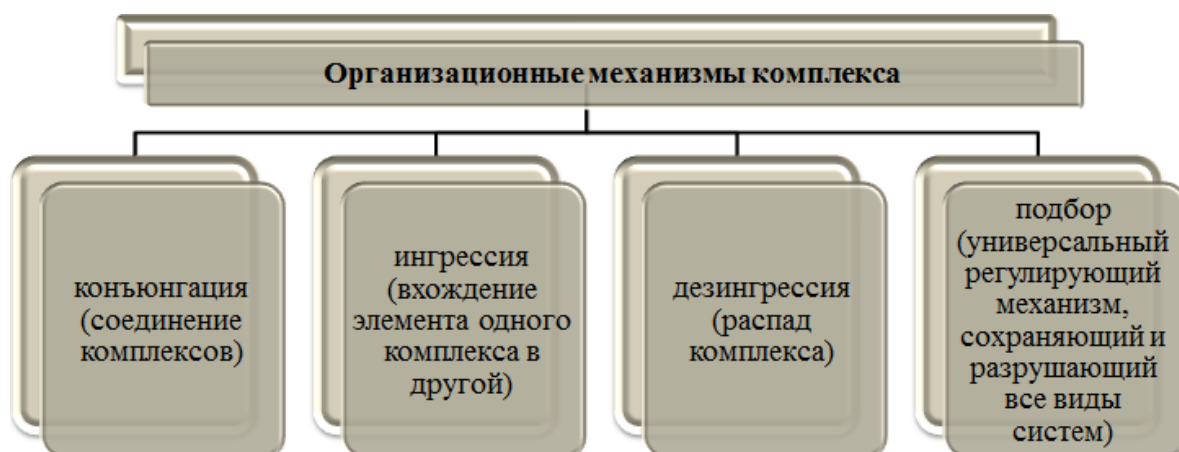


Рисунок 1.14 Организационные механизмы комплекса

По мнению Богданова, организованная система бывает таковой не вообще, не универсальной, а по отношению к определенным активностям, сопротивлениям, энергиям. Среди множества организационных форм Богданов выделяет два универсальных типа системных структур – централистический и скелетный, что подробно показано на рис. 1.16 [249].

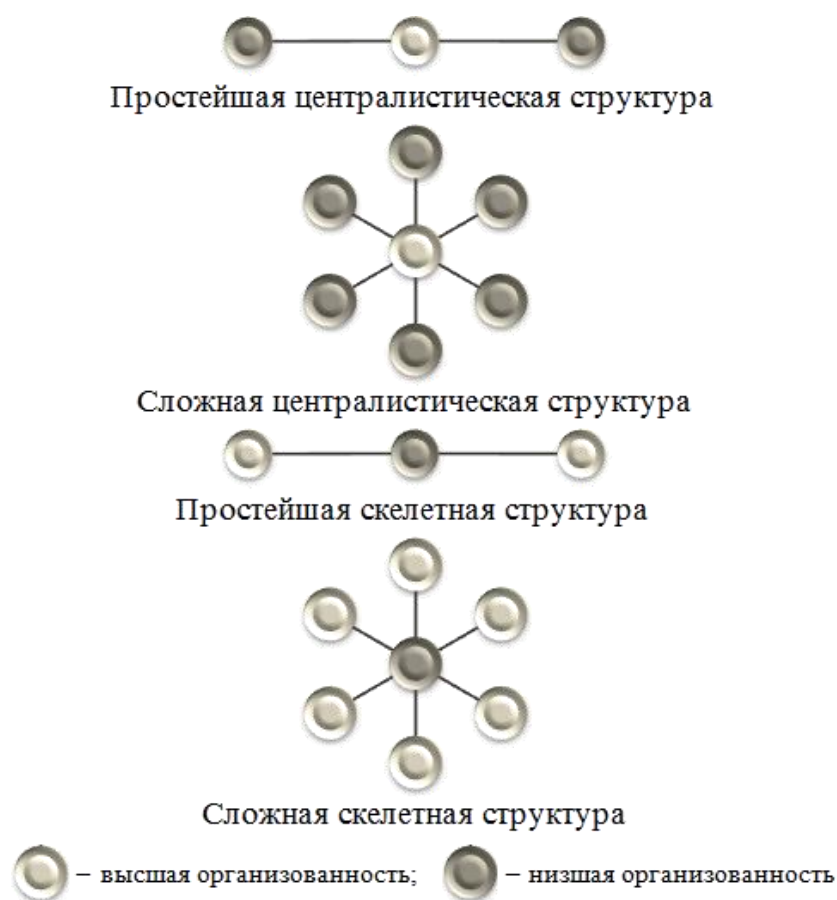


Рисунок 1.15 Универсальные типы структур системы

Для систем первого типа характерно наличие центрального, более высокоорганизованного комплекса, по отношению к которому все остальные комплексы играют роль периферических.

Системы второго типа образуются за счет организационно низших группировок, выделяемых сложноорганизованными пластичными комплексами. Здесь проявляется единство и различие пластичности и прочности. Скелетный тип имеет важнейшее положительное значение с организационной точки зрения: лишь он делает возможным развитие пластичных форм, сохраняя нежные комбинации от грубой внешней среды.

Определения основных типов и принципов построения простых и сложных структур систем получили свое отражение в проектировании организационных структур управления промышленными комплексами органов отраслевого и государственного управления.

Так, схема и принципы построения первого типа представлены в линейно-функциональных штабных, дивизионных структурах управления. Четкое разделение труда в них по функциям, продуктам, регионам позволяет сосредоточить квалифицированных специалистов по специализации отдельных подсистем, звеньев, служб управления.

Наличие центра и иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим обеспечивает возможность генеральному руководителю концентрировать ресурсы системы и их распределение по структурным подразделениям.

Богданов А.А. также отмечал, что «Если общества, классы, группы разрушительно сталкиваются, дезорганизуя друг друга, то именно потому, что каждый такой коллектив стремится организовать мир и человечество для себя, по-своему. Это результат отдельности, обособленности организующих сил, результат того, что еще не достигнуто их единство, их общая, стройная организация. Это борьба организационных форм» (рис. 1.16) [41].

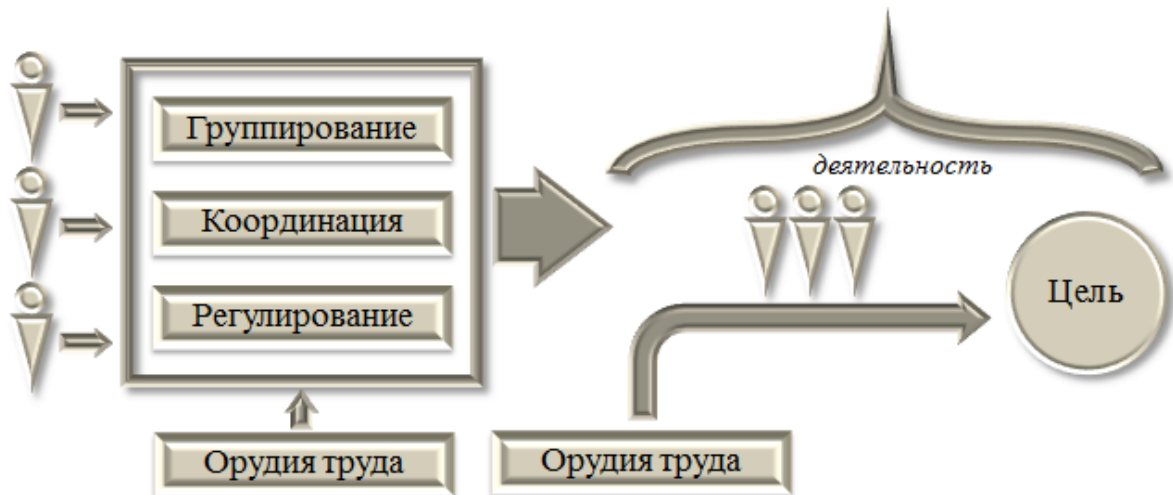


Рисунок 1.16 Организующая деятельность

Организатор предприятия объединяет работников, комбинирует их трудовые акты. Использование машины ставит перед организатором задачу в новом виде: как целесообразно организовать действия работников с работой машин. В технике орудия представляются дополнением органов тела, и улучшение всякого орудия вызывает перегруппировку рабочих сил или изменение связи в трудовых действиях. Задача при этом ставится так, чтобы организовать рабочие силы и средства производства в планомерно функционирующую систему. Весь процесс борьбы человека с природой заключается в подчинении и эксплуатации стихийных ее сил и эт.е. ни что иное, как процесс организации мира для человека. Методология своими средствами направлена не на природу, а на мыслительную деятельность, ее организованность, что осталось им не выделено.

Для Богданова тектология является связующим звеном в живой практики человечества, построенной на материале организационной деятельности. Элементом организационной деятельности является организационный акт, образование новой тектологической формы, переход от одной такой формы к другой. Организационный акт, как считает Богданов, может протекать стихийно или планомерно. При этом он не различает естественные, природные, и искусственно организованные процессы. Стихийный, самопроизвольный ход процесса сводится просто к сближению и общению ряда лиц,

без какого-либо ясного плана или системы. Каждый акт общения соответствует частичному кризису, но общей тенденции, характеризующей развитие возможной системы, еще не намечается. Связи могут получаться различные, как по своему типу, так и по степени устойчивости. Дело может остановиться или закончиться тектологическим регрессом.

Элементы и группировки, стоящие в противоречии со связью целого, отрываются, выделяются из него; целое консолидируется. Болезнь – есть борьба организма против разрушительных влияний, против дезорганизующих воздействий. Она есть процесс организационный (рис. 1.17).

Ход дезорганизационного процесса, по схеме, такой же, как и организационного. Организационный процесс не обязательно сохраняет единство системы, он может и разделять ее. Решение всякой задачи, практической или теоретической, по А.А. Богданову, есть организационный акт [40].



Рисунок 1.17 Организационный процесс

Механизм подбора усиливает и закрепляет устойчивые соотношения и разрушает неустойчивые.

Исходным пунктом тектологии является признание необходимости подходить к исследованию любого явления с точки зрения его организации. То есть, изучать любую систему как совокупность отношений всех ее частей и как совокупность отношений исследуемой системы со всеми системами, окружающими ее, т.е. с внешней средой. А.А. Богданов доказал, что законы организации едины для любых объектов, что самые разнообразные явления подчиняются общим закономерностям.

Сохранение систем в природе возможно лишь путем их прогрессивного развития при посредстве положительного или отрицательного отбора. Положительный отбор, усложняя формы, увеличивает разнообразие в природе. Отрицательный отбор устраняет из систем все непрочное, противоречивое, внося в них однородность и согласованность, упорядоченность. В совокупности положительный и отрицательный отборы охватывают всю динамику мирового развития. По мнению многих отечественных и зарубежных ученых, всеобщая организационная наука – тектология предвосхитила многие основные положения таких современных наук, как кибернетика, общая теория систем, теория катастроф, синергетика и др.

Тектология и общая теория систем – это науки об организованности, системности явлений, кибернетика – наука об управлении этими объектами, синергетика – наука о самоорганизации. Примером самоорганизации являются транспортные потоки. В условиях относительно свободного движения каждый водитель ведет себя более или менее свободно. Это индивидуальный режим. По мере нарастания плотности движения вступают в силу законы «коллективного режима» движения, в котором каждый подталкивает другого и испытывает аналогичное воздействие со стороны - водители становятся более связанными друг с другом, транспортный поток начинает подчиняться законам большого муравейника [41].

В своих трудах А.А. Богданов первым дал определение обратной связи, которую он называл «бирегулятором» и сформулировал два основных закона, которые определяют функционирование и развитие организационных систем. Первый закон – закон относительных сопротивлений (закон наименьших) гласит: «Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью. Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры – наименее быстроходным из ее судов, урожайность – тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве и т.п.». Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Другими словами, устойчивость равновесия всех организационных форм определяется крепостью самого слабого звена.

Второй закон называется законом расхождения. Он гласит, что комплексы (системы) расходятся, различаются между собой из-за первичной неоднородности (начальной разности), разности среды и под воздействием исходных изменений. Действие закона расхождения характеризуется необратимостью, т.е. если соединить части разделенной до этого системы в единое целое, то это будет уже новая система со своими характеристиками, отличными от характеристик системы, существовавшей до расхождения [41].

По мнению А.А. Богданова, всякий научный вопрос необходимо ставить и решать с организационной точки зрения, чего специальные науки либо не делают, либо делают не систематически (рис. 1.18) [1].

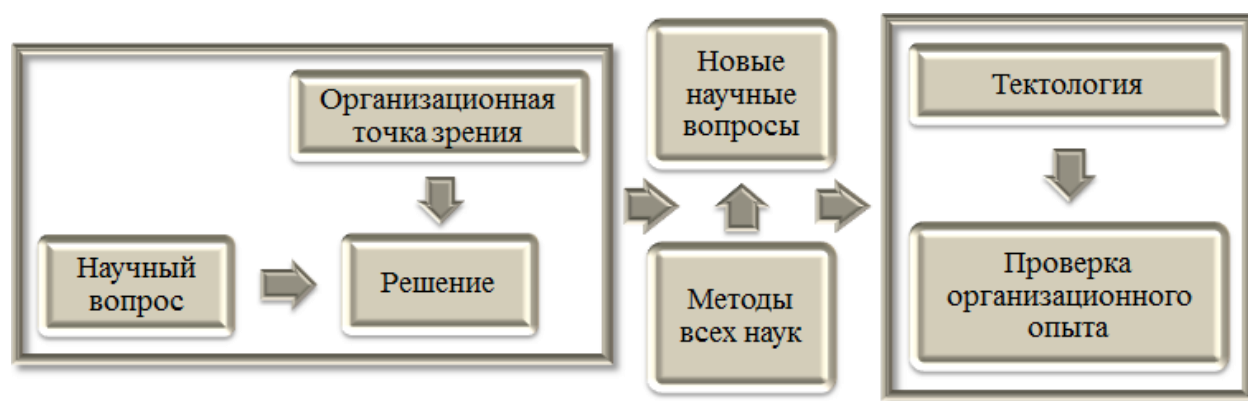


Рисунок 1.18 Постановка научных вопросов

*Резюме.* Таким образом, оценивая значение «Тектологии» для развития науки, можно сослаться на высказывание академика Н.Н. Моисеева: «Таблица Д. Менделеева, биогеохимия В. Вернадского, теория биогеоценозов В. Сукачева и Н. Тимофеева-Ресовского – все эти универсальные системы знаний составляют гордость русской и советской науки. Теория организации А. Богданова может быть поставлена в один ряд с подобными учениями» [249].

### **1.6 Исторические формы организации**

Социальная, экономическая и государственная практика народов разных стран и регионов выработала на различных этапах своей истории уникальные формы организации общественной жизни, трудовой деятельности, приемы, методы координации, регулирования и согласования усилий организационных общностей для реализации их социально-экономических целей, удовлетворения постоянно растущих потребностей и интересов.

За весь период существования, начиная с возникновения первобытного общества, организации пережила несколько наиболее традиционных организационных форм с исторической точки зрения. Возникли данные формы на различных этапах развития человечества, при этом все формы существуют и поныне, представленные в различных проявлениях человеческой деятельности (рис. 1.19) [179].

Одной из самых древних и устойчивых социальных организаций является семья. Типами семейных организаций являются моногамия, т.е. наличие у человека только одного брачного партнера, и полигамия, т.е. наличие у индивида одновременно нескольких брачных партнеров. На основе семьи развивались впоследствии организационные структуры рода, племени, общины, поселения, народности, нации, государства и другие виды социальных, экономических, организационных объединений. В первобытную эпоху родовая и племенная организации руководствовались рядом принципов: свобода высказывания на родовом и племенном собрании; участие в собраниях всех

взрослых мужчин и женщин; избрание вождей, старейшин, военных предводителей из числа наиболее опытных и уважаемых членов рода, племени; запрет на наследование управленческой власти.

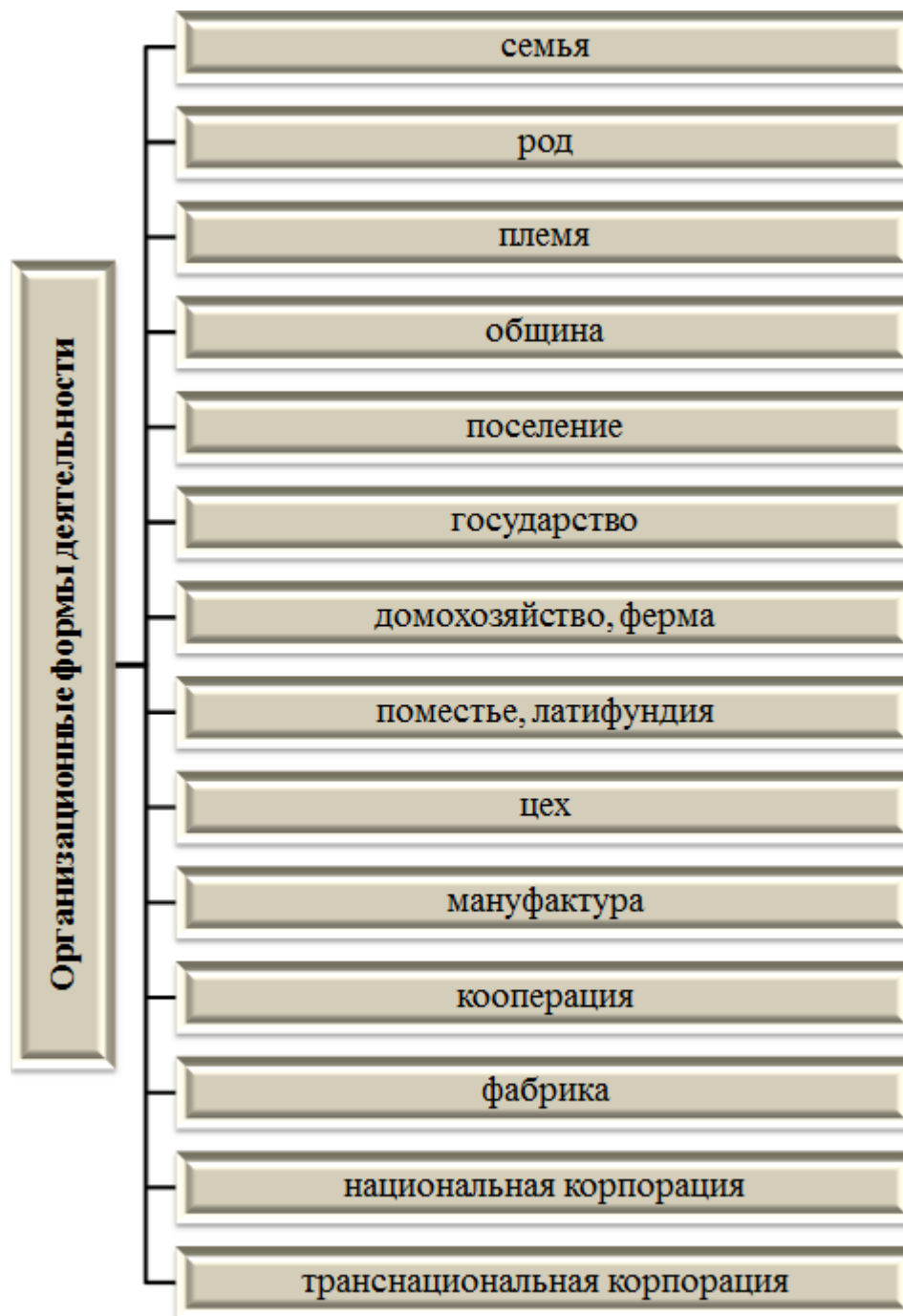


Рисунок 1.19 Исторические организационные формы деятельности

В античных рабовладельческих демократиях (афинская, римская – V-IV вв. до н.э.) сложилась весьма стройная организационная и управленческая

структура. Первичной социально-экономической ячейкой были демы, т.е. самоуправляемые сельские и городские общины, имеющие собственные собрания, финансы, суд, полицию (демы объединяли 100 семей и более). Во главе демов находились ежегодно избираемые демархи (античные мэры), которые представляли демы в органах местного и центрального управления.

В фундаментальных трудах древних мыслителей и философов можно найти много интересных идей, положений, методологических принципов об организации и управлении, которые не утратили своего значения и по сей день. Так, Платон в трактате «Государство» называет пять форм организации правления (рис. 1.20) [79].

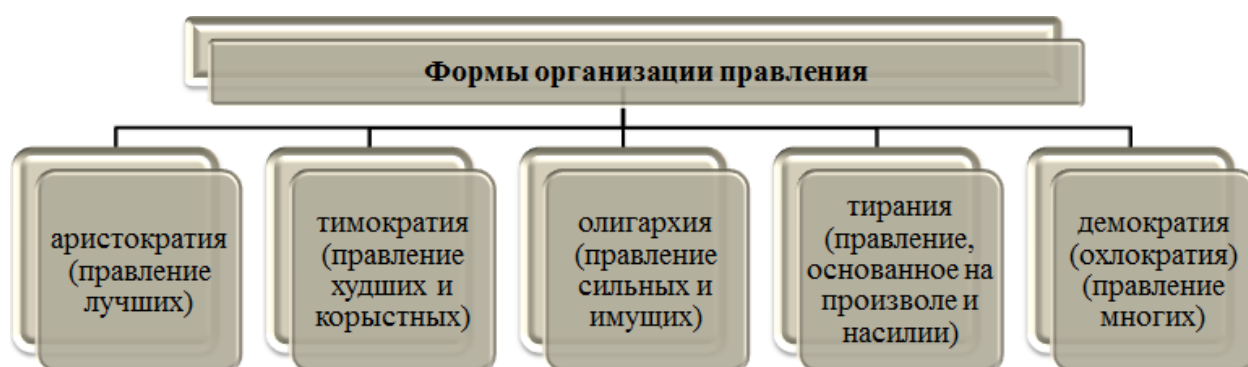


Рисунок 1.20 Формы организации правления по Платону

Демократию (в современном дискурсе – охлократию) Платон считает результатом мятежа бедняков, уничтожающих и изгоняющих противников и делящих с оставшимися власть. Различая хорошие и плохие формы организации правления, Платон считает, что демократия хуже хороших форм правления, но лучше плохих [79].

Выдающийся мыслитель античного мира Аристотель сформулировал принципы демократического управления (рис. 1.21) [19].

В Древней Греции получил развитие авторитаризм – форма управления, при которой власть принадлежит привилегированному знатному меньшинству. Наибольшего расцвета эта форма управления достигла в древнегреческой Спарте. Таким образом, на ранних этапах развития человечества

социальная практика отбирала и развивала наиболее устойчивые и эффективные формы экономической, социальной и государственной организации. Античная мысль не только отслеживает, обобщает все лучшее, что выработало народное творчество в области организации жизни, но часто разрабатывает такие концепции и доктрины, которые становятся фундаментальной базой, программой социально-экономического обустройства народов и государств во многих регионах мира на целые исторические эпохи [124].

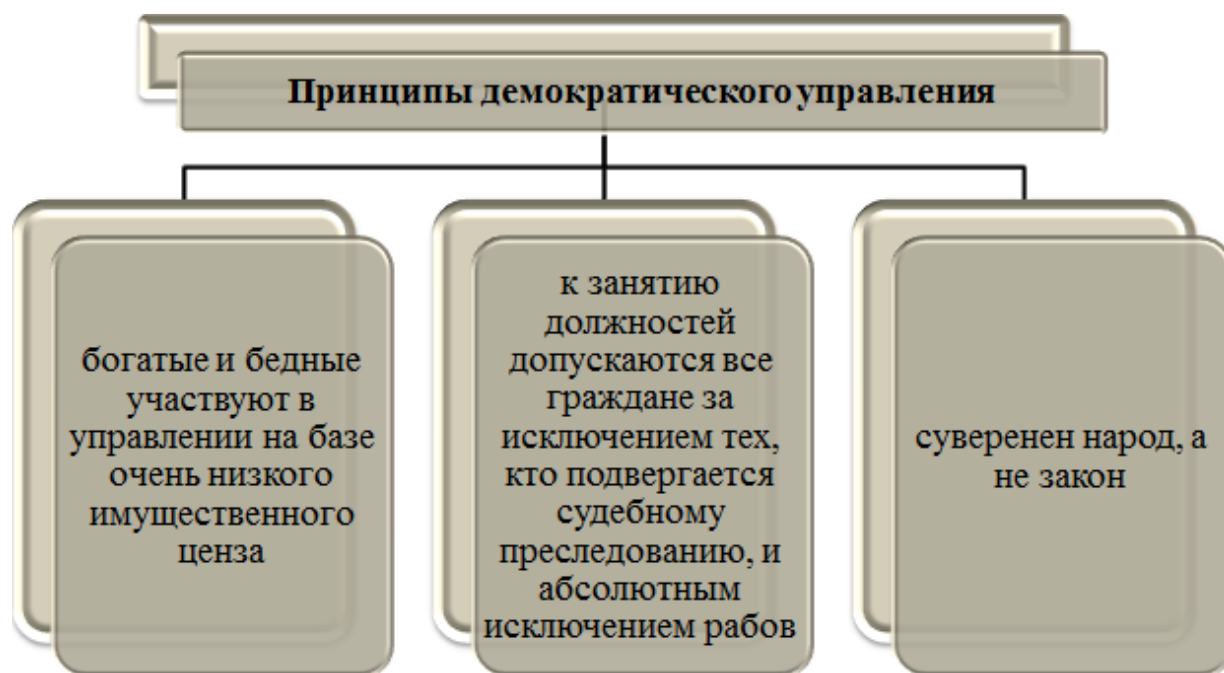


Рисунок 1.21 Принципы демократического управления по Аристотелю

Характерной особенностью экономической жизни средневековья в Европе была цеховая организация. Цехи – это объединения ремесленников определенной профессии в пределах данного города, которые появились почти одновременно с возникновением городов: в Италии – с X в., во Франции, Англии, Германии и Чехии – с XI–XII вв., хотя окончательное оформление цехов (получение социальных хартий от королей, запись церковных уставов и т.п.) происходило, как правило, позже. Ремесленные корпорации (цехи) существовали и в русских городах, например в Новгороде.

Цеховая организация охватывала все стороны жизни ремесленника. Цех являлся военной организацией, участвующей в охране города (стороже-

вая служба) и выступавшей как отдельная боевая единица городского ополчения в случае войны. Цех имел своего «святого», день которого он праздновал, свои церкви или часовни, т.е. был своеобразной религиозной организацией. Цех был организацией взаимопомощи ремесленников, обеспечивавшей за счет вступительного взноса в цех, штрафов и других платежей помощь нуждающимся членам цеха и их семьям.

С развитием промышленности цеховая организация ремесленников начала распадаться. На смену ей приходил другой тип организации – мануфактура. Уже с середины XV в. в Англии появились децентрализованные, или рассеянные, суконные мануфактуры. Но немало было и крупных централизованных суконных мануфактур. Усложнение организации производственного процесса и вызванная этим необходимость весьма значительных капиталовложений решающим образом способствовали концентрации производства и капитала. Мануфактурное, фабрично-заводское производство периода свободной конкуренции в ряде отраслей постепенно сменяется монополией. Формы монополистических объединений были различными – картели, синдикаты, тресты, концерны и др. [278].

На основе взаимодействия рынка и организаций выделяются три типа исторически существующих форм организаций (табл. 1.14) [180].

Таблица 1.14

Типы исторически существующих форм организации

| Тип        | Характеристика  |
|------------|---|
| 1          | 2   |
| Община     | Общность, построенная на тесных внутренних связях, объединенная по территориальному или кровнородственному признакам: формальное равенство (каждый полноправный член имеет один решающий голос); общая собственность может использоваться отдельными членами, но при этом им не принадлежать; нерасчлененность внутрихозяйственных функций (члены занимаются одним и тем же); всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку в труде и жизни. Историческим примером может послужить традиционная крестьянская община |
| Корпорация | Относительно замкнутая организация, построенная на менее тесных, но более профессиональных связях с более узкой функциональной нацеленностью, выраженной многоступенчатой иерархией, жестким разделением внутренних обязанностей, более формальным административным порядком (средневековый профессиональный цех, офис ультрасовременного банка)  |

| 1          | 2   |
|------------|---|
| Ассоциация | Относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права, и частную собственность, созданное под специальные задачи, и ее деятельность не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида (современные общества потребителей, современное акционерное общество) |

*Резюме.* Таким образом, в развитии взглядов на организацию в историческом аспекте можно проследить тенденцию перехода от жестко структурированных экономических систем, подчиняющих поведение работника сугубо технологическим целям и задачам, к системам, учитывающим интересы работника и оставляющим для него определенную свободу воли и реализации собственных потребностей. Данный взгляд на организацию позволит выявить как характер и тенденции ее развития, с момента зарождения менеджмента до сегодняшнего дня, так и перспективы изменений и преобразований.

## Глава 2. Структура организации и ее внешняя среда

Организация, взаимодействуя с внешней средой, должна приспособиться к изменениям в ней для нормального функционирования. В силу этого она должна рассматриваться как открытая система, зависящая от энергии, информации, материалов и пр., которые поступают из внешней среды.

В данной главе раскрыты восприятие, понимание, постановка и идентификация сущности проявления организации как системы, ее состав, содержание, строение и применение с позиций внутреннего формирования и внешнего взаимодействия.

*Цель* главы – показать структурные и контекстные характеристики организаций, раскрыть понятия организационной структуры и ее типы, проследить особенности организации и ее внешней среды.

Студент в результате изучения данной главы должен:

*знать:*

- сущность и содержание современной организации;
- состав и позиционирование строения организации;

- строение современной организации;

*уметь:*

- анализировать причины и условия строения организации;
- исследовать и формировать структуры и формы организации;
- оценивать конструктивность и адаптивность строения организации;

*владеть:*

- навыками применения ресурсов строения организации;
- навыками оценки эффективности строения организации;
- методами совершенствования строения организации.

*Ключевые понятия:* структура, организационная структура, структурные характеристики организации, контекстные характеристики организации, горизонтальная дифференциация, вертикальная дифференциация, широта контроля, формализация, централизация, департаментализация, среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия.

## **2.1 Структурные и контекстные характеристики организаций**

Наиболее точно внутреннюю сторону организации, во многом определяющую ее сущность и обуславливающую потенциал, отражает структура. Структура организации является элементом ее внутренней среды.

Структура – это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, существующих между подразделениями и работниками организации, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

По своему содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на 3 группы, которые отображены на рис. 2.1 [344].

Разнообразие организаций обуславливает формирование достаточно широкой палитры структур их построения, в которой могут быть представ-

лены различные конфигурации. Так, с их помощью отражается внутреннее строение как любых объективных организаций на атомном уровне, так и полностью субъективных, интеллектуальных организаций, формирующихся, развивающихся и применяющихся исключительно в сознании одного отдельного индивидуума, например: структура молекулы вещества. Этим объясняется всеобщность и эффективность постановки и применения структурного подхода к отражению, представлению, исследованию, конструированию, построению, функционированию, модернизации, совершенствованию и развитию организации, например: структура представлений сознания.



Рисунок 2.1 Взаимодействия внутри структуры организации

Иными словами, исходя из представленных положений можно достаточно обоснованно и однозначно сформулировать следующее важное правило: любую систему всегда можно представить той или иной структурой. В этом контексте структура является устойчивой характеристикой системы.

Составляющие связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными. На рис. 2.2 отражены факторы, влияющие на действенность и эффективность структуры [331].



Рисунок 2.2 Факторы эффективности структуры организации

Рассматривая любую систему как совокупность взаимосвязанных элементов, естественно предположить, что и ее структура также будет отражением некоторых элементов и установившихся между ними связей. Руководствуясь этим положением, с одной стороны, и выделяя простейшую часть построения структуры из совокупности элементов и связей – с другой, можно определить первичную составляющую как звено.

Звено – элемент структуры, представляющий первичную часть или подразделение организации. Предполагается, что звено выделяется из устойчиво организованной взаимосвязи (например, звено цепи), которой, в конечном счете, и обуславливаются его место и роль в структуре организации.

Объединение нескольких звеньев в структурно выделяемое, устойчивое образование, выполняющее самостоятельную функцию, получило название орган. Орган (от др.-греч. ὄργανον – инструмент, орудие) – структурная часть организации, наделенная самостоятельными функциями. Такое понимание сущности и содержания органа структуры позволяет обоснованно сформулировать положение: орган – устойчивое объединение определенных звеньев структуры, т.е. представляет собой организацию в организации.

Доминантой конструирования, позиционирования и развития линейных и функциональных связей структуры организации признается ее иерархия.

Иерархия – соподчиненность составляющих организации, проявляющаяся в установлении строгой, однозначной, вертикально ориентированной зависимости элементов структуры, обуславливающей их полномочия, подчиненность и возможность взаимодействия.

Установление отношений иерархии в структуре и в организации в целом обуславливает применение конструктивно корреспондирующего с ней понятия уровень. Уровень – горизонталь, определяющая равнозначное по иерархии расположение элементов организации. Осуществляемое на основе иерархии позиционирование уровней структуры становится базовой конструкцией формирования, функционирования и развития организации. Все элементы любой организации позиционируются по уровням структуры, соответствующим сложившимся эволюционно или целенаправленно закрепленным за ними, месту и роли, составу и содержанию реально исполняемых ими функций, распределению полномочий, ответственности и т.д. Применение понятия уровня в качестве оси системы координат, инструмента горизонтального разграничения формирования и представления состава и содержания структуры организации предполагает выделение элементов вышестоящего и нижестоящего уровней.

Взаимно позиционируя элементы структуры по ее иерархии, они обуславливают применение понятия ступень. Ступень – совокупность звеньев и органов, позиционированных на общем уровне структуры. Выделение понятия ступени в структуре организации позволяет наиболее точно представить коммутации или перемещения по ней вверх и вниз, аналогично движению человека по лестнице. Именно эта аналогия стала основанием введения в обращение широко и разнообразно применяемых словосочетаний «иерархическая лестница», «карьерная лестница» и т.д. Ступень как совокупный, комплексный и наиболее образный элемент построения структуры организации завершает ее вертикально ориентированное представление в виде последовательно формирующейся, иерархически ранжируемой, функционально конструируемой и графически отраженной модели [320].

Характеристики организации представлены на рис. 2.3.

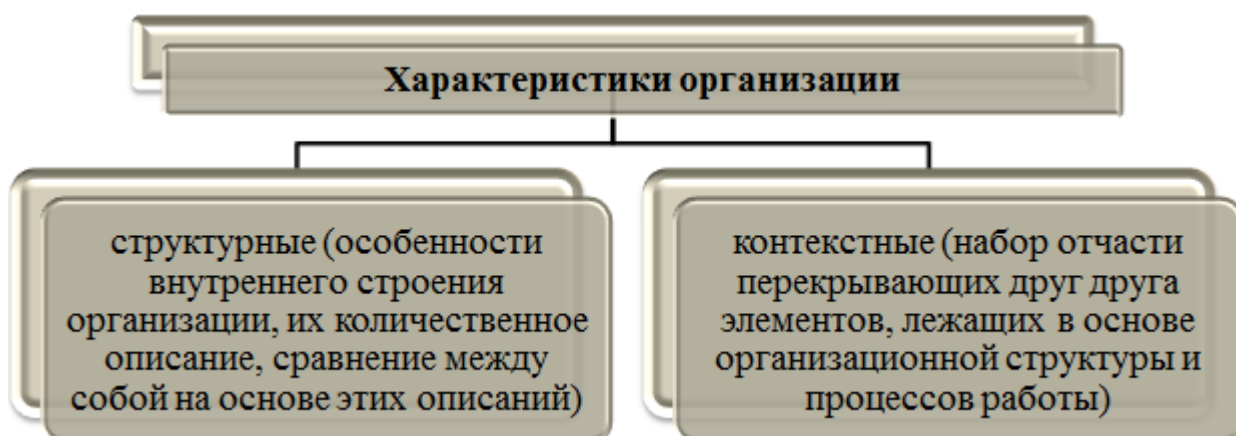


Рисунок 2.3 Характеристики организации

Структурные характеристики отражены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Структурные характеристики организаций

| Характеристика    | Уровень   |
|-------------------|---|
| Формализованность | Количество письменной документации, используемой организацией |
| Специализация     | Разделение задач организации по профессиональному признаку    |
| Иерархия власти   | Подчинение и область ответственности каждого менеджера        |
| Централизация     | Уровень иерархии, на котором принимаются решения              |
| Профессионализм   | Уровень формального образования и подготовки работников       |

Контекстные характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающихся друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Контекстные характеристики организации

| Характеристика                        | Сущность  |
|---------------------------------------|---|
| Структура                             | Особенности внутреннего строения организации  |
| Размер                                | Величина организации: количество работающих людей   |
| Технологии, используемые организацией | Инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные (материальные, финансовые, информационные, человеческие ресурсы) в выходные (готовые продукты, услуги) |
| Окружающая (внешняя) среда            | Включает все, что связано с организацией, но находится за ее пределами  |
| Цели и стратегии организации          | Задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других   |
| Культура организации                  | Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников   |

Чтобы понять и оценить организацию, нужно исследовать как ее структурные, так и контекстные характеристики. Все характеристики организации взаимодействуют друг с другом, и их можно регулировать, чтобы добиться наилучшего выполнения задач организации

*Резюме.* Таким образом, ориентированное расширение конфигурации пирамидальной структуры по уровням организации отражает последовательное детерминирование ее целей, задач, методов, средств и т.д. В них раскрывается состав и содержание главных элементов организации, их взаимосвязь и взаимодействие в рамках принимаемой организационной структуры, возможности модернизации конфигурации ее построения, обеспечивающих все многообразие современных структур организации.

### 2.2 Понятие организационной структуры и ее виды

Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности. В области теории организации существует множество определений (табл. 2.3), в которых четко выделяются собственно структура организации и организационная структура управления ею.

Таблица 2.3

#### Определения понятия «организационная структура»

| Автор              | Определение   |
|--------------------|---|
| Э.А. Смирнов [261] | Организационная структура – схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей   |
| Р.Х. Холл [320]    | Организационная структура – расстановка персонала организации в разных социальных позициях, которые нормируют и упорядочивают ролевые отношения между людьми, определяют обязательность поведения людей, занимающих эти позиции |
| В. Скотт [83]      | Структура организации это – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенное в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации                               |

Таким образом, в определении организационной структуры четко выделяются собственно структура организации и структура управления ею (организационная структура управления). При этом, очевидно, что структура

организации зависит от сферы и направлений деятельности, схемы ее материально–технического обеспечения, производства и реализации продукции, порядка ее послепродажного обслуживания. При этом структура организации будет зависеть от сферы и направлений деятельности, схемы материально–технического обеспечения, производства, реализации продукции, порядка послепродажного обслуживания.

Организационная структура – это общая сумма методов, которыми организация разделяет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями.

Ни одна пара организаций не имеет одинаковой структуры, но каждая организация имеет какую-то свою структуру. Рассмотрим элементы организационной структуры (табл. 2.4) [83].

Таблица 2.4

**Элементы организационной структуры**

| Элемент                       | Сущность   |
|-------------------------------|--|
| 1                             | 2  |
| Горизонтальная дифференциация | Различные задания, выполняемые в организации, разделяются и группируются в отдельные единицы. Существуют различные виды горизонтальной дифференциации: по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам и по месторасположению. Она может привести к конфликту интересов, поскольку группы преследуют различные цели   |
| Вертикальная дифференциация   | Количество уровней власти в организации. Организации, в которых иерархических уровней больше, называются длинными), а те, в которых меньше – плоскими организациями: высшие управляющие в «длинных» организациях более удовлетворены работой, чем в «плоских». И наоборот, те, кто занимают низшие должности в «плоских» организациях более удовлетворены работой, чем их коллеги в «длинных» организациях |
| Широта контроля               | Определяется через количество подчиненных у одного начальника. Широта контроля зависит от степени вертикальной дифференциации в организации. Если у начальника слишком много подчиненных, то снижается уровень контроля и падает отдача. Но если у начальника слишком мало подчиненных, то это также приводит к снижению отдачи, потому что никто не любит, когда кто-то все время стоит у него над душой  |
| Формализация                  | Степень спецификации правил и регулирующих положений, управляющих рабочим поведением членов организации, степень распространения формальных письменных способов коммуникаций, которые проходят через иерархическую цепь команд. Высоко формализованная организация – бюрократия  |

| 1             | 2   |
|---------------|---|
| Централизация | Чем меньше та группа людей, которая принимает основополагающие решения о деятельности организации, тем выше в ней уровень централизации. Если же полномочия по принятию решений делегированы нижним иерархическим уровням, то организация является децентрализованной. Степень централизации влияет на удовлетворенность работой так же, как степень «длинноты» организации |

Собственно структура организации – ее внутренне устройство, т.е. взаимосвязанная и иерархически структурированная совокупность органов управления, функциональных и обеспечивающих подразделений, а также должностная расстановка персонала в них, позволяющая рациональным образом сочетать их локальные операционные цели для достижения основной цели функционирования организации с минимальными издержками. Организационная структура образуется в результате объединения составляющих ее элементов. Основой для образования структуры организации является сущностное и предназначение организации, а также функции, которые выполняют элементы ее составляющие. Исходя из данного определения организационной структуры, можно выделить следующие основные характеристики и функции (табл. 2.5) [316].

Таблица 2.5

**Основные характеристики и функции организационной структуры**

| Характеристика   | Функции   |
|--|---|
| Порядок взаимодействия и коммуникации структурных подразделений  | Упорядочение функциональных и технологических связей  |
| Иерархия подчиненности подразделений, производственных групп, отделов и т.д.   | Обеспечение выживания организации и достижение цели ее функционирования   |
| Нормирование и упорядочение функциональных обязанностей структурных подразделений и персонала в них  | Сохранение основных функций, определяющих ее сущность и качественную определенность                                       |
| Должностная и функциональная расстановка персонала организации, группируемого в производственные и обслуживающие подразделения, органы управления, отделы и службы | Регулирование/сведение к минимуму влияния индивидуального поведения в организации   |
|  | Минимизация внутренних издержек за счет сокращения дублирования функций при тах использовании возможностей внешней среды  |
|  | Установление соподчиненности структурных элементов в соответствии с приоритетом и последовательностью выполняемых функций |
|  | Координация и контроль деятельности   |

Свойства организационной структуры, характеризующие ее качество, определяются переменными и описаны в табл. 2.6 [317].

Таблица 2.6

Свойства организационной структуры

| Свойство                  | Характерные особенности   |
|---------------------------|---|
| Комплексность организации | Разделение труда, множество подразделений и иерархических уровней, должностные инструкции. Ее компоненты: горизонтальная и вертикальная дифференциация, географическое распространение  |
| Сложность                 | Степень реализованной в организационной структуре дифференциации и специализации функций  |
| Формализация              | Степень использования установленных норм, правил и процедур, обеспечивающих руководство действиями персонала, в зависимости от его способностей к принятию самостоятельных решений и самоконтролю   |
| Централизация             | Распределение власти внутри организации. Степень централизации это – соотношение между централизацией и децентрализацией полномочий и ответственности. С увеличением размера организации централизация уменьшается за счет делегирования полномочий или децентрализации |

Структуры однотипных организаций могут отличаться друг от друга по всей совокупности перечисленных выше свойств. Все виды деятельности организации подразделяются на структурные блоки (рис. 2.4) [311].

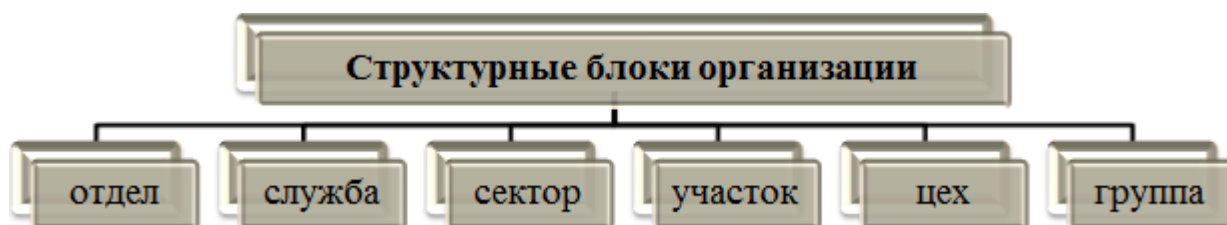


Рисунок 2.4 Структурные блоки организации

Такой подход называется департаментализацией.

Типы департаментализации в зависимости от признаков разделения на блоки даны на рис. 2.5 [163].

Функциональная департаментализация – группирование персонала в соответствии с функциями, выполняемыми в организации: обработка сырья, производство комплектующих, узлов и агрегатов, сборка, финансы, бухгалтер, маркетинг, сбыт и т.д.

Территориальная департаментализация предусматривает создание организационных блоков на определенной территории.



Рисунок 2.5 Типы департаментализации по признакам разделения на блоки

Производственная департаментализация имеет место в диверсифицированных компаниях, где организационные структуры группируются на базе производимой продукции.

Проектная департаментализация предусматривает группирование организационных элементов и персонала на временной основе на базе конкретных проектов.

Плохо структурированные организации с жесткой и неповоротливой системой управления рассыпались, как, например, распался СССР. В тоже время хорошая структура организации позволяет ей успешно функционировать и конкурировать долгие годы, как, например, христианская церковь, – открытая стабильная организация, существующая более 2 тыс. лет и успешно конкурирующая со многими светскими организациями. Организационная структура является основой, каркасом, вокруг которого создается бетонный монолит всей организации, формируется ее стратегия, текущая политика, организационная культура, стиль, методы управления.

Организационная структура как упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов находится между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Свя-

зи между элементами структуры управления и виды отношений внутри организации представлены в табл. 2.7 [175].

Таблица 2.7

Элементы структуры управления и виды отношений внутри организации

| Связи между элементами | Отношения внутри организации  |
|------------------------|---|
| Вертикальные           | Взаимодействие между руководителем и подчиненным (связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением)          |
| Горизонтальные         | Взаимодействие равноправных элементов (связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)                       |
| Линейные               | Отношения между руководителем и его подчиненными  |
| Функциональные         | Отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации |

Структура управления организацией – упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента – целями, функциями, процессом, механизмом, функционирования, полномочиями людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Элементы структуры управления даны в табл. 2.8 [215].

Таблица 2.8

Элементы структуры управления организации

| Элемент             | Сущность  |
|---------------------|---|
| Работник управления | Человек, выполняющий определенную функцию управления                                    |
| Орган управления    | Группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп    |
| Первичная группа    | Коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных |

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать

функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Эти принципы учитываются в принципах проектирования организационной структуры управления. Принципы проектирования организационной структуры следующие (табл. 2.9) [246].

Таблица 2.9

**Принципы проектирования организационной структуры**

| Принцип  | Требования  |
|--|---|
| Отражение целей и задач  | Подчинение производству и его потребностям  |
| Оптимальное разделение труда между органами управления и работниками                     | Творческий характер работы, нормальная нагрузка, надлежащая специализация   |
| Неразрывность полномочий и ответственности работников и органа управления                | Установление системы вертикальных и горизонтальных связей между ними  |
| Поддержание соответствия между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью | Нарушение приводит к дисбалансу системы управления в целом  |
| Адекватность социально-культурной среды организации                                      | Уровень централизации и детализации, распределение полномочий и ответственности, степень самостоятельности и масштабы контроля руководителей и менеджеров |

Структура организации тесно связана с характерным для нее специфическим разделением труда и требованиями построения системы контроля в организации. Важнейшие требования, которым должны удовлетворять организационные структуры управления, представлены в табл. 2.10 [248].

Таблица 2.10

**Требования к структуре организации**

| Требование    | Характеристика  |
|---------------|---|
| 1             | 2   |
| Оптимальность | Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления |

| 1             | 2  |
|---------------|--|
| Оперативность | Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений |
| Надежность    | Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления    |
| Экономичность | Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом         |
| Гибкость      | Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды  |
| Устойчивость  | Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов  |

Все организационные структуры можно условно отнести к четырем типам, представленным на рис. 2.11 [263].

Таблица 2.11

Типы организационных структур

| Тип  | Характеристика  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Простая (безцеховая)                             | Основана на производстве единого продукта и не имеющая вспомогательных служб; связана с этапом возникновения организации, является элементарной единицей, из которой, в случае успеха, развиваются более сложные организационные структуры. Могут существовать достаточно долго, если они функционируют в простой и стабильной внешней среде или используют достаточно простые технологии: туристические фирмы, небольшие магазины, адвокатские конторы и т.д.  |
| Классическая механистическая, или функциональная | Возникла в результате вертикальной интеграции простых структур вдоль производственного цикла относительно сложного продукта. Функциональной называется централизованная организационная структура, в которой, при производстве относительно сложного единичного продукта или группы продуктов одного ассортиментного ряда, предусматривается деление на отдельные элементы и департаменты, каждый из которых имеет определенную, конкретную задачу и обязанности (различные технологии массового производства, хранение и доставка продукции, торгово-сбытовые операции, послепродажное обслуживание, маркетинг, исследования, разработки, финансы, персонал) |
| Адаптивная                                       | Наиболее предпочтительна в отраслях, где быстро изменяются условия деятельности и применяются наукоемкие технологии: IBM, Apple. Адаптивные организационные структуры, в зависимости от масштабы решаемых задач и сложности внешней среды, в которой они функционируют, различаются по своей сложности: от простых бригадных и проектных до более сложных адхократических (от лат. ad hoc – для этого, применительно к этому) – структура временных организаций, создаваемых для осуществления конкретных экономических проектов или выполнения работ на короткий временной период  |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Партисипативная (participate – англ., участвовать) | Активное использование персоналом организации личностного потенциала в условиях развитых технологии производства и коммуникационных сетей: сетевые, интеллектуальные и виртуальные организационные структуры |

*Резюме.* Таким образом, проявление единства организации в том или ином виде, выражается внутри каждой из форм, обеспечивая ее адаптацию к происходящим в ней процессам. Наиболее часто это выражается в учредительных документах, внутренних положениях, должностных инструкциях и т.д., обеспечивающих окончательную адаптацию, привязку, интеграцию формы и содержания.

### 2.3 Организация и ее внешняя среда

Успех организации зависит от сил, внешних по отношению к организации и действующих в глобальном внешнем окружении. В сложном мире для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных. Каково же значение внешней среды?

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь соединенных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Раньше руководители концентрировали внимание преимущественно на экономических и технических обстоятельствах, однако изменение установок людей, со-

циальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили расширить спектр требующих учета внешних воздействий.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка, поскольку мир быстро превращается в единый рынок.

Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются. Специалисты ввели понятие «хаотичные изменения» для описания внешней среды 80-х гг. XX в., которая характеризовалась еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью по сравнению с предшествующим периодом. В дальнейшем темп изменений будет продолжать увеличиваться и выживание организации окажется связанным с уровнем знаний организации о ее окружении. Основные характеристики внешней среды представлены в табл. 2.13 [278].

Таблица 2.13

Основные характеристики внешней среды организации

| Характеристика             | Сущность  |
|----------------------------|---|
| 1                          | 2   |
| Взаимосвязанность факторов | Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так, в 70-е гг. снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей др. стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций: попытки регулирования температуры в общественных местах, распределение топлива, установление нормативов на эффективность использования топлива, учреждение крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от др. стран |
| Сложность                  | Количество и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. Организация, на которую оказывают прямое давление государственные постановления, заключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты и быстрые технологические изменения, находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями только нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, где нет профсоюзов и замедленны изменения технологии  |

| 1                | 2  |
|------------------|--|
| Подвижность      | Относительная скорость изменения среды. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Особенно подвижна внешняя среда, в фармацевтической, химической, электронной промышленности, а в машиностроении, производстве запчастей, в кондитерской промышленности скорость изменения гораздо ниже: отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, производственный погружен в относительно медленно меняющуюся. Это делает принятие решений более трудным процессом   |
| Неопределенность | Относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности. Является функцией количества информации, которой располагает организация/лицо по поводу конкретного фактора, и функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения |

Изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию и предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Таким образом, организации, как и биологические организмы, должны приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Проблемой при рассмотрении организации как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Так, по словам американского ученого Дэниела Белла, внешняя среда организации включает такие элементы как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов [6].

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы – силы прямого и косвенного воздействия (табл. 2.14).

Таблица 2.14

**Внешние факторы, влияющие на организацию**

| Среда прямого воздействия   | Среда косвенного воздействия  |
|---|---|
| Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, законы, государственные органы, потребители, конкуренты | Факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но сказываются на них: состояние экономики, технология, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные события для организации в других странах |

*Резюме.* Таким образом, в соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

**Глава 3. Законы и принципы организации**

Все в природе подвержено действиям определенных законов, предписывающих возникновение, формирование, прохождение жизненного цикла и завершения истории всякой организации, явления, действия, предмета и в целом планеты. Действующие по правилам законов организации способны своевременно и правильно регулировать процессы жизнедеятельности, обеспечивая укрепление устойчивости функционирования и адаптации к изменениям во внешней среде. Знание законов организации требуются специалистам, работающим в различных сферах деятельности, поскольку их работа в конечном итоге направлена на укрепление успешности работы организации.

В данной главе раскрыты процессы и результаты исследований сущности и содержания, обоснования, формулирования и построения системы законов организации, выявление, определение, представление и использование знания действия законов организации в реальных условиях.

*Цель* главы: рассмотреть законы организации как законы деятельности или законы сформированного функционирующего структурного образования.

Студент в результате изучения данной главы должен:

*знать:*

- логику выявления и формулирования закона;
- состав и классификацию основных законов организации;
- содержание законов организации и формы учета их действия;

*уметь:*

- выявлять и идентифицировать связи явлений и событий организации;
- уяснять и использовать выделяемые законами связи организации;
- вырабатывать рекомендации по применению знания законов орга-

низации;

*владеть:*

– навыками использования сущности и содержания каждого конкретного закона;

– концептуальным представлением системы законов организации и ее применением;

- логикой обоснования и выявления новых законов организации.

*Ключевые понятия:* законность, зависимость, закон, закономерность, информатизация, итерация, онтогенез, положение, самосохранение, связь, синергия, синтез, соответствие, феномен, формация, эффект, явление.

### **3.1 Система законов организации**

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Каждый процесс включает четыре составляющие, описанные на рис. 3.1 [9].

Между входным воздействием и выходным результатом имеется зависимость, которая может иметь различный вид:

- табличный;
- графический;
- формульный;
- словесный.



Рисунок 3.1 Элементы процессов в организации

Зависимости могут выступать в различных формах. Их классификация отражена в табл. 3.1 [17].

Таблица 3.1

Классификация зависимости процессов организации

| Форма           | Процессы   |
|-----------------|--|
| Объективная     | Формируются независимо от воли и сознания людей  |
| Субъективная    | Формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны  |
| Кратковременная | Зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени   |
| Долговременная  | Зависимость заработной платы работника от его производительности   |
| Моральная       | Связаны с соблюдением в обществе норм повеления человека, идеалов добра и зла  |
| Аморальная      | Связаны с обычаями и традициями так или иначе нарушающих права человека, проявляющихся в незаконных общественных формированиях или в организациях, находящихся в неестественных условиях существования |

Таким образом, все решения и поступки человека, так или иначе, подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям. Основные соблюдения законности в организации даны в табл. 3.2 [21].

Таблица 3.2

## Принципы законности в организации

| Принцип   | Сущность   |
|---|--|
| Верховенство закона   | Нормативные акты, используемые в организации управления, должны основываться на законах и не противоречить им  |
| Осуществление управления служебной деятельностью организации  | Выполняется исключительно уполномоченными лицами   |
| Равенство субъектов и объектов управленческой деятельности перед законом  | Никто не может иметь перед законом никаких преимуществ, привилегий   |
| Единообразное понимание и применение законов, нормативных актов   | Закон должны одинаково понимать и применять на всей территории государства   |
| Нормативная обоснованность всех индивидуальных актов, решений   | Принимается в процессе организации управления в рамках закона наиболее оптимального решения (рассмотрение руководителем заявления работника не в 2-х недельный срок, а за несколько часов в интересах заявителя) |
| Обеспечение полного удовлетворения и соблюдения законных прав   | Создание всех условий для реализации прав и свобод, удовлетворения интересов людей   |
| Своевременное и правильное рассмотрение рапортов, заявлений, жалоб сотрудников и др. граждан                                  | Обеспечение охраны и защиты прав и законных интересов граждан в повседневной деятельности аппарата управления  |
| Обеспечение руководителями всех звеньев и уровней управления систематического контроля за соблюдением законности подчиненными | Обеспечение строгого соблюдения законности каждым звеном аппарата управления и его работниками в целях организации четкой работы, поддержки дисциплины   |
| Своевременное предотвращение и пресечение руководителем правонарушений со стороны подчиненных                                 | Эффективные средства укрепления дисциплины и законности, воспитания у работников чувства ответственности   |

Таким образом, закономерность является частью закона.

Закон – это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах; является общепринятой нормой для большой группы людей или организаций (нормы Библии, Корана); получила признание и поддержку авторитетных ученых (законы организации).

Закон или закономерность с позиций теории организации можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Отсюда вытекает, что закон имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия заключается в формировании зависимости выходных параметров от входных, а механизм использования – это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

Качество управленческих решений повысится, если руководители и специалисты будут учитывать проявления законов организации. Кто владеет качественной информацией, тот владеет ситуацией.

Законы организации – законодательные акты, устанавливающие соответствующие законы регулирующие процессы формирования и деятельность организации. Они являются частью законов организации управления, но в значительной мере отражают субъективные представления законодателей об условиях, необходимых для реализации общей концепции системы государственного управления в той или иной сфере деятельности, а потому не всегда научно обоснованы. Примерно на 90% конкурентоспособность на «выходе» системы определяется качеством структуры, качеством входящих в систему проектов и других компонентов. В достижении конкурентоспособного «выхода» системы на исполнителей приходится около 10% при условии, что они соблюдают установленные нормы и нормативы, стандарты, технологии и т.д. Поэтому вопросами самосохранения, устойчивости, эффективности системы следует заниматься до ее рождения, на стадии формирования концепции. Главной движущей силой повышения обоснованности концепции является конкуренция. Наряду с этим следует учитывать, что упорядоченность имеет тенденцию к перерастанию в инерционность и даже в стагнацию, поэтому в дееспособной системе необходимы и желательны диалектические противоречия, движущие ее вперед, преодолевающие инерцию [25].

Выявление законов организации обуславливает их последующую классификацию в виде общей конструкции, отражающей ключевые принципы их взаимосвязи. В общепринятых классификациях законов используется достаточно широкий спектр разнообразных факторов и критериев, позволяющий выделять главные, ведущие, основные, общие и другие научные категории, но далеко не всегда логично объединяющий их в систему. Кроме того, сущность отражаемого системой во многом определяется конфигурацией связей, устанавливающихся между ее элементами. Вот почему исключительно важно

обосновать единую конструкцию системы, прежде чем приступать непосредственно к классификации составляющих ее элементов по группам. Именно они и группы связей, формируемые на их основе, наиболее полно, последовательно и гармонично обуславливают применение трехуровневого подхода к постановке и построения системы законов организации [27].

К первому уровню классификации относятся законы, определяющие сущность организации. Они выделяют и раскрывают методические основы, фундамент построения любой организации, выражают главное содержание, являются квинтэссенцией ее теоретического понимания и практического построения и применения. Это значение обуславливает особое, определяющее место и ведущую роль таких законов, одновременно предъявляя к их обоснованию и формулированию исключительно высокие требования. Такое положение послужило причиной того, что на сегодняшнем этапе формирования и развития теории организации к группе основных законов уверенно и однозначно можно отнести только закон синергии. Впрочем, отечественными и зарубежными учеными активно продолжаются исследования организационных феноменов возникновения, преобразования, развития, которые рано или поздно приведут науку к выявлению новых законов теории организации.

Второй уровень классификации открывает группа законов, определяющих восприятие внешнего вида, проявления организации. Отражаемые этими законами связи наиболее очевидны и понятны, поскольку встречаются и используются практически на каждом шагу. Их проявления и формируют наиболее распространенное представление об организации как установлении конкретного, формализованного порядка. Такие представления во многом строятся именно на внешних, заметных признаках восприятия и идентификации формы. Вместе с тем эти законы отражают и представляют также и внутренние, латентные, связи организации, во многом характеризующие строение и выражение ее морфологии. Третья группа объединяет и представляет законы, отражающие наиболее контрастные проявления главного со-

держания организации как процесса и системы. Они раскрывают, детерминируют и представляют непосредственное проявление содержания основополагающих составляющих и внутренних связей процессов и систем. Эти зависимости выражают организацию через способ определения и применения содержания, т.е. то, из чего и каким образом она строится.

Такое представление совершенно необходимо, поскольку именно оно, выделяя и исследуя состав и содержание объекта, закладывает методические основы для выработки, построения и применения конкретных приемов, процедур, моделей и механизмов организации. Эти и им подобные методы и инструменты рассматривает, выбирает и применяет каждый субъект, приступая к решению любых теоретических и практических организационных задач. Таким образом, группа законов, определяющих содержание организации, уравнивает второй уровень классификации исходя из понимания и применения классического подхода к процедуре исследования и представления процессов и систем. Именно это понимание, широко используемое человеком в его теоретической и практической деятельности, отражается привычным двуединым подходом к рассмотрению и представлению единства формы и содержания всего наблюдаемого.

Третьим уровнем классификации выделяются группы законов взаимосвязи и взаимодействия, вскрывающие и представляющие важнейшие феномены построения, функционирования и развития организации. Причем между двумя этими группами объективно устанавливается еще более тесная, чем на предыдущем уровне, содержательная связь, определяющая и раскрывающая, прежде всего, последовательность организации.

Этим уровнем классификации выделяются и отражаются зависимости и последовательности статической и динамической организации как ключевые характеристики проявления особенностей построения ее структур и процедур. Действительно, эффективные процедуры разрабатываются и осуществляются только на реальной основе, по конкретной иерархии позиционирова-

ния элементов в структурах и последовательности построения и осуществления связей в процедурах [251].

В свою очередь, принципы прикладной организации как правила построения и осуществления субъективной деятельности человека предопределяют подход и накладывают существенный отпечаток на форму и содержание их классификации.

В этом смысле содержание принципа отражается и воспринимается прагматически, в качестве руководства к действию, а значит, формируется, формулируется и применяется достаточно субъективно. Более того, собственно названия и основные характеристики таких норм ориентируются не на теоретически универсальные формулировки, а на объектно или функционально адаптированные аналоги, прототипы, ассоциации, наглядно воспринимаемые и абсолютно понятные в их конкретном применении, например, принципы «конвейера», «карусели», «сэндвича», «Ваньки-встаньки».

Формирование целостного представления системы законов организации приводит к конфигурации, приведенной на рис. 3.2 [96].



Рисунок 3.2 Система законов организации

В связи с этим процесс взаимодействия природы и общества предстает перед людьми в виде явлений, имеющих определенную связь и обусловлен-

ность. Повторяющиеся, устойчивые и необходимые связи и отношения между явлениями считаются объективными законами и закономерностями. Жизнедеятельность организаций протекает так же, как и общества, подчиняясь действию частных, общих и всеобщих (универсальных) законов. Между этими группами законов есть определенная взаимосвязь и взаимообусловленность. Качество управленческих решений повысится, если руководители и специалисты будут учитывать проявления законов организации, которые представлены в табл. 3.3 [100].

Таблица 3.3

**Законы организации**

| Закон                            | Сущность   |
|----------------------------------|--|
| Синергии                         | Сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов  |
| Композиции и пропорциональности  | Соотношение между частями целого, их соразмерность, соответствие, зависимость и согласование целей организации   |
| Информатизации и упорядоченности | Определение уровня ее соответствия анализу и оценке сложившейся ситуации   |
| Единства анализа и синтеза       | Единство процессов структуризации, детализации, распределения, специализации, анализ с обратными процессами соединения, укрупнения, универсализации, т.е. синтез |
| Онтогенеза                       | Единство стадий жизненного цикла системы от ее зарождения до разрушения  |
| Самосохранения                   | Сохранение любой системы как целостного образования и более экономного расходования своего ресурса   |
| Развития                         | Необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания   |
| Наименьших                       | Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью  |

**Закон синергии.** Любая организация характеризуется элементами, представленными на рис. 3.3.

Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

Закон синергии – для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше.

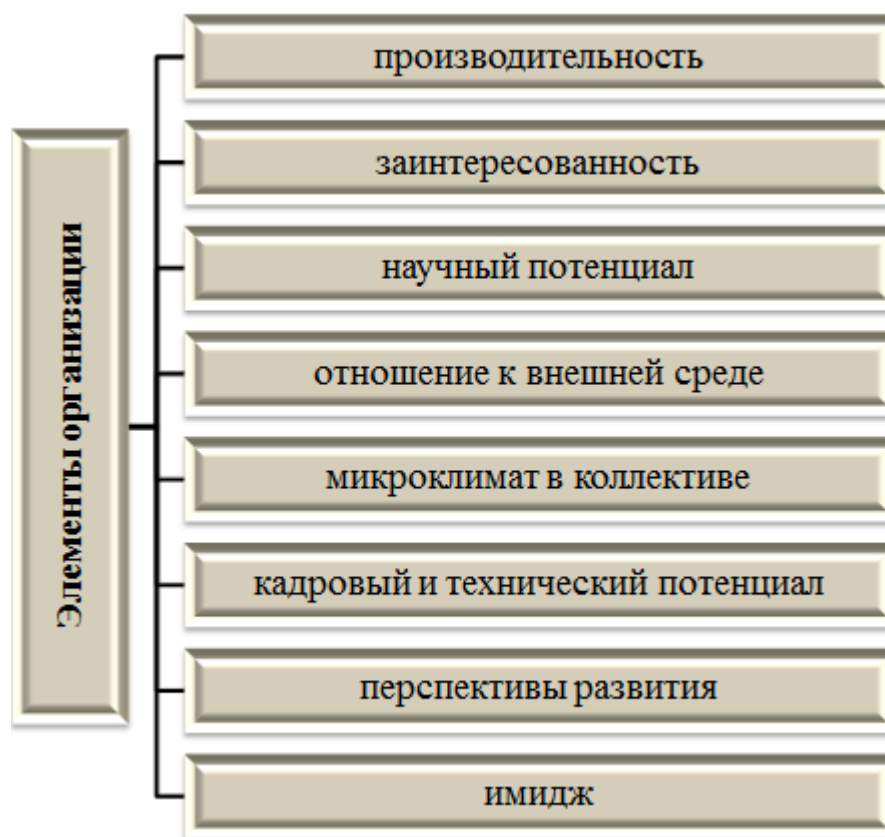


Рисунок 3.3 Элементы организации

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер (например, можно ли создать молодую семью, потенциал которой всегда будет в области созидательной энергии? Ответ: очень трудно, так как на все элементы необходимые для синергии, находятся в сфере управления семьи – пьющие родители, влияние внешней среды).

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта пока не производится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов. Метод «вопросы и ответы» наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания ин-

формационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций. Весьма перспективен метод «конференция идей», в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. Основные принципы данного метода:

- число участников – 4-12;
- запрещаются насмешки, критика, даже позитивная;
- для обсуждения формулируются 1-2 зависимые друг от друга задачи;
- продолжительность конференции 30-50 мин.;
- ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

В США распространен метод «мозговой атаки», в его основе лежит стимулирование подсознания, который является неиссякаемым источником человеческого духа, появления блестящих идей. Все методы должны быть направлены на усиление действий закона синергии [119].

**Закон композиции и пропорциональности.** Значение последовательности в организации раскрывает и описывает закон композиции, описывающий причинно-следственную конфигурацию формирования дерева цели как логическую основу построения и представления планируемой организации. Основополагающее значение композиции проявляется в едином подходе к разработке и построению симметричных моделей ситуации, проблемы, решения и т.д. в результате проецирования дерева цели на наиболее важные этапы процесса организации.

Цель частного представляет собой подцель общего. Такая зависимость наиболее полно и убедительно иллюстрируется классическим построением логики базовой модели конфигурации дерева целей в форме сложноподчиненной организации (рис. 3.4) [123].

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на

всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности).



Рисунок 3.4 Базовая модель дерева целей

Закон композиции и пропорциональности – каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции). Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов. Реализация закона в организации требует обязательного использования набора принципов (табл. 3.4) [100].

Таблица 3.4

### Принципы реализации закона композиции и пропорциональности

| Принцип      | Механизм реализации   |
|--------------|---|
| 1            | 2   |
| Планирования | Каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития |

| 1           | 2  |
|-------------|--|
| Координации | Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения                   |
| Полноты     | Каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций |

Приведенное изложение действия закона композиции позволяет достаточно четко представить единую природу организации в качестве общей основы для построения, функционирования и развития любых как объективных, так и смешанных субъективных форм ее проявления. Причем последние в ряде случаев изначально строятся на отрицании объективности действия этого закона, что, в конечном счете, соответствующим образом сказывается на результатах субъективной организации.

**Закон информированности и упорядоченности.** Любой процесс организации объективно начинается с восприятия и накопления, продолжается анализом, переработкой, передачей и отражается представлением информации. Эти начала в их сопоставлении и взаимодействии определяют обоснование, выделение и формулирование закона информатизации.

Закон информированности и пропорциональности – чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения). Следствием является то, что информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность. Поэтому руководитель должен создать работникам условия для получения информации. Самым важным приложением закона информированности и упорядоченности является рекламная деятельность. Реклама – это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них. Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и

полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Обычно информацию разделяют на два больших класса:

- объективную – о веществе в товаре;
- субъективную – отраженную, организованную людьми.

Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант). Информация обладает такими характеристиками как объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость. Информатизация управления вносит коррективы в существующие формы управленческого труда и расширяет их состав. Она способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, в первую очередь законов, свойственных управлению в целом.

К таким законам относятся:

- закон единства систем управления;
- закон соотносительности управляющей и управляемой систем;
- закон пропорциональности производства и управления;
- закон экономии времени;
- закон экономии интеллектуальной энергии;
- закон перехода от административных к организационным методам

управления.

Информационная среда, ввиду ее важности, является объектом управления, наряду с персоналом, финансами и т.п. Информационная среда управления подчиняется закону информированности и упорядоченности. Именно законом информатизации и пропорциональности, устанавливающим основополагающее информационное выражение организации, определяется уровень ее соответствия анализу и оценке сложившейся ситуации. Иными словами, организация осуществляется настолько последовательно, детерминировано и, в конечном счете, эффективно, насколько это позволяет ее информационное обеспечение [101].

**Закон единства анализа и синтеза.** Единство анализа и синтеза определяется общей траекторией. Суть анализа – в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон единства анализа и синтеза – каждая система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Эти изменения идут в цикле скорость → результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней и внутренней среды. Практический подход к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью метода постепенного приближения, который включает четыре уровня:

- предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя;
- проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации;
- создание группы развития организации и формирование ее стратегии развития;
- постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

Значение содержания и развития последовательности связей в организации, устанавливаемое законом единства, обуславливает выделение закона итерации, который представляет собой организационную вариацию прикладной реализации модели действия всеобщего закона перехода количества в качество. Под итерацией понимается единичный элемент, разовая операция установления связи, которая становится возможной и однозначной при наличии минимум двух составляющих. Добавление каждой новой составляющей увеличивает ин-

вариантность построения связей в геометрической прогрессии и тем самым усложняет возможные конфигурации построения организации (рис. 3.5) [119].

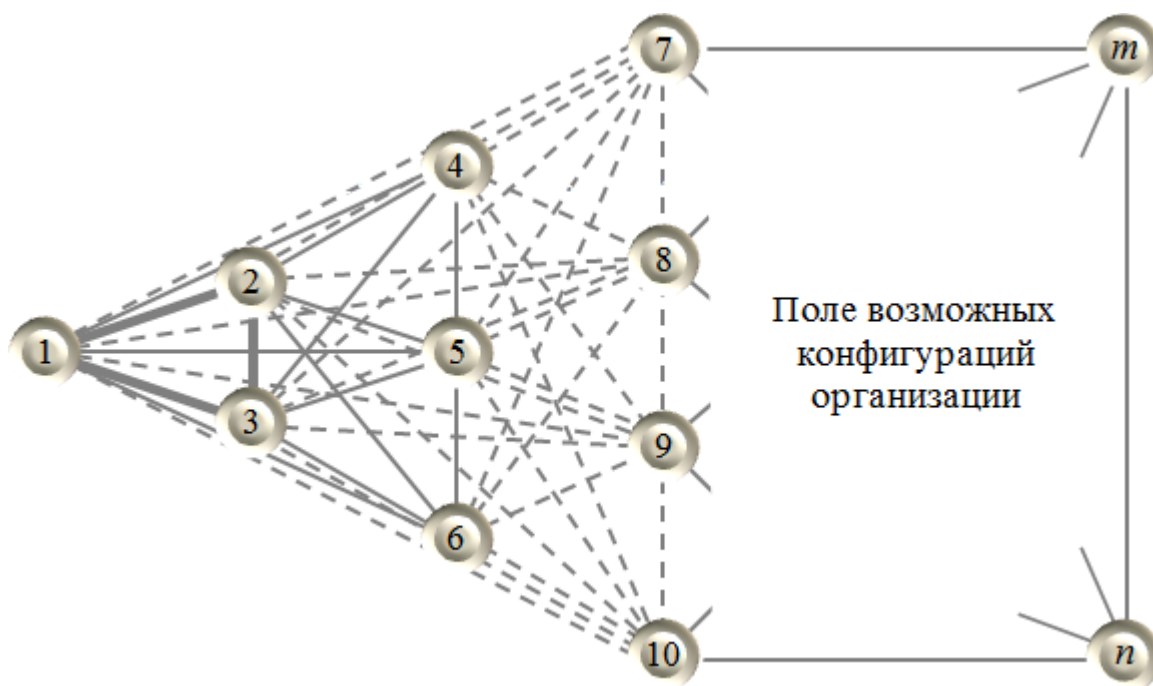


Рисунок 3.5 Модель действия закона итерации

Действительно, именно количество элементов и связей, составляющих организацию, напрямую обуславливает число и разнообразие конфигураций установления и использования всевозможных взаимосвязей и зависимостей между ними. Это утверждение нередко игнорируется в ситуациях, когда, встречаясь с непредвиденными трудностями, люди непроизвольно увеличивают количество детерминированных действий, ожидая упрощения организации. В свою очередь, количество и разнообразие конфигураций построения связей в организации, в соответствии с рассмотренным выше законом формации, обуславливает разнообразие форм ее представления. Значит, ресурс разнообразия конфигураций построения, функционирования и развития организации напрямую зависит от количества составляющих ее элементов. При этом, если все элементы организации различны, то число возможных формирований без учета повторений определяется зависимостью. Чем больше составляющих, тем сложнее организация [119].

**Закон онтогенеза.** В интегрированном виде общую конструкцию системы законов теории организации логически уравнивает и завершает группа категорий взаимодействия. Они отражают важнейшие положения наиболее динамичной составляющей организационного формирования, функционирования и развития. В этой группе выделяется такая важнейшая категория как закон онтогенеза – отражает симметричное развитие генезиса и представляет жизненный цикл любой организации периодически повторяющейся последовательностью, общей для всех организаций, тесно взаимосвязанных и закономерно сменяющих друг друга шести основных стадий (рис. 3.6) [123].



Рисунок 3.6 Стадии онтогенеза организации

Закон онтогенеза отражает безусловную последовательность и объективную неизбежность осуществления жизненного цикла организации по шести представленным стадиям, раскрывающим не только преобразования, отражающие внутренние метаморфозы организации, но и сущность, и содержание ее внешнего взаимодействия с другими процессами и системами. Значение конструктивного понимания и эффективного применения знаний дей-

ствия закона онтогенеза исключительно велико в социальных организациях, являющихся основным объектом экономических исследований и воздействий современного общества, поскольку адекватная оценка регистрируемых тенденций и выработка эффективных решений определяющим образом зависят от того, насколько точно они соотносятся со стадией онтогенеза. Возникновение, становление и развитие организации неизбежно сменяется стагнацией, распадом и ликвидацией, составляющими ее жизненный цикл [123].

**Закон самосохранения.** Теоретической основой для анализа общего состояния организации при объективном стремлении к самосохранению, характерному для каждой организации и проявляемому в самых разнообразных формах, является закон самосохранения, поскольку она приоритетно стремится к самосохранению.

Закон самосохранения – каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

В аналитическом виде данный закон имеет вид:

$$\sum R_i > \sum (V_{1i} + V_{2i}), \quad (3.1)$$

где  $R_i$  – потенциал (ресурс) организации в области  $i$  (экономика, политика, финансы и т.д.), способствующий ее развитию;

$V_{1i}$  – ресурс внешнего разрушительного воздействия;

$V_{2i}$  – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов. Левая часть в формуле называется «энергией удержания», а правая – «энергией ликвидации». Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации.

Для анализа положения организации очень важен показатель «уровень самосохранения» (УР), который вычисляется как отношение разности ресурсов удержания (У) и ликвидации (Л) к суммарному объему ресурсов удержания:

$$УР = \frac{y-л}{y} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

Представляют практический интерес семь уровней самосохранения. В них встречаются такие характеристики как «организацию следует немедленно ликвидировать» или «нормальная, благоприятная ситуация в рыночной экономике». Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации, т.е. ресурс удержания?

Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. Здесь существуют и используются четыре стратегии (табл. 3.5) [168].

Таблица 3.5

**Стратегии взаимодействия организации с внешней средой**

| Стратегия               | Сущность   |
|-------------------------|--|
| Пассивно-индивидуальная | Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций при наличии предпринимательского риска и применяется, когда у предпринимателя уже есть иной стабильный источник доходов из-за риска быть невостребованным и обанкротиться |
| Пассивно-коллективная   | Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, т.е. государство поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны                               |
| Активно-индивидуальная  | Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации   |
| Активно-коллективная    | Создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер) с помощью страхования ресурсов и рисков (страхование имущества, транспортное страхование, страхование интеллектуальной собственности и т.д.)   |

Стремление организации сохранить себя как единое целое требует соблюдения следующих условий:

- недопущения серьезных потрясений и перестроек;
- изменения границ и рангов ключевых фигур;
- экономии ресурсов и расширения сферы деятельности и др.

Таким образом, самосохранение организации объективно и изначально определяет ее внутреннее единство, конструктивность, устойчивость к внешним воздействиям, проявление эффекта синергии и обеспечивается за счет сочетания двух противоположных начал: стабильности и развития [168].

**Закон развития.** Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. По формам развития делится на:

- эволюционное – постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи);
- революционное – скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса;
- прогрессивное – переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному;
- регрессивное – деградация, снижение уровня знаний и отношений, переход к устаревшим или возврат к прежним формам и структурам.

Прогресс и регресс тесно связаны между собой. Говоря о развитии, предполагается прогрессивное развитие, при котором качественные изменения системы, организации положительны. Это состояние объективно может быть более совершенным или казаться таковым по критерию новизны. Развитие ассоциируется с прогрессом, потому что такова универсальная тенденция эволюции природы и общества. В этом смысле можно говорить о развитии как о переходе от простого к сложному, от низшего к высшему [190].

Развитие организаций обусловлено факторами, описанными в табл. 3.6

Таблица 3.6

Факторы влияния на развитие организации

| Фактор                                     | Сущность   |
|--|--|
| Изменение внешней среды                    | Экономика, политика, этика, культура и др.   |
| Изменение внутренней среды                 | Перемещения работников, переход на новые технологии  |
| Потребности и интересы человека и общества | Потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.  |
| Старение и износ материальных элементов    | Оборудование, люди, технологии   |
| Изменение экологии                         | Изменение природной среды в результате антропогенного воздействия или стихийных бедствий, ведущее к нарушению структуры и функционирования природы |
| Технический прогресс                       | Последовательное совершенствование техники, технологии и организации производства, повышение их эффективности                                      |
| Глобальное состояние мировой цивилизации   | Организация должна быть активной при взаимодействии с внешней средой в соответствии с ее требованиями и изменять саму внешнюю среду                |

Закон развития – каждая материал система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Закон развития опирается на принципы, данные в табл. 3.7 [192].

Таблица 3.7

**Принципы закона развития**

| Принцип       | Сущность  |
|---------------|---|
| Инерции       | Изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания  |
| Эластичности  | Скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала и оценивают в сравнении с другими системами, исходя из статистических данных или классификаций, например, для организации обладающей высокой эластичностью: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники в короткие сроки освоили и стали выпускать новую продукцию, пользуясь большим спросом |
| Непрерывности | Процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения   |
| Стабилизации  | Система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы и потребности человека и общества к стабильности  |

Успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам Бизнес-план – это соединение фоновой (пояснительной) информации со строгой системой расчетов промышленно-финансово-технического плана. Он рассчитан на широкий круг специалистов, каждый из которых найдет в нем интересующую его информацию.

Системный подход к классификации законов организации обуславливает не только формирование и выделение групп, но и выявление специфической взаимосвязи между ними. В соответствии с ее построением не только предопределяется выделение новых законов, но и обуславливается формули-

ровка, интерпретация и применение сущности уже известных положений. Эффективность представления и использования знания законов организации в архитектонике определенным образом взаимосвязанной системы проявляется в сущности и содержании их комплексного взаимодействия. Не изменяя действия отдельных законов, оно непосредственно формирует и опосредованно обуславливает самые разнообразные, порой парадоксальные, феномены организации, базирующиеся на развитии связей между ними [194].

*Резюме.* Таким образом, в действительности действует большее разнообразие законов, имеющих всеобщий характер для всех видов организаций. Законы жизни организаций проявляют себя не сиюминутно, ежечасно и мгновенно. Это обстоятельство требует от руководителей всех рангов как теоретических знаний в области взаимосвязи и обусловленности явлений, так и практического опыта оптимального учета этих взаимодействий.

### **3.2 Классификация организационных принципов**

Принцип (от лат. *prīncipium* – основа, начало) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности; нормы поведения и деятельности, опирающиеся на практический опыт или сложившуюся систему знаний. Принцип – правило действия, вытекающее из закона.

В силу того, что рассматриваемые принципы относятся к теории организации, следует учитывать тройственный характер самого понятия организации как системы (рис. 3.7) [207].

Изучение принципов организации и использование их в практической работе менеджеров вне зависимости от сферы деятельности последних необходимо, как минимум, для упрощения анализа и оптимизации управляющих воздействий на отдельные элементы организации в целом. Принципы организации весьма многочисленны и разнородны. Это усложняет задачу их систематизации, но одновременно и объективно требует ее решения.

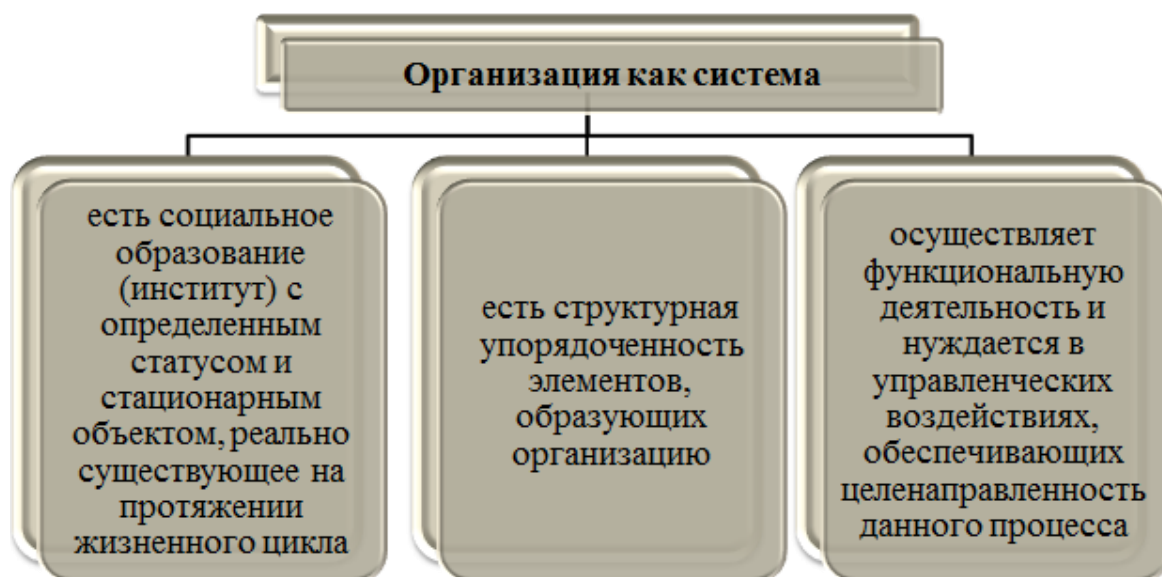


Рисунок 3.7 Тройственный характер понятия организации как системы

В современной литературе можно встретить различные подходы и взгляды на классификацию принципов организации. Один из них предполагает выделение четырех основных критериев классификации, а именно: степени обоснованности и степени универсальности принципов, способов их реализации и масштаба действия. Следует особо отметить, что данная система принципов является общей классификацией, или классификационным подходом, поскольку не раскрывает самих принципов.

Следует особо отметить, что данная система принципов является общей классификацией, или классификационным подходом, поскольку не раскрывает самих принципов организации. Эту «недостаточность» компенсирует второй подход, предложенный Э.А. Смирновым [261].

При делении принципов по степени обоснованности следует учитывать их зависимость от двух категорий (видов) законов – объективных, независящих от желания людей и субъектов, выраженных в юридических нормах, традициях и обычаях всего населения региона или отдельных групп. Таким образом, данный критерий классификаций отражает меру соотношения объективности и субъективности.

Принципы организации – это общие правила формирования (самоформирования) систем в природе и обществе, обеспечивающие упорядоченность

и целесообразность функционирования системы. Принципы организации многочисленны и разнородны, поэтому в современной литературе можно встретить различные подходы и взгляды на классификацию принципов организации. Классификация принципов, сформулированных основоположником тектологии А.А. Богдановым, представлена в табл. 3.8 [40].

Таблица 3.8

**Классификация принципов организации**

| Принцип               | Сущность   |
|-----------------------|--|
| Цепной связи          | Всякое соединение комплексов происходит через общие звенья, образующие цепную связь  |
| Ингрессии             | Образование цепной связки осуществляется путем вхождения посредствующих комплексов между организуемыми, например, поточная линия – машины, работающие в едином ритме |
| Подбора/отбора        | Фундаментальный принцип организации, т.е. обобщается все полезное и отбрасывается все бесполезное  |
| Подвижного равновесия | Объект, отдавая свои силы, и энергию может дальше также функционировать; организационные формы никогда не сохраняются в простом и чистом виде                        |
| Слабого звена         | Организационная целостность любой системы определяется устойчивостью ее относительно слабого звена   |

Указанные принципы носят всеобщий характер, поскольку относятся не только к природе, но и к организующей деятельности человека. Современные организационные теории предлагают разные классификационные подходы, один из которых рассматривает принципы организации как важнейшее звено, соединяющее теорию организации с менеджментом и менеджментом человеческих ресурсов (управление персоналом).

В свою очередь, принципы организации классифицируются по следующим критериям (табл. 3.9) [231].

Таблица 3.9

**Критерии классификации принципов организации**

| Критерий               | Принципы  | Характеристика   |
|------------------------|-----------|--|
| 1                      | 2         | 3  |
| Степень обоснованности | Научные   | Сформулированы на основе познания законов и закономерностей организации                                      |
|                        | Обыденные | Субъективные правила и действия, сформулированные на основе восприятия действительности, традиций и интуиции |

| 1                       | 2   | 3  |
|-------------------------|---|--|
| Степень универсальности | Универсальные (общие)                       | Правила формирования разнообразных систем в природе и обществе   |
|                         | Специфические                               | Действуют в отдельных сферах деятельности  |
|                         | Ситуационные                                | Действуют в конкретных ситуациях   |
| Способ реализации       | Реализуемые природой                        | Действуют без какого-либо участия человека   |
|                         | При взаимодействии природы и человека       | Воздействие на природу с помощью создаваемых орудий и средств труда, используя вещества и энергию природы, извлекая материальные блага |
|                         | Только с участием человека                  | Осуществляются посредством индивидуальной, коллективной и совокупной общественной деятельности   |
| Масштаб действия        | В отдельных элементах системы               | Принцип индивидуальной работы  |
|                         | Между элементами системы внутри предприятия | Принцип коррелятивной связи субъекта и объекта управления, принцип обратной связи  |
|                         | Между системами                             | Между предприятиями, отраслями   |

Практическое применение рассмотренной классификации позволяет упростить, упорядочить и научно обосновать последовательность и содержание работы управленцев.

Общие принципы организации сводятся в три основные группы: базисные, соответствия, оптимальности.

Группа 1 – базисные принципы (табл. 3.10) [244].

Таблица 3.10

#### Базисные принципы организации

| Принцип      | Сущность   |
|--------------|--|
| 1            | 2  |
| Преимущества | Глубокое всестороннее изучение основных идей, концепций, теорий, выдвинутых в прошлом и настоящем, опыта наших предшественников и современников  |
| Инновации    | Стратегия, тактика и техника профессиональной деятельности не должны быть эклектичны, поэтому при выполнении стандартных производственных или управленческих процедур используемые формы и методы могут и должны варьироваться, включать элементы уникальности, неповторимости |
| Целостности  | Объектный – любую организацию следует рассматривать во взаимосвязи и взаимодействии с «внешними» факторами   |
|              | Субъектный – важным является отношение администрации к персоналу в целом и каждому сотруднику персонально  |
|              | Предметный – на внутреннем уровне необходимо применять дифференцированный подход, основанный на фактических результатах деятельности индивидов, групп и трудового коллектива   |

| 1               | 2   |
|-----------------|---|
| Верификации     | Требует экспериментального подтверждения концептуальных идей и осуществления стратегических, тактических и оперативных планов организации |
| Амбивалентности | Указывает на двойственность, противоречивость всех процессов и явлений жизнедеятельности общества   |

Принимая конкретное управленческое решение, современный менеджер должен понимать, что оно отобрано и признано наилучшим с некоторой условностью и не лишено недостатков.

Группа 2 – принципы соответствия (табл. 3.11) [279].

Таблица 3.11

Принципы соответствия организации

| Принцип   | Сущность  |
|---|---|
| Соответствия целей и ресурсов                           | Ставит перед руководителем задачу полного и своевременного ресурсами стратегических, тактических и оперативных целей организации  |
| Соответствия распорядительства и подчинения             | Устанавливает порядок, когда сотрудник организации при выполнении конкретного задания может быть одновременно подчинен нескольким функциональным руководителям, но одному линейному |
| Соответствия эффективности производства и экономичности | Определяет приоритет эффективности над затратами  |

Группа 3 – принципы оптимальности (табл. 3.12) [43].

Таблица 3.12

Принципы оптимальности организации

| Принцип   | Сущность   |
|---|--|
| Сочетания централизации и децентрализации производства и управления | Требует от руководителей всех уровней рационального использования возможностей администрирования и коллегиальности   |
| Прямоточности   | Ориентирует работодателя и персонал на минимизацию производственных и управленческих операций при соблюдении технологии и гарантированном качестве выпускаемой продукции |
| Ритмичности   | Обеспечивает плановое функционирование всех элементов организации, исключает чередование периодов «затишья» и «аврала»   |
| Синхронизации (системности)   | Способствует быстрому восстановлению нужного режима функционирования организации при возникновении различных отклонений от нормы   |

Частные (ситуационные) принципы дают возможность в еще большей степени сконцентрировать внимание персонала на отличительных моментах

(как преимуществах, так и недостатках) в работе организации. Постоянный анализ, внедрение, контроль результативности и периодическая ревизия принципов текущей деятельности «освежают» функционирование предприятия, препятствуют застою и способствуют развитию отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами.

Таким образом, если научные и обыденные принципы «работают» на условия исключения каких-либо из них, то ситуационные и другие принципы, выделяемые по данному критерию, дополняют и уточняют друг друга. Они «движутся», перемещаясь с набором соответствующих требований от общей характеристики системы («площади») к подсистеме («отрезку» и части «площади»), а от нее – к каждому элементу подсистемы («точкам» в системе). В конечном итоге, ситуационные принципы - это требования для менеджеров по использованию ими конкретных «рычагов» повышения эффективности жизнедеятельности организации в режиме «реального времени».

Особую практическую ценность для менеджеров организаций представляет классификация, сводящая принципы организации в четыре основные группы (табл. 3.13) [280].

Таблица 3.13

**Группы принципов организации**

| Группа         | Характеристика  |
|----------------|---|
| Общие          | Общие правила (положения) формирования и самоформирования систем, обеспечивающие их упорядоченность и целостность функционирования  |
| Статические    | Целеполагание, приоритет функций над составом звеньев, приоритет объекта над субъектом, адаптивность полная координация функционирования всех составляющих, минимум сложности, полномасштабность, пределы автономности, сочетание централизации и децентрализации, взаимосогласованность вертикальных и горизонтальных связей, единство распоряительства, диапазон контроля |
| Динамические   | Направленность, прямоточность, результативность, эффективность, восприимчивость, информативность, надежность, оперативность, гибкость, параллельность, ритмичность, синхронность  |
| Рационализации | Концептуализация, алгоритмизация, нормализация, систематизация, классификация, концентрация, специализация, стандартизация, унификация, персонификация и регламентация  |

Любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла, которые можно объединить в две группы: статическую и динамическую, отраженные в табл. 3.14 [330].

Таблица 3.14

## Группы жизненного цикла организации

| Группа       | Этап жизненного цикла                            | Принцип статистического состояния организации       |
|--------------|--|---|
| Статическая  | Порог нечувствительности и ликвидации            | Принцип приоритета цели                             |
|              |  | Принцип приоритета функций над структурой           |
|              |  | Принцип приоритета субъекта управления над объектом |
| Динамическая | Внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах | Принцип приоритета персонала                        |
|              |  | Принцип приоритета структур над функциями           |
|              |  | Принцип приоритета объекта управления над субъектом |

Представляемая классификация характеризуется не только приоритетно-целевой и горизонтально-уровневой группировкой, но и вертикально ориентированной, последовательно развиваемой преемственностью между группами принципов формы и взаимосвязи, содержания и взаимодействия соответственно. Разрабатываемую классификацию необходимо рассматривать как концептуальную попытку единого и комплексного отражения общей конфигурации системы принципов объективной, смешанной и субъективной организации. Ее значение и заключается, прежде всего, в обосновании единого представления о построении, функционировании и развитии всей совокупности организационных отношений в их теснейшем взаимодействии и развитии. Этим и обусловлено выделение и идентификация соответствующих групп в общей системе представления принципов организации.

*Резюме.* Таким образом, практическое использование рассмотренной классификации позволяет упростить, упорядочить и научно обосновать последовательность и содержание работы менеджеров а рассмотренные принципы организации предоставляют исследователю и практику широкие возможности построения. В этом контексте сущность и содержание принципов в приведенной классификации могут достоверно рассматриваться на примере субъективной организации в противопоставлении, на фоне и с учетом развития объективных процессов и систем.

## РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

### Глава 4. Проектирование организации

Организационное проектирование базируется на теоретических положениях и методах различных наук наряду с достижениями в практике развития организации. Для достижения стратегических целей организации и реализации выбранной стратегии, необходимо такое проектирование организации, которое будет ей соответствовать. В связи с этим организационное проектирование должно носить обязательный и предупредительный характер.

В данной главе раскрыты основы проектирования организации, рассматриваются различные подходы и методы проектирования организации, предложен состав комплексного организационного проекта, описаны процессы организационного проектирования с целью решения общих задач.

*Цель главы:* рассмотреть процесс создания проекта, определить его сущность и методы.

Студент в результате изучения данной главы должен:

*знать:*

- сущность и этапы организационного проектирования;
- процесс формирования организационной структуры;
- методы проектирования структур;

*уметь:*

- анализировать причины и условия проектирования организации;
- исследовать и формировать методы проектирования организации;
- оценивать адаптивность проектирования организации;

*владеть:*

- навыками применения методов проектирования;
- навыками оценки эффективности модели организационных систем;
- методами совершенствования проектирования организации.

*Ключевые понятия:* проектирование организации, стадия проектирования, метод проектирования, модель организационной системы.

### **4.1 Основные задачи и этапы организационного проектирования**

Радикальные изменения в сфере функционирования организационных систем привели к существенному росту организационного фактора, определив особую важность организационного проектирования как метода формальной организации целостных систем. В связи с этим ни одна из новых (модернизированных) форм целостных образований в различных сферах общественного бытия человечества – экономике, политике, образовании, культуре, науке, военном деле и других – не сможет достичь своего конечного воплощения без проведения организационного проектирования. Иными словами, любые организационные нововведения структурного и процессуального характера является, прежде всего, продуктами организационного проектирования. Проектирование организации, обеспечивающей установление взаимодействия между членами организации с учетом выполненных ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации и в динамическом выглядит как процессы, протекающие в организации.

Отечественные и зарубежные экономисты по-разному определяют организационное проектирование. Однако различные позиции не только не противоречат друг другу, а наоборот, дополняют творческий и новаторский характер этого вида деятельности. В самом общем виде организационное проектирование – процесс упорядочения организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности [247].

Предметом организационного проектирования в низовом звене народного хозяйства – на предприятии, в учреждении – является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности [281].

Цель организационного проектирования – разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом – комплект технической, организационной и планово-

экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы [283].

Проектирование (от лат. *designare* – размечать, указывать, описывать, изобретать) – процесс создания проекта, прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния.

В отличие от конструирования оно заключается в описании не только технических сторон будущего объекта, его состава и свойств, но и экономических, социальных, организационных аспектов моделируемых систем.

Организационное проектирование – это комплекс работ по созданию предприятия, формированию структуры и системы менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым.

Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности организации (рис. 4.1) [282].

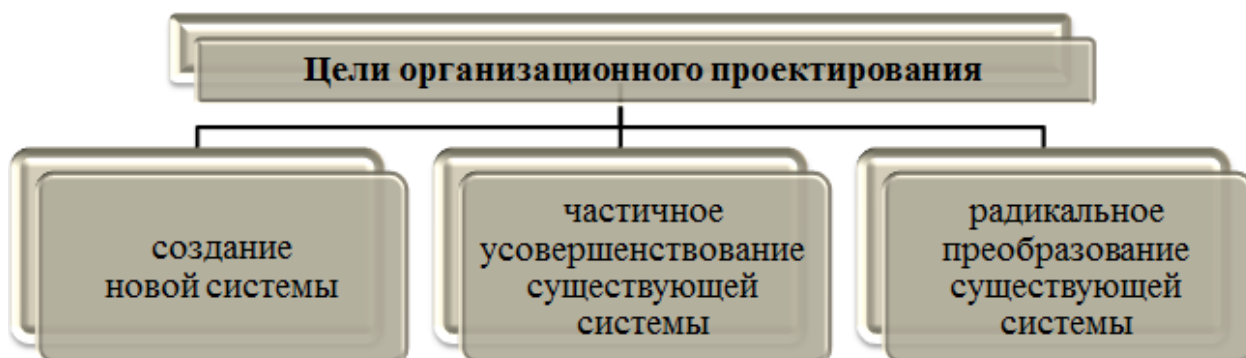


Рисунок 4.1 Цели организационного проектирования

Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо, чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии. Организационная система представляет собой совокупность двух частей: механизма внутреннего функционирования и механизма отношений с внешней средой (табл. 4.1) [161].

Таблица 4.1

## Совокупность элементов организационной системы

| Элемент                               | Характеристика   |
|---------------------------------------|--|
| Механизм внутреннего функционирования | Элементы, необходимые для процесса управленческой и производственной деятельности (функциональные и оргструктуры, документы, положения об отделах и службах, должностные инструкции, производственное оборудование, компьютерная и оргтехника, офисная мебель, сети связи, система документооборота) |
| Механизм отношений с внешней средой   | Элементы, необходимые для формирования благоприятного делового поля внешних отношений организации (законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения и т.п.)   |

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. При этом существуют три возможные области стратегического выбора, представленные в табл. 4.2 [300].

Таблица 4.2

## Области стратегического выбора организации

| Область выбора  | Стратегическое видение   |
|---|--|
| Идеология управления, которой придерживается высшее руководство | Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация и децентрализация |
| Потребители, которые будут обслуживаться организацией           | Если у организации имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах   |
| Рынки сбыта и территориальное размещение производства           | Выход компании с целью размещения производства или продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании ее организационной системы фактора интернационализации и глобализации в бизнесе   |

При проектировании необходимо учитывать потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников. Размер организации оказывает гораздо большее, чем технологии, влияние на характер организационного проектирования и на саму организационную структуру. Он влияет на ее проект следующим образом: когда организации становятся крупнее, то они нуждаются в более сложных проектах. Организационный проект структуры может состоять из разделов:

- идея организационного проекта структуры, вытекающая из стратегии организации, сформированной на стадии стратегического маркетинга;
- производственная структура организации;
- организационная структура организации;
- персонал организации;
- потребность в материальных ресурсах организации на планируемый период (нормативы, нормы, объемы, затраты, сроки, поставщики и др.);
- финансы;
- информационное обеспечение управления;
- взаимодействие структур организации;
- эффективность проекта.

Проектирование как процесс состоит из функционально связанных этапов по созданию проекта (рис. 4.2) [163].



Рисунок 4.2 Этапы создания проекта

Предпроектный этап – проведение прикладных исследований, анализ возможных вариантов решения проектных задач, осуществления подготовки исходных данных, т.е. установление целей, объектов и объемов работ, проведение расчетов о наличии необходимых ресурсов на их выполнение, определение состава исполнителей, подготовка технического задания, проведение предварительного оценивания эффективности проектных решений.

Этап технического проектирования – обоснование окончательного комплекса организационных решений, что дает полное представление об ор-

ганизационных нововведениях, которые предусматриваются в моделируемой или снова проектируемой системе.

Этап рабочего проектирования – осуществляется выпуск полного комплекта рабочей документации, завершается весь комплекс работ по проектированию, экспертиза организационных проектов.

Этапы организационного проектирования:

- формулирование идеи организационного проектирования на основе маркетинговых исследований;
- системный анализ и структуризация проблемы (объекта);
- разработка производственной структуры организации (числа и взаимосвязей производственных подразделений, форм соединений, планировки подразделений и т.п.);
- разработка организационной структуры организации;
- разработка положений (должностных инструкций) о службах;
- разработка норм и нормативов;
- подбор персонала и комплектование штата организации;
- расчет потребности в различных видах ресурсов.
- технико-экономическое обоснование организационного проекта;
- согласование и утверждение, передача для реализации.

По отдельным разделам или проблемам организационного проекта могут применяться разные методы разработки.

Планировка подразделений может быть спроектирована с применением методов аналогии и основана на апробированных проектах. Нормы и нормативы расхода ресурсов, нормативные документы, регламентирующие функционирование элементов организации, могут быть разработаны с применением опытно-статистических методов, основанных на использовании опыта работников, либо с применением экспериментальных (опытно-промышленных) и расчетно-аналитических методов. При проектировании отдельных составляющих организационного проекта может применяться также блочный метод

(метод детского конструктора). В условиях автоматизации управления широкое распространение получают методы организационного проектирования.

*Резюме.* Таким образом, проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры. Роль стратегии, окружения, технологии и размера является центральной при принятии большинства решений организационного проектирования.

### 4.2 Процесс формирования организационной структуры

Формирование организационной структуры должно рассматриваться как решение задачи проектирования системы особой социально-экономической природы. Организационная система как объект проектирования характеризуется тем, что она состоит из людей и социальных групп и будет функционировать независимо от того, имеется детально разработанный проект структуры управления или нет. Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя:

- формулировку целей и задач;
- определение состава и места подразделений;
- ресурсное обеспечение (включая численность работающих);
- разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, осуществляющиеся в организационной системе управления (рис. 4.3) [175].

На первой стадии процесса формирования оргструктуры – стадии «композиции», осуществляются:

- увязка формируемой структуры с целями производственно-хозяйственной системы и проблемами, решаемыми изменением структуры;
- общая спецификация функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих достижение основных целей;

- определение числа уровней в системе управления;
- определение степени централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;
- использование органов группового действия
- определение основных форм взаимоотношений данной организации с другими хозяйствующими организациями, органами государственного управления и местного самоуправления;
- формулирование требований к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

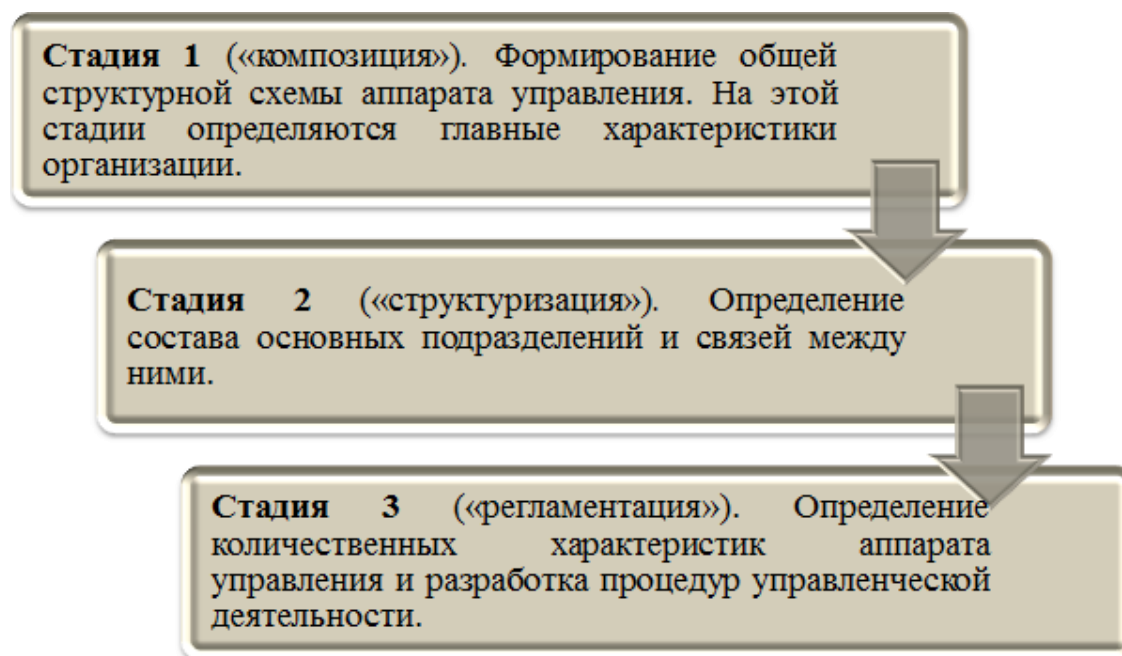


Рисунок 4.3 Стадии процесса формирования организационной структуры

Исходным моментом стадии «композиции» является установление:

- типа и правового статуса организации;
- степени самостоятельности по отношению к вышестоящему органу;
- внутренних производственных подразделений;
- числа уровней в аппарате управления организацией и т.п.

Все подсистемы, выделяемые в организационной структуре управления, относятся или к непосредственно реализующим достижение конечных произ-

водственных, экономических, научно-технических, социальных целей организации, или к создающим условия для достижения установленных целей, или к развивающим организацию, приспособляющим ее к меняющимся условиям.

На стадии «композиции» организационной структуры определяется также число уровней в системе управления и основные соотношения централизации принятия решений в каждой линейно-функциональной или программно-целевой подсистеме. Число таких уровней характеризуется количеством соподчиненных линейных руководителей по иерархии управления и определяется для организации в целом и для каждой подсистемы экспертно-аналитическим путем, исходя из следующих принципов:

- полнота охвата всех необходимых функций аппаратом управления (взаимодействие с вышестоящими органами);
- обеспечение минимального числа уровней в иерархии;
- устранение дублирования подразделений и задач на разных уровнях в аппарате управления;
- сокращение протяженности коммуникаций между подразделениями на основе ликвидации промежуточных звеньев;
- выделение самостоятельных подразделений, исходя из рационального сочетания административно-экономических форм и методов управления;
- создание организационных условий для более эффективного использования передовой информационно-вычислительной техники;
- соблюдение рациональных норм управляемости (максимального числа подчиненных у одного начальника);
- обеспечение рациональной пропускной способности системы переработки информации;
- минимизация административно-управленческих расходов.

На второй стадии – стадии разработки состава основных подразделений и связей между ними (стадии «структуризации») – осуществляется разработка организационных решений по крупным линейно-

функциональным, продуктовым, территориальным и программно-целевым блокам, а также по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, включая распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

В результате осуществления стадии «структуризации» должны быть разработаны организационные схемы подсистем аппарата управления, положения о базовых подразделениях, целевых программах, руководителях линейно-целевых систем (заместителях директора, главных специалистах, руководителях структурных подразделений и целевых программ и т.д.).

Анализ показывает, что большинство вариантов выделения подразделений в аппарате управления, а также организационных форм и механизмов их координации может быть сведено к набору типовых организационных решений, соответствующих определенным условиям производственно-хозяйственной деятельности, которые поддаются унификации или типизации, как в отраслевом, так и в межотраслевом масштабе. Несмотря на специфику построения каждой отдельной подсистемы управления существуют некоторые общие для всего аппарата управления принципы и критерии. В первую очередь к ним можно отнести:

- ориентацию каждого подразделения на одну или группу однородных и взаимосвязанных целей;
- обеспечение соответствия подцелей, закрепленных за базовыми подразделениями линейно-функционального блока (службы), соответствующей цели высшего уровня;
- концентрацию в подразделении всей полноты ответственности за конечные результаты по закрепленным за ним целям и необходимым полномочий по их реализации;
- приоритет функционально-технологической специализации подразделений как наиболее универсальной и устойчивой перед пообъектной (предметной) специализацией;

- комплексную увязку взаимосвязанных видов деятельности на основе рационального распределения полномочий и ответственности за достижение промежуточных и конечных результатов;

- организационное обеспечение специализированного выполнения функций анализа и оценок для повышения эффективности и качества соответствующих видов производственно-хозяйственной деятельности; сохранение целостности процесса принятия решений;

Методически сложной задачей является построение внутриорганизационных связей. При этом наиболее важно обеспечить:

- оптимальное сочетание вертикального (между уровнями) и горизонтального (между звеньями) способов осуществления связей;

- минимизацию числа промежуточных звеньев при осуществлении связей наиболее экономичным и оперативным способом;

- реализацию потребностей в дополнительном контроле и координации содержания связей;

- использование прогрессивной технологии выполнения управленческих процессов.

- предпочтение связей внутри линейно-функциональных блоков межфункциональным связям;

- усиление непосредственных связей между участниками процесса разработки и принятия решений межфункционального характера путем создания координационно-совещательных органов и проблемных групп целевого назначения;

- опосредствование связей по документообороту через систему автоматизированной обработки информации.

На третьей стадии – стадии «регламентации» организационной структуры – осуществляется разработка количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности, т.е.:

- определяется состав внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);

- распределяются задачи и работы между исполнителями;
- устанавливается ответственность за решение задач, выполнение работ;
- определяется проектная численность подразделений, трудоемкость основных видов работ и квалификационный состав исполнителей;
- разрабатываются процедуры выполнения управленческих работ в подразделениях;
- разрабатывается порядок взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ;
- рассчитываются затраты на управление и показатели эффективности аппарата управления для проектируемой организационной структуры.

На стадии «регламентации» проект организационной структуры управления разрабатывается во всей его полноте и утверждаются два главных регламентирующих документа:

- штатное расписание подразделений;
- схемы внутренних структур базовых подразделений, соответствующих этому расписанию.

Разрабатывается также целый ряд более частных рабочих документов, таких, как технологические карты выполнения управленческих процессов и организационные модели их осуществления, должностные инструкции, операционные карты разработки и использования документов и т.п.

Определение характера и объема регламентации организационной деятельности в различных подсистемах аппарата управления строится в соответствии с их спецификацией:

- для видов деятельности, характеризующихся четкими информационными и материально-вещественными потоками, повторяющимся характером выполняемых работ и требований к ним, отработанной технологией их осуществления целесообразна наиболее детализированная регламентация как требуемых результатов, так и процессов их получения, разработка норм и нормативов по широкому кругу характеристик, максимальная автоматизация процессов переработки информации и принятых решений;

– для видов деятельности, связанной с выявлением и решением повторяющихся задач, высоким удельным весом творческих решений, новизной технологии их поиска и обоснования, большим значением квалификации и опыта специалистов, целесообразна регламентация прежде всего целей и результатов, а не процессов их получения, налаживания систем оценки и стимулирования работ в зависимости от конечных результатов, использование современных информационных технологий.

*Резюме.* Таким образом, образование новой компании, полное или частичное преобразование деятельности хозяйствующих субъектов, реструктуризация предприятий, разработка и реализация инвестиционных проектов требуют предварительного проектирования, чтобы создать эффективный механизм управления предприятиями. Формирование такого механизма должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

### 4.3 Методы проектирования структур

Процесс организационного проектирования состоит в последовательном приближении к модели рациональной структуры управления. В этом процессе методы проектирования играют вспомогательную роль для выбора, проработки и анализа эффективных вариантов организационных решений, предлагаемых для рассмотрения, оценки и принятия к практической реализации (рис. 4.4) [215].

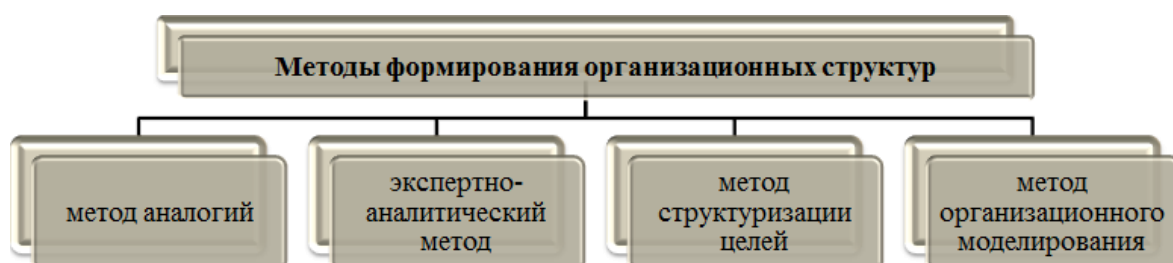


Рисунок 4.4 Методы формирования организационных структур

**Метод аналогий.** Данный метод состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях

со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственными организациями и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах:

- выявление для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик (цели, технологии, масштабы деятельности и т.п.) и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые, исходя из конкретного опыта или научных обоснований, доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий.

- типизация наиболее общих принципиальных решений о номенклатуре, характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, разработка отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типовые организационные решения можно классифицировать по следующим общим признакам:

- виды объектов управления;
- типы структур управления;
- уровень управления (высший, средний, низший);
- общеотраслевые особенности (машиностроение, химия, добывающие и сырьевые отрасли, строительство и т.д.);
- масштабы и характер производства (массовое, серийное, единичный выпуск, смешанное);
- виды производственно-хозяйственной деятельности и функции управления.

Типизация решений – это средство повышения уровня организации управления производством посредством стандартизации и унификации орга-

низационных форм управления, ускорения внедрения рациональных форм. Но типовые организационные решения должны быть:

- вариантными, а не однозначными;
- регулярно пересматриваемыми и корректируемыми;
- допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма оргструктуры управления.

**Экспертно-аналитический метод.** Состоит в исследовании организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы:

- выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления;
- выработать рациональные рекомендации по формированию или перестройке аппарата управления, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов.

Данный метод является гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (с методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. Многообразие форм касается осуществления диагностического анализа особенностей, проблем, выявления узких мест в системе управления конкретной производственно-хозяйственной организации. Сюда же относится многообразие форм проведения экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, и многообразие способов обработки полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

К экспертным методам необходимо отнести также разработку и применение принципов формирования организационных структур управления, так как принципы – это выведенные из опыта управления и научных обобщений

правила, следование которым обеспечит выработку рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их организации.

**Метод структуризации целей.** Метод предусматривает увязку стратегического планирования, где осуществляется выработка системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и анализа организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. Его реализация обычно осуществляется в три этапа:

1) разработка (исследование) системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации.

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, выполнения принципа однородности целей, вменяемых в обязанность каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей.

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется:

- сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация);
- конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность;
- права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

**Метод организационного моделирования.** Представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью имитационных моделей (модели многоступенчатой оптимизации; модели системной, «индустриальной» динамики).

- графо-аналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные или графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей, дающие возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п.

- натурные модели организационных структур и процессов, обеспечивающие оценку их функционирования в реальных организационных условиях представлены в табл. 4.3 [224].

Таблица 4.3

Натурные модели организационных структур и процессов

| Модель                      | Процессы  |
|-----------------------------|---|
| Организационный эксперимент | Заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях (организация в этом случае рассматривается как модель) |
| Лабораторный эксперимент    | Искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями                           |
| Управленческая игра         | Действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий        |

*Резюме.* Таким образом, процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения, организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

### **Глава 5. Современные виды организаций**

В современном обществе действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека во внешней среде.

В данной главе даны представления о современных организациях как о сложном механизме, формах разновидностей организаций, различных принципах, специфических средствах деятельности организации, системе целей, общей стратегии развития, распределении целей и задач между звеньями организации с позиций поведенческой системы для отдельных работников и групп людей, которые взаимодействуют с целью решения общих задач

*Цель главы:* рассмотреть деятельность организации на рынке и охарактеризовать современные виды организации.

Студент в результате изучения данной главы должен:

*знать:*

- разнообразные формы организаций;
- процесс формирования целей, задач, стратегии, миссии организации;
- методы рыночного механизма;

*уметь:*

- анализировать причины и условия выхода организации на рынки;
- исследовать и формировать методы рыночного механизма;
- оценивать современные тенденции развития организации;

*владеть:*

- навыками применения форм классификации организации;
- навыками оценки эффективности модели социальной современной организации;
- методами совершенствования развития современных организаций.

*Ключевые понятия:* рынок, внешняя среда, мировой рынок, совместное предприятие, ассоциация, консорциум, финансово-промышленная группа, холдинг, корпорация, транснациональная корпорация (ТНК).

### 5.1 Рынок как внешняя среда деятельности организации

Организация – открытая система, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Основными характеристиками внешней среды являются «правила игры» – способы взаимодействия между экономическими субъектами, способы распределения ограниченных ресурсов и результатов производства. Способы, разработанные на протяжении истории человечества, можно разделить на следующие типы:

1) способы, основанные на обычаях и традициях:

- наличие четко сформированных и единых для всего общества традиций и обычаев в сфере экономических отношений;
- усвоение традиций каждым активным субъектом экономических отношений и стремление следовать им;
- наличие системы санкций по отношению к нарушителям традиций.

Несмотря на то, что в современном обществе традиции и обычаи достаточно часто играют немаловажную роль, они, без сомнения, не могут быть решающими при осуществлении экономического выбора в условиях глобализации и распада сословных, кастовых и цеховых сообществ.

2) способы, основанные на командно-административной системе:

- наличие государственного управления экономическими процессами с помощью команд и распоряжений;
- отсутствие самостоятельности экономических субъектов;
- отсутствие конкуренции.

Использование данных способов в СССР показало, что они крайне неэффективны и проиграли в экономической борьбе рыночному механизму.

3) способы, основанные на действии рыночного механизма (механизм, осуществляющий контакт между покупателями и продавцами, регулируя, что следует производить, как эффективно производить и каким образом распределять результаты производительного труда между экономическими субъектами):

- многообразие форм собственности;
- различные формы собственности;
- демократизация производства, проявляющаяся в наличии экономической свободы у действующих экономических субъектов при сохранении определенных государственных регуляторов;
- создание рыночной инфраструктуры, которая объединяет рынки товара и услуг, факторов производства и финансовый;
- создание правовой системы, обеспечивающей функционирование рынка;
- свобода торговли и обеспечение экономического пространства;
- функционирование национальной экономики как открытой системы, взаимодействующей с экономиками других стран.

Функционирование рыночной экономики предполагает наличие определенных элементов, которые в совокупности составляют рыночную систему, представленную на рис. 5.1 [336].

В научной литературе существует обширная классификация рынков. Основные виды рынков приведены в табл. 5.1 [277].

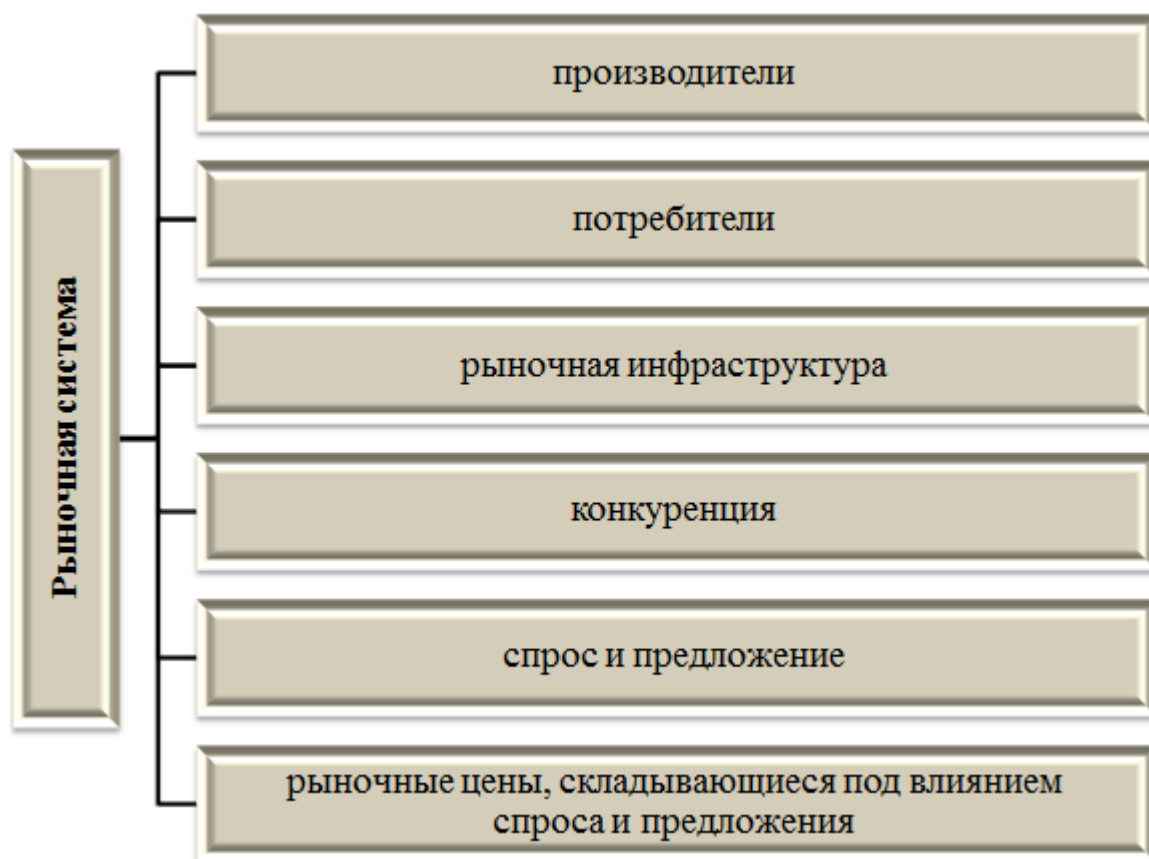


Рисунок 5.1 Элементы рыночной системы

Таблица 5.1

Классификация рынков

| Признак<br>1                                       | Вид<br>2                                   | Характеристика<br>3  |
|--|--|--|
| Экономическое значение объектов рыночных отношений | Рынок товаров/услуг                        | Блага и услуги   |
|  | Рынок факторов производства                | Средства производства  |
|  | Рынок ценных бумаг                         | Ценные бумаги  |
|  | Рынок денег                                | Валюта, кредитные ресурсы и вклады   |
|  | Рынок интеллектуальных продуктов           | Изобретения, технологии и другие объекты интеллектуальной собственности      |
|  | Рынок труда                                | Труд и рабочая сила  |
| Тип товаров  | Рынок товаров производственного назначения | Товары, используемые в дальнейшем производстве (сырье, оборудование и др.)   |
|  | Рынок потребительских товаров              | Товары, используемые только для потребления (одежда, продукты питания и др.) |
| Территория охвата                                  | Региональный                               | В рамках отдельного региона  |
|  | Межрегиональный                            | В рамках нескольких регионов   |
|  | Национальный                               | В рамках отдельной страны  |
|  | Международный                              | В рамках нескольких стран  |
|  | Мировой                                    | В рамках мировой экономики   |

| 1                          | 2                             | 3  |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| Субъект рыночных отношений | Оптовый                       | В качестве продавцов и покупателей выступают предприятия, товар продается партиями     |
|                            | Розничный                     | В качестве покупателей выступают непосредственные потребители, товар поштучный         |
| Тип конкуренции            | Монополистический             | Существуют один производитель и множество потребителей                                 |
|                            | Олигополистический            | Существуют несколько продавцов (производителей) и множество покупателей (потребителей) |
|                            | Рынок совершенной конкуренции | Существуют множество продавцов (производителей) и множество покупателей (потребителей) |
|                            | Олигопсонический              | Существуют множество продавцов (производителей) и несколько покупателей (потребителей) |
|                            | Монопсонический               | Существуют множество продавцов (производителей) и один покупатель (потребитель)        |
| Тип совершаемых сделок     | Спотовый                      | Совершаются немедленные сделки   |
|                            | Срочный                       | Совершаются отсроченные сделки   |

Одной из основных характеристик рынка как внешней среды функционирования организации является конкуренция.

Конкуренция – это экономическая борьба за достижение лучших результатов в области какой-либо деятельности.

Неверным является представление, что конкурировать между собой могут только производители (продавцы), конкуренция может существовать и между потребителями (покупателями) в случае, если на рынке ограниченное число товаров (благ) и узкий круг производителей (продавцов) данного блага.

Конкуренция как экономический процесс может быть представлена в виде последовательности определенных действий экономических субъектов, составляющих в совокупности воспроизводственный цикл (рис. 5.2) [174].

Выделяют следующие функции конкуренции:

- выявление или установление рыночной стоимости товара;
- выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от различных затрат труда;
- регулирование перелива средств между отраслями и производствами.

Существуют различные классификации конкуренции. На рис. 5.3 представлена наиболее общеизвестная из них [174].



Рисунок 5.2 Воспроизводственный цикл экономического процесса



Рисунок 5.3 Виды конкуренции

Рассмотрим более подробно классификацию видов рыночной конкуренции по ряду признаков. Виды конкуренции по масштабам развития представлены в табл. 5.2 [188].

Таблица 5.2

Виды конкуренции по масштабам развития

| Вид            | Масштабы развития  |
|----------------|--|
| Индивидуальная | Один участник рынка стремится занять свое место под солнцем – выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг            |
| Местная        | Среди товаровладельцев какой-то территории   |
| Отраслевая     | Борьба в одной из отраслей рынка за получение наибольшего дохода   |
| Межотраслевая  | Соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения большего дохода |
| Национальная   | Состязание отечественных товаровладельцев внутри данной страны   |
| Глобальная     | Борьба предприятий, хозяйственных объединений и государств разных стран на мировом рынке   |

Виды конкуренции по характеру развития:

- свободная;
- регулирующая;
- ценовая – искусственное сбивание цен на данную продукцию при помощи ценовой дискриминации;
- неценовая – посредством совершенствования качества продукции, технологии производства, инноваций, патентирования, брендинга, условий продажи, «сервизации» сбыта.

Виды конкуренции в зависимости от выполнения предпосылок конкурентного равновесия рынка:

- совершенная – конкуренция, базирующаяся на выполнении предпосылок конкурентного равновесия (наличие множества независимых производителей и потребителей; возможность свободной торговли факторами производства; самостоятельность субъектов хозяйствования; однородность, сопоставимость продукции; наличие доступности информации о рынке);
- несовершенная – конкуренция, базирующаяся на нарушении предпосылок конкурентного равновесия (раздел рынка между несколькими круп-

ными фирмами или полное господство: ограниченная самостоятельность предприятий; дифференциация продукции и контроль за сегментами рынка).

Виды конкуренции в зависимости от соотношения спроса и предложения товаров/услуг:

- чистая (совершенная) – большое число покупателей и продавцов, не обладающих достаточной силой, чтобы повлиять на цены; недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары, которые продаются по ценам, определяемым соотношением между спросом и предложением (товары схожи, много товарозаменителей); полное отсутствие рыночной силы;

- олигополистическая (несовершенная) – незначительное число конкурентов, создающих сильную взаимосвязь; большая рыночная сила: сила реактивной позиции, измеряемая эластичностью реакций фирмы на действия конкурентов; схожесть товаров и ограниченность количества их типоразмеров;

- монополистическая (несовершенная) – многочисленность конкурентов и уравновешенность их сил; дифференцированность товаров, которые обладают отличительными качествами и воспринимаются таковыми всем рынком: вкус напитка, особая техническая характеристика, оригинальное сочетание характеристик, качество и диапазон услуг, сила торговой марки; возрастание рыночной силы за счет дифференцированных товаров, что защищает фирму и позволяет получать прибыли выше среднерыночных.

Виды конкуренции в зависимости от соотношения числа субъектов хозяйствования по приложению капитала в области производства или сбыта:

- внутриотраслевая – конкуренция между субъектами отрасли за более выгодные условия производства и сбыта продукции, получение сверхприбыли;

- межотраслевая – конкуренция между предпринимателями различных отраслей за более выгодное приложение капитала на основе перераспределения прибыли.

Виды конкуренции в соответствии с потребностью, заложенной в основе товара:

- горизонтальная – конкуренция между производителями одного и того же вида товара, т.е. конкуренция по поводу наиболее лучшего производства функциональных свойств и параметров товара (производители телевизоров конкурируют между собой по размеру диагонали, яркости звука, дополнительным услугам: сервисное обслуживание, условия доставки и др.);

- вертикальная – конкуренция между производителями разных товаров, способных удовлетворить одну и ту же потребность покупателя (с помощью телевизора можно удовлетворить потребность в получении информации, досуга, обучения и др.; потребность в получении информации, кроме телевизора, можно удовлетворить с помощью телефона, газет, журналов, радио и др. источников).

Виды конкуренции в зависимости от соотношения спроса и предложения:

- конкуренция продавцов товара – чем выше степень конкуренции продавцов, тем ниже степень конкуренции покупателей и наоборот;

- конкуренция покупателей товара – чем ниже степень конкуренции продавцов, тем выше степень конкуренции покупателей [277].

Одним из важнейших аспектов взаимодействия организации и рынка (внешней среды) является процесс адаптации. Внутренний механизм адаптации, существующий у организации, позволяет ей эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды. Система адаптивна, если она удерживает существенные переменные, описывающие состояние всех потоков ресурсов (переменные, характеризующие целевое (желаемое) состояние каждого потока) в пределах, определяющих целевое (желаемое) состояние системы. Такой форме поведения соответствует следующая схема:

- внешнее дестабилизирующее воздействие на существенную переменную стремится вывести ее за пределы нормального целевого состояния, заданных им границ;

- действие внешнего возмущения и вызванное им изменение в существенной переменной «запускают» механизм, противодействующий данному изменению, стремящийся вернуть указанную переменную в исходные границы;

– при помощи действия данного механизма изменение существенной переменной удерживается в более узких пределах, чем в том случае, если бы действию внешнего возмущения ничто не оказывало сопротивления, и как частный случай может быть полностью нивелировано.

Данное сужение пределов изменения существенной переменной является объективным проявлением адаптивности. В качестве примера можно привести такую цепь событий (рис. 5.4) [277].



Рисунок 5.4 Модель системы адаптации организации

Адаптивное поведение эквивалентно поведению стабильной системы, область стабильности которой совпадает с той областью фазового пространства, в которой все существенные переменные не выходят из пределов нормы.

В управленческой науке адаптация организаций проходит стадию научно-практического осмысления, базируется на культуре народа и является фундаментом, на котором строятся ее механизмы, имеющие множество вариаций и реагирующие на изменение внешней и внутренней среды организации.

Адаптация – это особая форма отражения системами воздействий внешней и внутренней среды, заключающаяся в тенденции к установлению с ними динамического равновесия. Адаптацией называется сам процесс выработки приспособлений. Адаптация неразрывно связана со строением или организацией живого как единства его структуры и форм.

Выделяются два основных вида адаптации:

- буферная – смягчающая и ослабляющая столкновение;
- приспособительная – приспособление к изменениям действий организации с целью достижения соответствия их обстановке.

Эти функциональные различия двух типов адаптации должны учитываться при выборе и использовании адаптивных форм управления разными организациями. Также можно выделить виды адаптации хозяйствующих субъектов, адекватные современной структуре пространства (табл. 5.3) [277].

Таблица 5.3

Виды адаптации хозяйствующих субъектов

| Вид           | Характеристика   |
|---------------|--|
| Духовная      | Ориентация организационной культуры субъектов хозяйствования на систему исконных ценностей народа  |
| Природная     | Изменение способов взаимодействия организации с природой, ориентированное на сохранение, воспроизводство природы и гармонию их взаимоотношений |
| Социальная    | Интеграция организации в общественные отношения, присущие данному пространству   |
| Экономическая | Встраивание организации в систему изменяющихся производительных сил и производственных отношений рыночной ориентации                           |

Кроме того, выделяют виды адаптации по критериям, представленным в табл. 5.4 [278].

Таблица 5.4

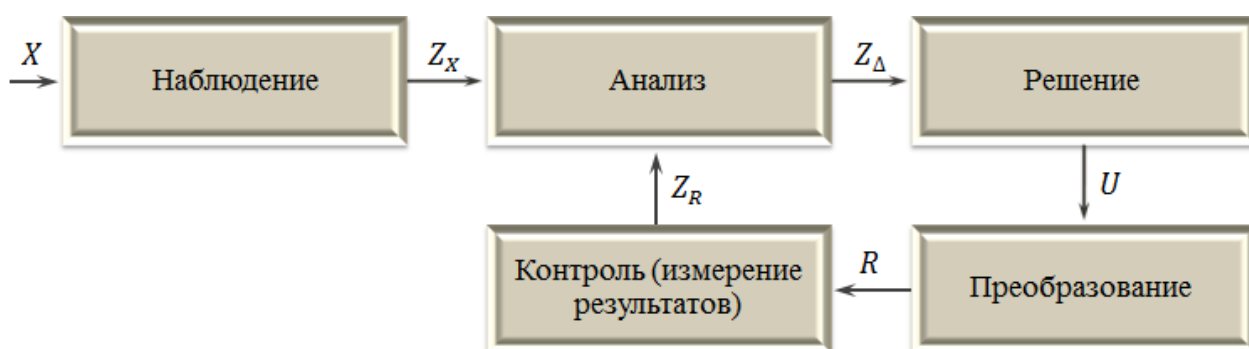
Классификация адаптации организации к внешней среде

| Критерий                   | Механизмы адаптации   |
|----------------------------|---|
| 1                          | 2   |
| Отношения «субъект-объект» | Активная – организация стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в т. ч. и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые необходимо освоить) |
|                            | Пассивная – организация не стремится к такому воздействию и изменению   |

| 1                          | 2   |
|----------------------------|---|
| Воздействие на организацию | Прогрессивная – благоприятно воздействующая на организацию  |
|                            | Регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием  |
| Уровень                    | Первичная – приспособление молодых организаций, не имеющих опыта работы на рынке  |
|                            | Вторичная – приспособление организаций, имеющих опыт работы на рынке (как правило, меняющих объект деятельности или свою рыночную нишу) |
| Направленность организации | Производственная  |
|                            | Непроизводственная  |

Процесс адаптации – это форма отражения, которая постоянно совершенствуется в процессе развития системы в направлении наиболее полного, адекватного воспроизведения поступающих извне воздействий.

Процесс адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды можно представить следующей обобщенной схемой (рис. 5.5) [207].



$X$  – переменные внешней среды, изменение которых требует немедленной реакции организации;

$Z_X$  – наблюдения переменных  $X$  с учетом возможной информационной неопределенности;

$Z_\Delta$  – результаты анализа отклонения состояния организации от требований, диктуемых изменениями внешнего окружения;

$U$  – управленческое решение, требующее осуществления адекватных преобразований во внутренней среде организации;

$R$  – результаты адаптивных преобразований внутренней среды организации;

$Z_R$  – наблюдения результатов адаптивных преобразований внутренней среды организации

Рисунок 5.5 Процесс адаптации внутренней среды организации  
к изменениям внешней среды

Соответственно, при исследованиях адаптивных свойств организации под адаптацией следует понимать стремление организации к постоянному уменьшению отклонения своего состояния от требований, диктуемых изме-

нениями внешнего окружения. При этом в качестве неудачи необходимо рассматривать как отрицательное (отставание), так и положительное (опережение) отклонение результатов работы организации от некоторого значения, определяемого состоянием соответствующего фактора внешней среды.

В организациях, работающих в неопределенной окружающей среде, должно обеспечиваться соответствие их внутренней структуры этой среде. Обычно они имеют более горизонтальную структуру, способствующую кросс-функциональной коммуникации и сотрудничеству, что помогает компании адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Поскольку внешняя среда представляет собой комплекс внешних элементов, находящихся вне структуры организации, она (внешняя среда) является определяющим фактором ее (организации) развития. Самое главное – уметь приспосабливаться к любым изменениям внешней среды, в противном случае возникает угроза потери конкурентоспособности и «отсталости» в развитии.

Внешняя среда крайне динамична и непредсказуема. Неопределенность ее заключается в том, что не все экономические субъекты могут иметь доступ к ценной информации рыночной системы и экономики в целом. Кроме того, для того, чтобы вовремя и адекватно реагировать на различные изменения, информация должна быть достаточно достоверной и максимально точной, что не всегда наблюдается, особенно в условиях рыночной экономики (реклама как фактор воздействия производителя на структуру потребительского спроса менее эффективна, поскольку нарушается главный принцип ее существования – правдивость). Вследствие этого организации постепенно начинают терять контакт с потребителями, разрушаются связи с рынком, что вызывает дисбаланс спроса и предложения.

Поэтому внешняя среда тем и опасна, что возможность встроиться в нее и действовать как единое целое практически отсутствует. Однако в силах организации разработать системы адаптации к внешней среде, что позволит установить с ней контакт и получать информацию о любых ее изменениях.

Отметим, что внутренние и внешние среды любой организации взаимосвязаны и тем или иным образом взаимодействуют друг с другом. Они как открытые системы обмениваются с внешней средой веществом, энергией и информацией. Соответственно, связи внутренней среды организации с внешней средой представляют собой совокупность каналов, по которым, собственно, движется вещество, энергия и информация. Отсюда следует, что взаимодействие внутренней среды организации с внешней представляет собой изменяющиеся во времени и пространстве потоки вещества, энергии и информации, движущиеся по многочисленным каналам, соединяющим эти среды.

В качестве примера можно рассмотреть завод как наиболее сложную организацию, поскольку его производственная сфера, составляющая суть внутренней среды, связана с внешней средой, состоящей из микросреды (поставщики, покупатели, посредники, партнеры, конкуренты, контактные группы) и макросреды (политика, экономика, научно-технический прогресс, демография, географическое положение, климат, религия, общая культура) тысячами каналов, по которым движется вещество, энергия и информация.

Если говорить более конкретно, то завод покупает у различных продавцов, находящихся в окружающей среде, материальные, энергетические, трудовые, финансовые, информационные и другие ресурсы, трансформирует их в готовую продукцию, которую продает на рынках внешней среды в сопровождении необходимой информации.

Результатами взаимодействия внутренней и внешней среды организации даны в табл. 5.5 [92].

Таблица 5.5

Взаимодействие внутренней и внешней среды организации

| Взаимодействие   | Примеры  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Адаптация (трансформация, настраивание) организацией внешней среды под свою деятельность | Подобные случаи встречаются редко, так как их способны реализовывать только мощные высокоразвитые организации, например, Донецкий металлургический завод (ДМЗ) – один из крупнейших производителей стали достаточно успешно адаптирует всю экономическую сферу г. Донецк под свои интересы; вместе с тем сам ДМЗ постоянно адаптируется под изменения мирового рынка стали |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Адаптация (трансформация, настраивание) организации под меняющиеся воздействия внешней среды | На практике распространенное явление, например, адаптация хлебозаводом объема и ассортимента, выпускаемых хлебобулочных изделий, под изменения количественного и половозрастного состава населения города и цен на зерно |

Инструменты адаптации представлены в табл. 5.6 [92].

Таблица 5.6

### Инструменты адаптации организации

| Инструмент  | Характеристика  |
|---|---|
| Создание информационной системы   | Позволяет своевременно получать достоверную информацию от первого лица и максимально повысить степень защиты от непредвиденных обстоятельств посредством создания в организации системы маркетинга, снабжения, отдела стратегического планирования и т.д.   |
| Прогнозирование возможных изменений в развитии внешней среды и осуществление стратегического планирования | Организация может предугадать стратегию и тенденции развития ее окружения, тем самым значительно снижая долю риска и способствуя постановке долгосрочных целей и разработке стратегий их достижения   |
| Слияние и поглощение организаций, создание стратегических альянсов  | Организация укрепляет свои позиции на рынке, становится более гибкой, адаптивной, стабильной, особенно если соединяются две сильные и крупные фирмы   |
| Создание гибкой организационной структуры   | Организация, не связанная нормами, традициями и рамками развития, получает возможность наиболее быстро реагировать на малейшие изменения внешней среды, переориентируясь за минимальный промежуток времени, изменяя направление развития или кардинально меняя специализацию с помощью освоения разработок и достижений НТП, внедрения новых технологий, освоения новых рынков, создания качественно новых видов услуг и исследований в области перспектив развития |
| Установление партнерских отношений руководства организации и ее персонала                                 | При делегировании процесса принятия решений совместно с работниками, что дает им возможность проявить инициативу и творческие способности, мотивация и эффективность труда резко возрастают, что дает возможность максимально приспособиться к динамике внешней среды для решения самых сложных задач   |

*Резюме.* Таким образом, внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации (потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, наука, культура, состояние общества, природные явления). Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как коли-

чество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей – необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество.

## 5.2 Виды организаций

В современном обществе действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека. Организации определяют уровень развития современного общества. Варианты их классификации представлены в табл. 5.7 [25].

Таблица 5.7

Подходы к классификации организаций

| Классификационный признак                                   | Вид организаций  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Степень формализованности                                   | Формальная   |
|   | Неформальная   |
| Форма собственности   | Государственная  |
|   | Муниципальная  |
|   | Частная  |
|   | Иная   |
| Отношение к получению прибыли как главной цели деятельности | Коммерческая   |
|   | Некоммерческая   |
| Характер существования                                      | Реальная   |
|   | Виртуальная  |
| Социальная значимость деятельности                          | Социально значимая   |
|   | Общественно полезная   |
|   | Социально опасная  |
| Территориальный характер деятельности                       | Глобальная   |
|   | Международная  |
|   | Национальная   |
|   | Межрегиональная  |
|   | Региональная   |
|   | Локальная  |
| Степень открытости  | Открытая (прозрачная)  |
|   | Закрытая   |
| Характер инновационной деятельности                         | Инновационно активная  |
|   | Инновационно пассивная   |
| Организационно-правовая форма                               | Коммерческая: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия |
|   | Некоммерческая: общественные и религиозные объединения, учреждения, фонды  |

| 1  | 2                         |
|--|---------------------------|
| Размер   | Крупная                   |
|  | Средняя                   |
|  | Малая                     |
| Основание объединения для совместной деятельности                              | Традиционная              |
|  | Лидерская («вождистская») |
|  | Проектная                 |
|  | Партнерская               |
|  | Авантюрная                |
|  | Альтернативная            |
|  | Случайная                 |
| Сфера человеческой деятельности (реализация тех или иных общественных функций) | Публичная                 |
|  | Хозяйственная             |
|  | Военная                   |
|  | Правоохранительная        |
|  | Культурная                |
|  | Научная                   |
|  | Образовательная           |
|  | Просветительская          |
|  | Благотворительная         |
|  | Религиозная               |
|  | Информационная            |
|  | Правозащитная             |
|  | Политическая              |

Для идентификации как процесса установления тождественности, совпадения или принадлежности системы определенному типу или классу систем используются систематизация, таксономизация и классификация.

Систематизация – приведение чего-либо в систему на основе выявления и группировки однородных элементов по определенным признакам.

Таксономизация – иерархическое выделение в сложно организованных системах таксонов – объектов, обладающих общностью свойств и признаков с целью определения принадлежности объектов нижних уровней, последовательно и относительно, к объектам верхних уровней. Таксономическое требование запрещает ставить в один ряд понятия (элементы, системы) разных уровней общности, как, например, целое и часть.

Классификация – распределение элементов классифицируемого множества по классам в логической соподчиненности на основе присущих им закономерностей. Классификация должна быть системной. Это предполагает выполнение ряда требований:

- в рамках одной классификации используется только один классифицируемый признак – основание деления классифицируемого множества элементов;
- все элементы классифицируемого множества распределяются по выделенным классам: нет ни «пустых» классов, ни «свободных» элементов – не вписавшихся ни в один из имеющихся классов (объем делимого понятия должен быть равен сумме объемов членов деления). Но системная классификация не может быть достаточной для всех случаев жизни: сложные явления и предметы могут классифицироваться по ряду признаков, что позволяет иметь несколько взаимодополняющих классификаций, выбирая каждый раз ту, что дает срез наиболее полезной для решения стоящей задачи информации;
- классификация может иметь внутреннюю иерархию.

Выше приведены элементы классификации, которые заслуживают более тщательного изучения.

Так, характеристика видов организаций по степени формализованности рассмотрена в табл. 5.8 [27].

Таблица 5.8

Виды организаций по степени формализованности

| Вид          | Характеристика  |
|--------------|---|
| Формальная   | Зарегистрированное в установленном порядке общество, товарищество и т.п., которое выступает как юридическое или неюридическое лицо  |
| Неформальная | Не зарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли |

Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 5.6 [38].

Формы собственности организаций предопределяются законодательством государства (табл. 5.9) [51].

Таблица 5.9

Виды организаций по форме собственности

| Вид             | Характеристика                            |
|-----------------|---|
| 1               | 2   |
| Государственная | Находится в государственной собственности |

| 1             | 2  |
|---------------|--|
| Муниципальная | Находится в муниципальной собственности  |
| Частная       | Находится в частной собственности физических/юридических лиц   |
| Иная          | Находится в иной форме собственности, например, собственность общественных объединений; коллективная собственность владельцев, объединившихся в товарищество собственников |



Рисунок 5.6 Механизм образования формальных и неформальных организаций

В зависимости от отношения к получению прибыли как главной цели деятельности выделяются организации:

- коммерческие, чьи руководители считают прибыль своей главной целью;
- некоммерческие, способные получать прибыль, но создаваемые для решения той или иной социальной задачи. При этом, некоммерческие организации прибыль не распределяют между учредителями, а направляют на решение социальных уставных задач.

Коммерческие организации могут создаваться в формах, представленных в табл. 5.10 [52].

Таблица 5.10

**Формы коммерческих организаций**

| Форма                                 | Характеристика   |
|---------------------------------------|--|
| Хозяйственные товарищества и общества | Коммерческие организации с разделенным на доли учредителей уставным капиталом  |
| Производственные кооперативы          | Добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной деятельности, основанной на личном труде и объединении их паевых взносов |
| Государственные унитарные предприятия | Коммерческая организация, не имеющая права собственности на закрепленное за ней собственником имущество (государственные)                          |

Одним из важнейших видов типологизации организаций является их разделение по организационно-правовой форме (табл. 5.11) [96].

Таблица 5.11

**Виды организаций по организационно-правовой форме**

| Организационно-правовая форма                    | Характеристика  |
|--|---|
| Полное товарищество                              | Товарищество, участники которого (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность принадлежащим им имуществом. Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в общем, складочном капитале   |
| Товарищество на вере (коммандитное товарищество) | Товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), не сущих риск убытка только в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимающих участия в предпринимательской деятельности этого товарищества, получая часть прибыли товарищества, причитающуюся на их долю в складочном капитале |
| Общество с ограниченной ответственностью         | Участники несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов  |
| Общество с дополнительной ответственностью       | Участники несут ответственность в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность распределяется между остальными пропорционально их вкладам   |
| Акционерное общество, в т.ч.                     | Общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры несут риск убытков только в пределах стоимости своих акций  |
| открытое   | Имеет право проводить открытую подписку и продажу выпускаемых обществом акций   |
| закрытое   | Акции распределяются только среди учредителей общества  |

Некоммерческие организации могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций, благотворительных и иных фондов (табл. 5.12) [100].

Таблица 5.12

**Классификация некоммерческих организаций**

| Вид                                    | Характеристика   |
|--|--|
| Потребительский кооператив             | Добровольное объединение граждан на основе паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей, а доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами   |
| Общественные и религиозные организации | Добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, которые могут осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения целей, ради которых были созданы (изготовление свечей, крестиков, цепочек в церкви и т.д.), но участники не имеют права на имущество организации |
| Фонд                                   | Некоммерческая организация, учрежденная на основе добровольных имущественных взносов, имеющая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные цели, которая может заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно полезных целей, ради которых он создан  |

Коммерческие и некоммерческие организации могут объединяться в ассоциации, группы и союзы. Наиболее распространенными формами объединения являются отмеченные в табл. 5.13 [101].

Таблица 5.13

**Классификация форм объединения организаций**

| Форма                               | Характеристика  |
|-------------------------------------|---|
| Совместное предприятие              | Объединение нескольких юридических лиц, хотя бы одно из которых является иностранным  |
| Ассоциация                          | Добровольное объединение нескольких самостоятельных предприятий для осуществления совместной деятельности   |
| Финансово-промышленная группа (ФПГ) | Объединение производственных и финансовых предприятий для совместного инвестирования и осуществления конкретного узкого вида деятельности, при этом сохраняя свою самостоятельность |
| Холдинговая компания                | Компания, владеющая контрольными пакетами акций или долями в паях других компаний (фирм) для контроля и управления их деятельностью   |

Среди видов организаций по характеру существования можно выделить:

- реальные – организации, существующие в реальной деятельности;
- виртуальные – организации, существующие в виртуальном пространстве, либо в индивидуальном или массовом сознании.

Классификация организаций по социальной значимости деятельности организации представлена в табл. 5.14 [22].

Таблица 5.14

**Виды организаций по социальной значимости деятельности**

| Вид                  | Характеристика  |
|----------------------|---|
| Социально значимая   | Деятельность имеет существенное значение для общества     |
| Общественно полезная | Деятельность носит общественно полезный характер          |
| Социально опасная    | Деятельность потенциально опасна для общества, окружающих |

По организации деятельности выделяют материнское предприятие, дочернее предприятие, филиал и представительство (табл. 5.15) [336].

Таблица 5.15

**Виды предприятий по организации деятельности**

| Вид                     | Характеристика   |
|-------------------------|--|
| Материнское предприятие | Полностью самостоятельное предприятие, имеющее зависимые структуры, – дочернее предприятие, филиал или представительство   |
| Дочернее предприятие    | Предприятие, капитал которого не преобладает в уставном капитале всего предприятия и не имеющий возможности определять основные решения общества   |
| Филиал                  | Выполняет все функции материнской фирмы на данной территории (включая производство)  |
| Представительство       | Выполняет только представление и защиту интересов материнской фирмы. Не является самостоятельным хозяйствующим субъектом, а представляет собой обособленные подразделения материнской фирмы, находящиеся вне ее местонахождения. |

Классификация организаций по территориальному характеру деятельности предложена в табл. 5.16 [43].

Таблица 5.16

**Виды организаций по территориальному характеру деятельности**

| Вид             | Характеристика  |
|-----------------|---|
| Глобальная      | Осуществляет деятельность на территории всего мира, поскольку для них национальные границы и особенности не играют роли |
| Международная   | Осуществляет свою деятельность на территории ряда государств  |
| Национальная    | Осуществляет свою деятельность на всей территории государства   |
| Межрегиональная | Осуществляет деятельность на территории ряда регионов   |
| Региональная    | Осуществляет свою деятельность на территории одного региона   |
| Местная         | Осуществляет деятельность на территории муниципального образования  |
| Локальная       | Осуществляет деятельность на ограниченной территории  |

В табл. 5.17 дана классификация организаций по степени открытости [282].

Таблица 5.17

## Виды организаций по степени открытости

| Вид      | Характеристика  |
|----------|---|
| Открытая | Организация, которая в своей деятельности использует открытые формы работы, чьи документы доступны для общества, чьи реальные и декларируемые цели прозрачны для общественного контроля |
| Закрытая | Организация, не дающая обществу возможность следить за своей внутренней жизнью и демонстрирующая окружающим только благоприятные или декларируемые аспекты своей деятельности           |

Как показывает мировая практика, большинство современных организаций должны стремиться к открытости, что говорит об уважении к потребителям и партнерам и продиктовано принципами управления XXI в.

По характеру инновационной деятельности классификация организаций рассмотрена в табл. 5.18 [300].

Таблица 5.18

## Виды организаций по характеру инновационной деятельности

| Вид                    | Характеристика  |
|------------------------|---|
| Инновационно активная  | Организация, руководствующаяся принципами постоянного обновления характера и форм проявления деятельности, непрерывной разработки нового знания, непрекращающегося использования новых организационных, информационных и др. технологий |
| Инновационно пассивная | Организация, осуществляющая деятельность по инерции, используя консервативные методы, на ограниченном временном этапе, когда срабатывают отлаженные механизмы   |

Относить организации к крупным, средним и малым по размеру можно по различным основаниям. При этом общепринятых критериев не существует. Так, принято подразделять организации по числу сотрудников или по обороту. Однако, например в IT-индустрии, существуют компании, которые с малым числом сотрудников имеют многомиллионные обороты.

В соответствии с классификацией по основанию для совместной деятельности организации группируются в зависимости от того, благодаря чему люди объединяются и начинают совместную деятельность (табл. 5.19) [282].

Таблица 5.19

Виды организаций по основанию для совместной деятельности

| Вид            | Характеристика   |
|----------------|--|
| Традиционная   | Формируется на основе многолетнего опыта   |
| Лидерская      | Строится вокруг имени и образа яркого лидера и способна сформировать вокруг лидера-звезды дееспособную организацию |
| Проектная      | Создается для реализации какого-либо бизнес-проекта с конкретными целями на ограниченном временном отрезке         |
| Партнерская    | Создается рядом лиц для реализации партнерских соглашений  |
| Авантюрная     | Проектный подход с непредсказуемым содержанием и последствиями   |
| Альтернативная | Объединение, созданное вопреки традиции и представлениям   |
| Случайная      | Появляется при революционных изменениях, радикальных реформах или повышении роли случайных людей в экономике       |

Стоит обратить внимание на критерий принадлежности к сфере человеческой деятельности. Здесь можно наблюдать значительное разнообразие организаций, что связано с тем, что человек постоянно изобретает все новые и новые области приложения своих талантов (табл. 5.20) [300].

Таблица 5.20

Виды организаций по принадлежности к сфере человеческой деятельности

| Вид                | Характеристика  |
|--------------------|---|
| Публичная          | Совокупность органов государственной власти и местного самоуправления, осуществляющие публичное управление, реализуемое в государственных и др. управленческих решениях, законах и подзаконных актах, управленческих воздействиях и взаимодействиях |
| Хозяйственная      | Все формы и направления коммерческой, производственной, предпринимательской деятельности, участвующих в рыночных отношениях и реализующих всевозможные начинания человека   |
| Военная            | Национальная оборона и безопасность   |
| Правоохранительная | Защита прав и свобод человека и гражданина  |
| Культурная         | Совместная человеческая деятельность в литературе, искусстве, художественном творчестве и т.д.  |
| Научная            | Реализация потребности человека в новых знаниях   |
| Образовательная    | Передача знаний одного лица другому, одного поколения другому   |
| Просветительская   | Культурное единство общества и нации  |
| Благотворительная  | Осуществляет деятельность по оказанию помощи со стороны общества нуждающимся его представителям   |
| Религиозная        | Удовлетворяет общественную потребность в акте веры  |
| Информационная     | Получение, распространение, передача информации членам общества   |
| Правозащитная      | Содействие и реализация интересов защиты прав человека  |
| Политическая       | Защита и реализация прав граждан, социальных групп, нации на государственную власть   |

*Резюме.* Таким образом, согласно широкой трактовке к организациям относятся самые разные типы целевых социальных коллективов, имеющих иерархическое строение и использующих средства социальной регуляции, контроля и координации – от государства до семьи. Классификация организации может осуществляться по различным критериям, а их обширная классификация позволяет оценить, насколько различным может быть экономический субъект. Эти различия необходимо учитывать при анализе организации и осуществлении действий, направленных на повышение эффективности их деятельности.

### **5.3 Социальная организация**

В теории организации рассматриваются и изучаются социальные организации – сложные, динамические, открытые, целенаправленные, управляемые системы, созданные человеком и в функционировании которых человек играет важную роль.

Социальная система – это система, в которую входит человек или предназначенная для человека.

Общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач, понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленными задачами;
- отношения субординации и координации между компонентами системы, наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемыми подсистемами.

Компоненты социальных систем представлены в табл. 5.21 [266].

Таблица 5.21

Компоненты социальных систем

| Компонент  | Характеристика   |
|--|--|
| Человек  | Общественная, сознательная, связанная с другими людьми разнообразными отношениями и формами взаимодействия, личность, объединяющихся в группы, артели, социальные слои, сообщества и организации   |
| Процессы (экономические, социальные, политические, духовные)                   | Совокупность в изменении состояния системы в целом или в какой-то части ее подсистем, прогрессивных или регрессивных, вызванных деятельностью людей, социальных и профессиональных групп   |
| Вещи, предметы   | Предметы второй природы (производственные здания, орудия и средства труда, компьютерная техника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком, используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности |
| Общественные теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы и т.п. | Имеют духовную природу и обусловлены действиями различных общественных групп и отдельных индивидуумов  |

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношений со средой можно выделить некоторые основные уровни социальных систем (табл. 5.22) [220].

Таблица 5.22

Уровни социальных систем

| Уровень  | Характеристика  |
|--|---|
| Глобальный                                     | Все общество, совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений – экономических, политических, социальных, духовных, т.е. динамическая социальная система |
| Сообщества, объединения людей меньшего порядка | Нации, состояния, социальные и этнические группы, элиты, поселения  |
| Организации реального сектора экономики        | Кредитно-финансовые, научно-образовательные учреждения, фирмы, корпорации, общественные объединения   |
| Первичный                                      | Цехи, бригады, участки, профессиональные группы, кафедры, отделы и др. подразделения в рамках организации с непосредственными контактами друг с другом                            |

Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др. Наиболее распространены социально–экономические системы. Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информа-

ции и знаний, называются социальными организациями. Таким образом, существует социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и др. организации.

Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей:

- социально-экономическая организация – получение максимальной прибыли;
- социально-культурная – достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли является второй целью;
- социально-образовательная – достижение современного уровня знаний, а получение прибыли является вторичной целью.

Социальные организации играют существенную роль в современном мире. К их особенностям можно отнести:

- реализацию потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства целей и интересов людей (личных, коллективных, общественных), что служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Социальные организации охватывают различные сферы деятельности людей в обществе. Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают условия и предпосылки развития коммуникабельности, формирования позитивных моральных норм людей в общественных и производственных отношениях. Они также создают систему контроля, включающую наказание и поощрение индивидов, так чтобы выбираемые ими действия не выходили за рамки доступных для данной системы норм и правил.

В социальных организациях проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы:

- объективные – циклические процессы спада/подъема в деятельности социальной организации, связанные с действиями законов, например, синергии, композиции и пропорциональности, информированности;

- субъективные – процессы, связанные с принятием управленческих решений, например, процессы, связанные с приватизацией.

В социальной организации имеются формальные и неформальные лидеры. Лидер – это физическое лицо, которое оказывает наибольшее влияние на работников бригады, цеха, участка, отдела и т.д. Он воплощает групповые нормы и ценности и выступает в защиту этих норм.

Формальный лидер (руководитель) назначается вышестоящим руководством и наделяется необходимыми для этого правами и обязанностями.

Неформальный лидер – член организации, признанный группой людей как профессионал или защитник в интересующих их вопросах.

Лидером обычно становится человек, у которого профессиональный или организаторский потенциал существенно выше потенциала его коллег в какой-либо области деятельности. Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера.

Социальные организации, составляющие основу любой цивилизации, можно представить в виде большого набора правовых норм и организационных структур. В связи с этим классификация организаций важна по причинам:

- нахождения сходных социальных организаций по каким-либо параметрам, что помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования;
- возможности определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовке кадров, контрольных служб и т.д.;
- принадлежности социальной организации к той или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Социальные организации могут быть:

- правительственными и неправительственными;
- коммерческими и некоммерческими;

- бюджетными и небюджетными;
- общественными и хозяйственными;
- формальными и неформальными.

Статус правительственной социальной организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства.

К неправительственным социальным организациям относятся все другие социальные организации, не имеющие такого статуса.

Коммерческие социальные организации строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей.

Для некоммерческих основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие социальной организации.

Бюджетные социальные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС.

Небюджетные социальные организации сами изыскивают источники финансирования. Многие социальные организации пытаются привлечь для своего развития как бюджетные, так и небюджетные средства.

Общественные социальные организации – деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде).

Хозяйственные – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

Формальные социальные организации – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические и неюридические лица.

Неформальные социальные организации – это незарегистрированные в государственном органе социальные организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам: объединения людей, связан-

ных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.

Кроме того, социальные организации различают по:

- отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.);
- самостоятельности принятия решений (головные/ материнские, дочерние и зависимые).

Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками.

К социальным связям относятся:

- межличностные, бытовые отношения;
- отношения по уровням управления;
- отношения к человеку общественных организаций.

К экономическим связям относятся:

- материальное стимулирование и ответственность;
- прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике организации.

Для социально-культурных или социально-образовательных организаций таблица будет иметь такой же вид, если заменить слова «экономические связи» на культурные или образовательные.

Данная классификация имеет очень большое практическое значение при организации или диагностике организации.

Целостность социальной системы обеспечивается механизмами ее регулирования. В социальных системах действуют регуляторы, основными из которых являются:

- целевое управленческое воздействие;
- саморегуляция;

- организационный порядок.

Механизм целевого управленческого воздействия включает в себя целеполагание и целеосуществление. При этом можно выделить два вида целевого управления:

- управление извне, или внешнее управление;
- самоуправление.

Внешнее управление, в свою очередь, может быть разделено на управление, направленное непосредственно на элементы объекта управления, и управление, направленное на систему в целом. При управлении, направленном на отдельные элементы организации, собственные возможности субъектов организации используются только в пределах заданных извне установок, следовательно, их потенциал используется не в полной мере. При управлении, направленном на организацию в целом, управляющее воздействие не блокирует потенциал организации.

К преимуществам внешнего управления можно отнести:

- обозримость максимального числа объектов управления;
- возможность единого скоординированного воздействия на отдельные элементы управления исходя из интересов целого.

Недостатками внешнего управления являются:

- ограниченность интеллектуального потенциала единого управленческого звена;
- оторванность управленческого звена от задач и проблем низовых звеньев;
- отсутствие личной заинтересованности всех элементов организационной структуры в результатах функционирования.

Самоуправление относится к целевому управлению. Его можно рассматривать с кибернетических или социологических позиций.

С точки зрения кибернетики система считается самоуправляемой, если она обладает автономией по отношению к внешней среде и ее поведение не полностью детерминировано извне.

С социологической точки зрения самоуправление выступает как участие всех членов организации в выработке общих решений [22].

*Резюме.* Таким образом, центральным элементом социальной организации является коллектив, однако нельзя отождествлять коллектив со всей социальной организацией. Коллектив – это объединение всех работников этой организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Организация не может функционировать без коллектива, который составляет ее основу. Показатели многих составляющих, входящих в организационную систему, зависят от состава и настроения коллектива. Коллектив может быть полностью заменен, однако организация продолжит свою деятельность.

С другой стороны, полностью автоматизированную структуру, которая функционирует без участия человека, нельзя признать социальной организацией. Примером такой организации могут быть полностью автоматизированные магазины, получившие распространение в Японии, которые работают без продавцов и кассиров. Компанию, в которой работает только один человек, также нельзя считать организацией, поскольку она лишена основной составляющей организации – коллектива.

## Глава 6. Организации будущего

Структуры, техника и методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разработок, будут полностью реализованы и широко распространяться в XXI в. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

В данной главе рассмотрены подходы, цели, инструменты, состав и разнообразие организаций будущего, их характерные черты и тенденции развития в современном мире, причины и возникновение «бирюзовых» организаций по терминологии Ф. Лалу.

*Цель главы:* раскрыть основные принципы формирования организаций будущего, дать характеристику новым требованиям к ее построению, рассмотреть перспективные направления их развития.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

- понятия и содержание современных подходов к классификации организации будущего;
- методические основы построения и использования инструментов анализа тенденций развития и формирования организации будущего;
- определяющие классификации состава организации будущего;

*уметь:*

- детерминировано классифицировать организации будущего;
- анализировать состав, содержание, конфигурации организации будущего;
- оценивать соответствие организаций будущего условиям достижения цели;

*владеть:*

- методиками и инструментарием классификации организации будущего;
- формами и методами использования результатов анализа тенденций развития и формирования организации будущего;
- подходами к выбору, применению и совершенствованию инструментов анализа и классификации организации будущего.

*Ключевые понятия:* организация будущего, децентрализация, экспансия, деbüroкратизация, интеграция, глобализация, информационные технологии, гибкость, адаптивность, внутренняя конкурентоспособность, диверсификация, сетевые организации, виртуальные организации, многомерные организации, круговая организация, обучающиеся организации.

### 6.1 Основные принципы формирования организаций будущего

Выбор наилучшей формы организационной деятельности и связанные с этим организационные проблемы волнуют людей на протяжении всей истории существования человечества. Организационная наука начала зарождаться в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности. Исследования по теории организации стали проводиться на систематической основе с 1890 г. В рамках этих исследований были сформулированы принципы организации, создающие основу и критерии для формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности.

В процессе экономического развития общества сложилось множество направлений организационной мысли, на основе которых были созданы предпосылки для создания организации как единой системы, объединяющей все сферы человеческой деятельности. В конечном итоге, благодаря исследованиям ученых, выделились основные концепции организационной науки и обусловленные ими модели организации.

Современный мир вступил в эпоху формирования информационного пространства, которое базируется на развитии сетевых систем телекоммуникации и использования компьютерных технологий сбора, обработки и хранения информации.

Создание индустрии информатики и превращение информации в товар привели к глубинным социальным преобразованиям во всех сферах жизни общества и в первую очередь в деятельности организаций.

Существуют два основных фактора, определяющих роль информации в организационных процессах:

- информация носит производственный характер и играет роль ресурса, необходимого для выпуска конечного продукта;
- подход к информации как к самостоятельному объекту привел к созданию нового направления в организационной деятельности – информационной экономики.

Переход общества к информационной экономике порождает ряд новых проблем в теории развития организаций. Меняется не только характер функционирования систем управления, но и методология их действия, что требует структурной перестройки систем управления.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства организационным процессом развивается по ряду конкретных направлений, в качестве которых можно назвать следующие (табл. 6.1) [9].

Таблица 6.1

### Формы и методы руководства организационным процессом

| Форма  | Методы   |
|--|--|
| Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций | В организациях создаются полуавтономные или автономные отделения, на которые возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-бытовой деятельности и полностью отвечающие за результаты своей работы. Органы управления решают стратегические вопросы развития, инвестиций. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность и вступает самостоятельно в партнерские отношения |
| Экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций            | Создание на самостоятельной основе либо по соглашению с другими компаниями на кооперативных началах в рамках крупных компаний, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынке новых изделий и технологий, завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке   |
| Дебюрократизация   | Распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников  |

Основными требованиями к организации управления на сегодняшний день являются:

- ориентация на предвидение;
- интеграция и перекрещивание функций;
- глобализация;
- распространение информационных технологий;
- ориентация на акционера;
- гибкость и адаптивность;
- ведущая роль клиента;
- ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы;

- ускорение выхода продукции;
- возрастание роли инноваций и предпринимательства.

Указанные требования взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Современные тенденции развития организации показаны на рис. 6.1 [25].

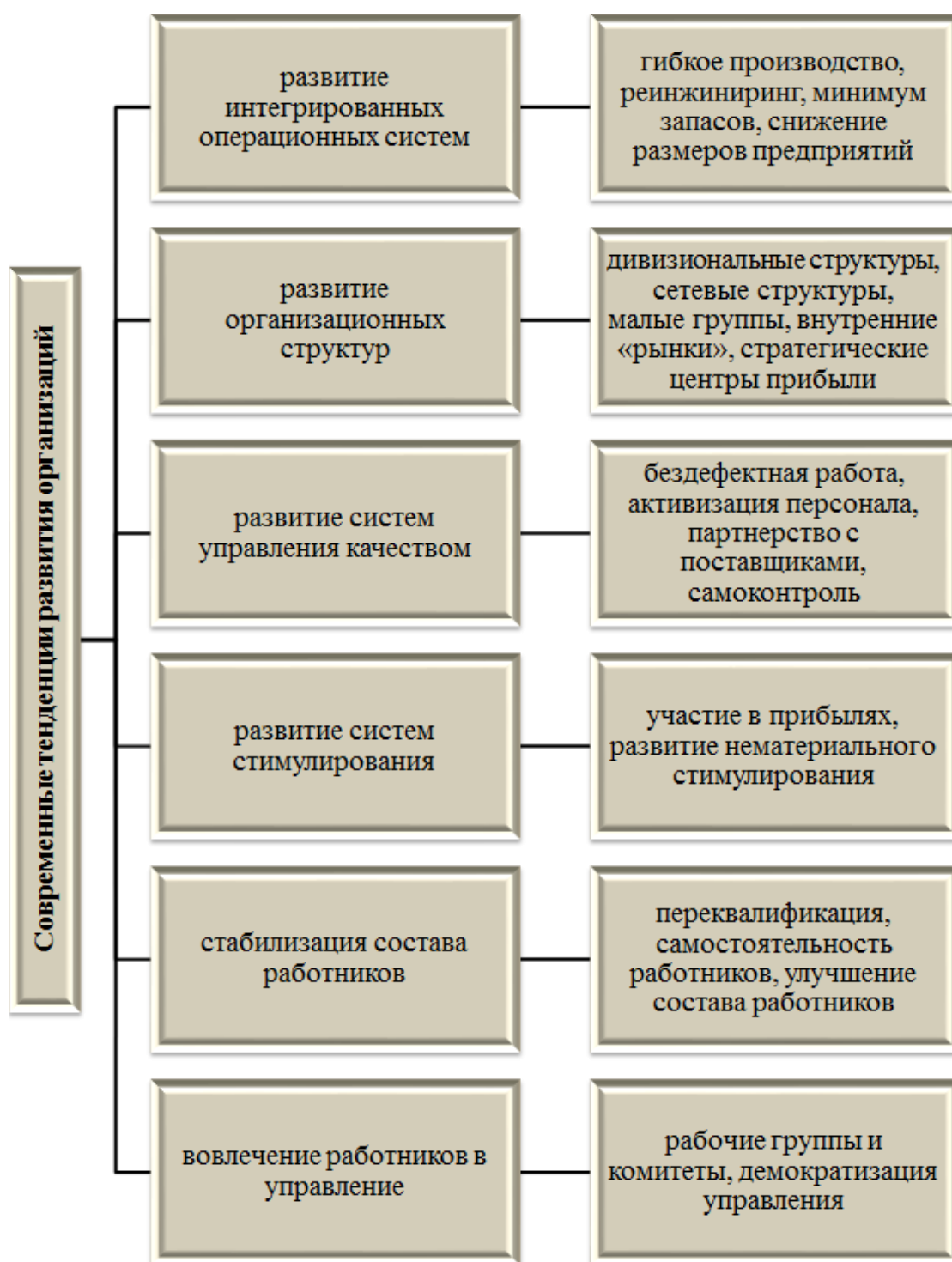


Рисунок 6.1 Современные тенденции развития организации

*Резюме.* Таким образом, современным организациям требуется гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, понимание необходимости решения проблем, чем это было еще совсем недавно. Поэтому им необходимы подготовленные работники, открыто высказывающие свое мнение, стремящиеся объединить свои усилия для общей творческой работы.

### 6.2 Новые требования к построению организаций будущего

Главным свойством организации будущего станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. На первый план выйдут такие черты, как большая гибкость, приверженность личностям, использование команд, стремление к диверсификации и конкурентоспособность.

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа наметившихся тенденций, то можно выделить их разновидности (табл. 6.2) [27].

Таблица 6.2

Требования к организации управления

| Организация управления                       | Требования   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Интеграция и перекрещивание функций          | Управление организацией в виде матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций             |
| Глобализация                                 | Наличие глобальной стратегии   |
| Распространение информационных технологий    | Использование информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке                        |
| Ориентация на акционера                      | Приоритет корпоративного управления – учитывать интересы акционеров и других держателей капитала с повышением роли в поддержке культурных и других традиционных некоммерческих организаций |
| Гибкость и адаптивность                      | Адаптивность организации посредством целенаправленного обучения и тренировки работников, включения самоанализа в процесс деятельности, последовательного экспериментирования               |
| Ведущая роль клиента                         | Удовлетворение потребностей клиентов, основываясь на системах поощрений и компенсаций  |
| Ориентация на создание добавленной стоимости | Создание добавленной стоимости организации с учетом концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых она имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции   |

| 1                          | 2  |
|----------------------------|--|
| Ускорение выхода продукции | Создание гибких и мобильных организаций со своими бизнес-стратегиями в конкурентной борьбе с помощью ускорении развития и организации производства новых продуктов |
| Возрастание роли инноваций | Своевременное осуществление инновации в быстро меняющихся внешних условиях   |

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса. Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение. Можно выделить следующие характеристики успешного корпоративного предвидения:

- простота и ясность целей;
- возможность их оценки;
- цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям;
- достижимость цели;
- коммуникабельность со всеми акционерами - от высшего руководства до рядового персонала предприятия;
- возможность для работников вносить свой вклад в реализацию цели.

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу: происходит переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к «информационно-базирующейся» организации, организации специалистов. Основные направления изменений отдельных элементов моделей управления – современной и будущей – представлены в табл. 6.3 [28].

Таблица 6.3

**Переход от современной модели к модели будущего**

| Объект изменения | Современная модель  | Модель будущего             |
|------------------|---------------------|-----------------------------|
| 1                | 2                   | 3                           |
| Организация      | Иерархия            | Сеть                        |
| Структура        | Самодостаточность   | Взаимозависимость           |
| Ожидания рабочих | Удовлетворение нужд | Качественный рост персонала |
| Руководство      | Автократичность     | Целевая ориентация          |
| Рабочая сила     | Однородная          | Поликультурная              |

| 1          | 2                           | 3   |
|------------|-----------------------------|---|
| Работа     | Индивидуальная              | Групповая                                     |
| Рынки      | Внутренние                  | Глобальные                                    |
| Выгоды     | Стоимость                   | Время   |
| Ориентация | Прибыль                     | Потребители                                   |
| Ресурсы    | Капитал                     | Информация                                    |
| Управление | Совет директоров            | Разные комбинации органов управления          |
| Качество   | Достижение заданного уровня | Бескомпромиссное достижение возможного уровня |

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI в., какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит 1/3 их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

Основные свойства организаций будущего приведены в табл. 6.4 [38].

Таблица 6.4

Основные свойства организаций будущего

| Свойство                              | Требования   |
|---------------------------------------|--|
| 1                                     | 2  |
| Организационная гибкость              | Гибкая, мобильная, легко адаптируемая к изменениям внешней среды под влиянием темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса организация, что означает изменения и для ее клиентов, при этом преобразованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элементы организации, а сущностное ядро – структуры, процессы, методы   |
| Культ индивидуума                     | Постоянный рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников с преодолением противоречий между организацией, делающей ставку на результаты, и индивидуумом, руководствующимся стремлением к интересной работе и профессиональному росту   |
| Преимущественное использование команд | Среди умений, которые организация требует от своих работников, заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, команды будут расформированы и созданы другие |
| Внутренняя конкурентоспособность      | Мобилизация своего потенциала, обеспечивающего рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов и рынка, основываясь на знаниях и опыте ее персонала и умении построения отношений между работниками и управления им  |

| 1                           | 2  |
|-----------------------------|--|
| Стремление к диверсификации | Диверсификация рабочей силы и поставщиков для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых услуг с помощью вклада в изменения всех работников с выделением необходимого времени для их обучения для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур |

*Резюме.* Таким образом, современным организациям требуется гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, понимание необходимости решения проблем, чем это было еще совсем недавно. Поэтому им необходимы подготовленные работники, открыто высказывающие свое мнение, стремящиеся объединить свои усилия для общей творческой работы. Их стратегия должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения.

### **6.3 Перспективные направления развития организаций**

Характерной чертой последних лет, а также предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, в стиле управления. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

На основе теоретических исследований форм организаций будущего наметились виды организаций, представленные на рис. 6.2 [42].

**Сетевые организации.** Начало развития сетевых организаций относится к 80-м гг. XX в., когда развитие международной конкуренции потребовало проведения реструктуризации во всех областях производства и оказания

услуг. Сети представляют собой совокупность фирм и специализированных организаций, деятельность которых координируется рыночными механизмами, а не командными методами. В сетевых организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими организациями.



Рисунок 6.2 Виды организаций будущего

На рис. 6.3 показаны типы сетевых организаций будущего [42].

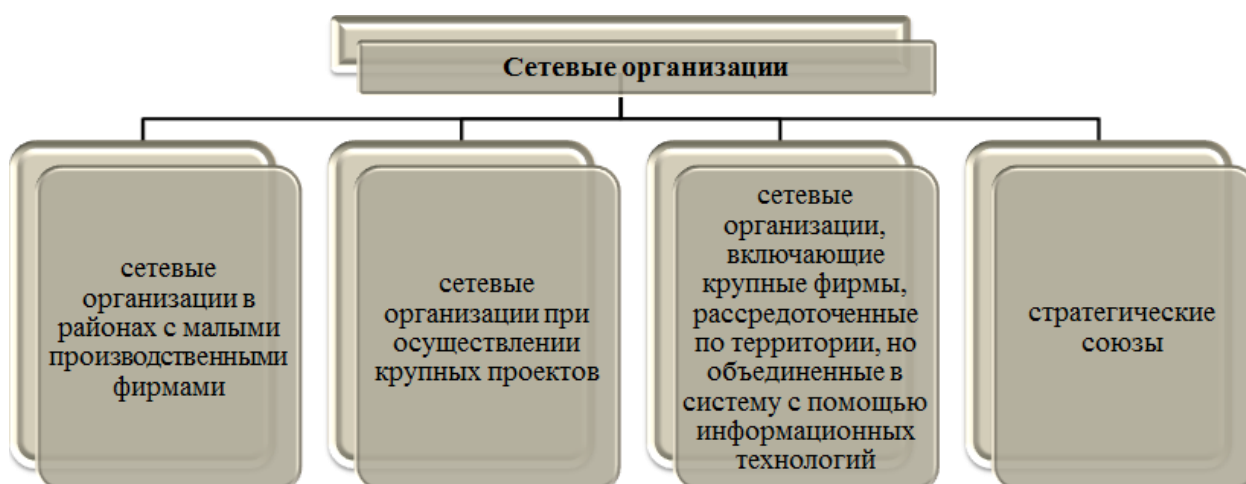


Рисунок 6.3 Типы сетевых организаций

Существуют и отличительные особенности сетевых организаций, представленные в табл. 6.5 [38].

Таблица 6.5

Отличительные особенности сетевых организаций

| Сравнительный критерий           | Старая организационная модель                 | Сетевая организация  |
|----------------------------------|---|--|
| 1                                | 2   | 3  |
| Использование имеющихся ресурсов | Распоряжение всеми ресурсами для производства | Использование общих активов нескольких фирм, расположенных в различных звеньях ценностной цепи |

| 1   | 2                                | 3   |
|---|----------------------------------|---|
| Управление ресурсными потоками                      | Административно-командное        | Рыночные механизмы кооперации и обмена информацией  |
| Деятельность сети подрядчиков                       | Реально и часто устанавливается  | Заинтересованная роль участников совместных проектов повышает роль контрактных обязательств |
| Объединение организаций для совместной деятельности | Основано на заключении договоров | Объединение организаций на основе кооперации и взаимном владении акциями участников группы  |

В данной организации существует внутренняя, стабильная и динамичная сеть (рис. 6.4) [52].

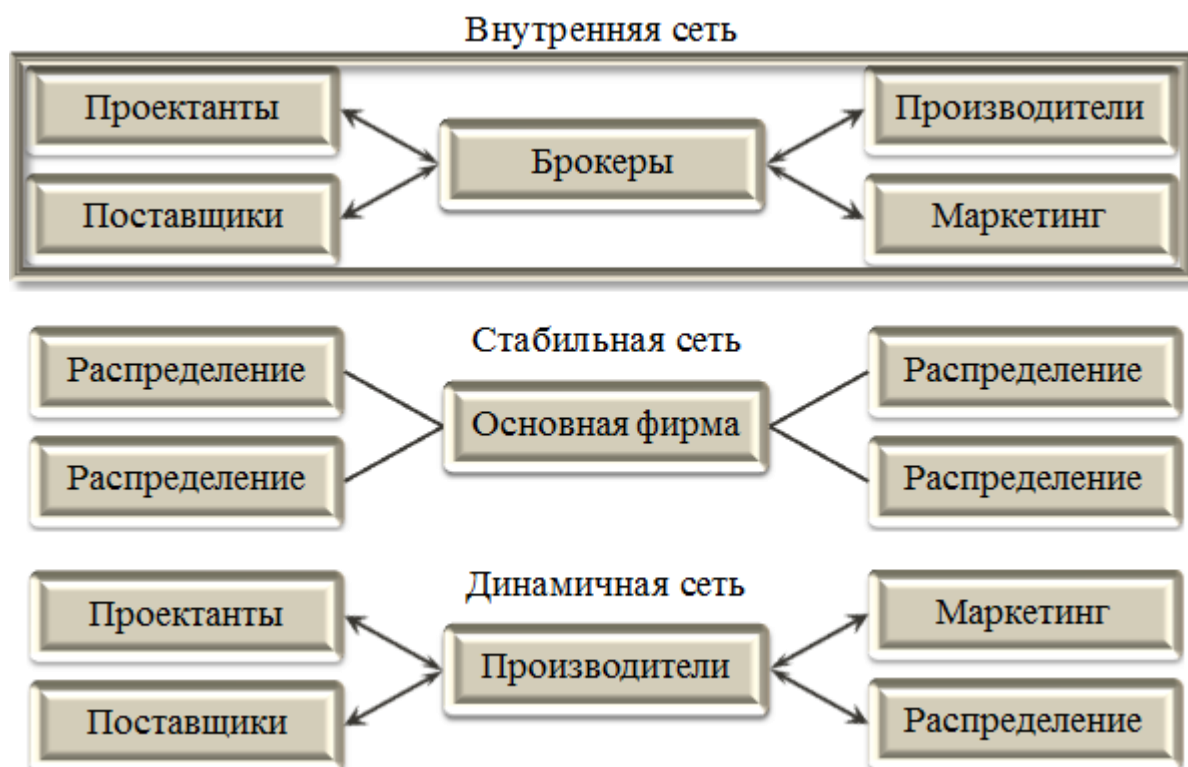


Рисунок 6.4 Сети в сетевой организации и их составляющие

**Виртуальные организации.** Благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям малые индивидуальные организации имеют возможность работать вместе и максимально использовать их творческий потенциал, гибкость и приспособляемость. Виртуальные организации зародились в воображениях футуристов, превратились в вероятность для теоретиков управления и в настоящее время являются экономической необходимостью для общества.

При создании организации-сети, организация разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хо-

зяйственном, а иногда и в правовом отношении центры. На смену централизованным приходят федеративные структуры. Сети могут быть представлены двумя организационными моделями:

- сеть, формирующаяся вокруг крупной организации, т.е. крупная организация представляет собой ядро сети, собирая вокруг себя организации меньшего размера, которые попадают в зависимость, поручая им выполнение отдельных видов деятельности, являясь при этом главным заказчиком, а сеть в свою очередь становится иерархизированной;

- сеть организаций, близких по масштабам, т.е. юридически самостоятельных, но в хозяйственном плане поддерживающих устойчивость друг друга, при этом отдельные виды деятельности могут быть переданы другим организациям, специализирующимся на определенных видах деятельности, например, маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, послепродажном обслуживании и т.д. и освобождение от многих видов деятельности поможет ей сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации.

Виртуальные организации, при всем их разнообразии, обладают одним общим свойством – они исходят из предпосылки, что информационные технологии позволяют людям в разных географических точках работать вместе, несмотря на расстояния. Их способность общаться и обмениваться информацией приводит к коренному изменению модели принятия решений без необходимости в координации из центра (рис. 6.5) [76].

Если представить себе отдельных работников в виде точек на организационной схеме, то традиционные структуры обеспечивают определенные рамки, позволяющие координировать и направлять усилия сотрудников. Но стоит соединить точки – или компьютеры – между собой, как необходимость в формальной структуре отпадает. Если сделать следующий шаг и представить себе эти точки в виде лампочек, подсоединенных к общей сети комму-

никации, то тогда, по крайней мере, теоретически – виртуальная организация может в любой момент «включить» или «выключить» тот или иной участок работы или конфигурацию необходимых умений [93].

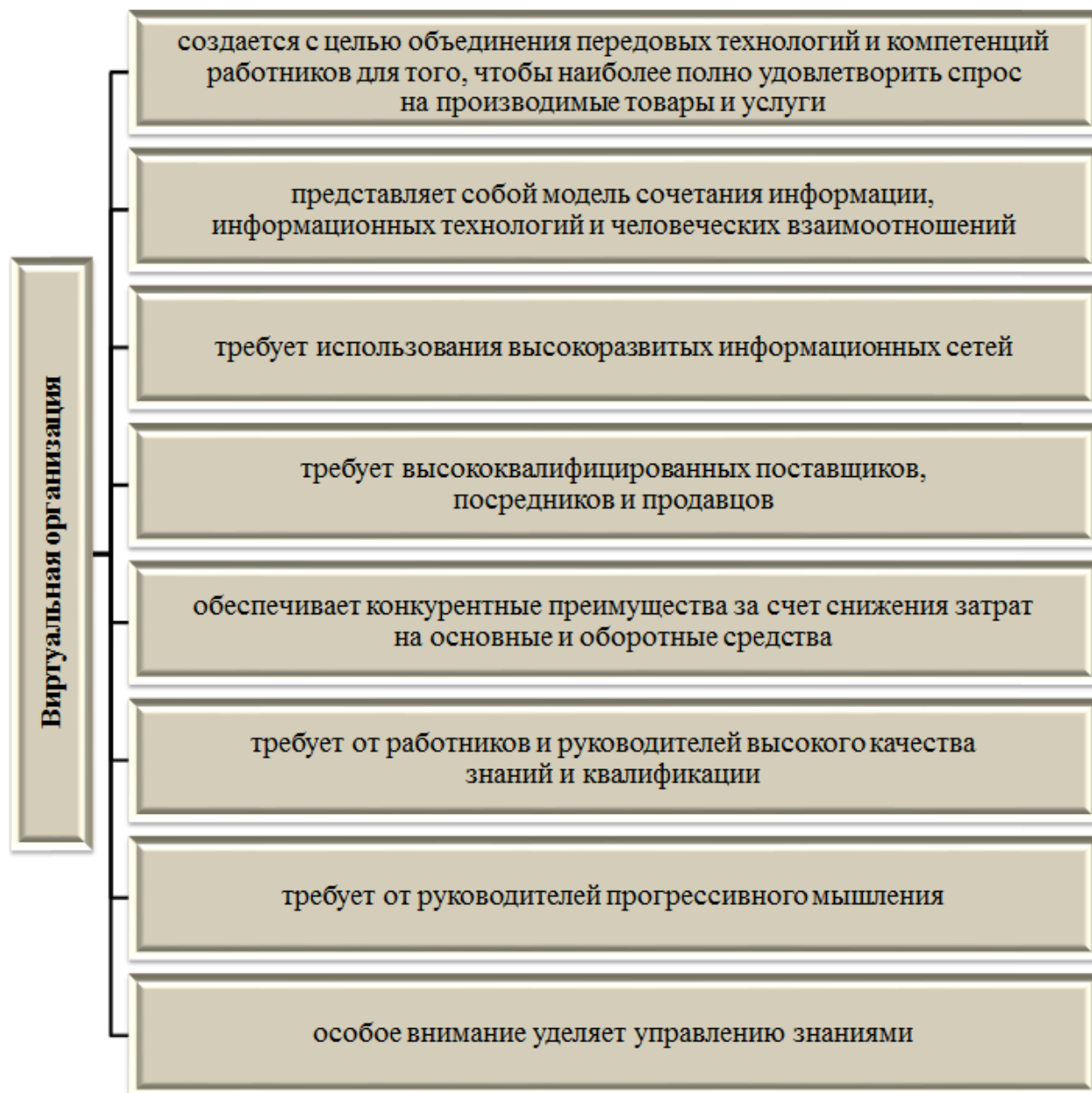


Рисунок 6.5 Характеристики виртуальной организации

**Многомерные организации.** Многомерной Б.З. Мильнер называет такую модель организации, которая может адаптироваться к изменениям среды без перестройки. На рис. 6.6 представлены предпосылки формирования многомерной организации [190].

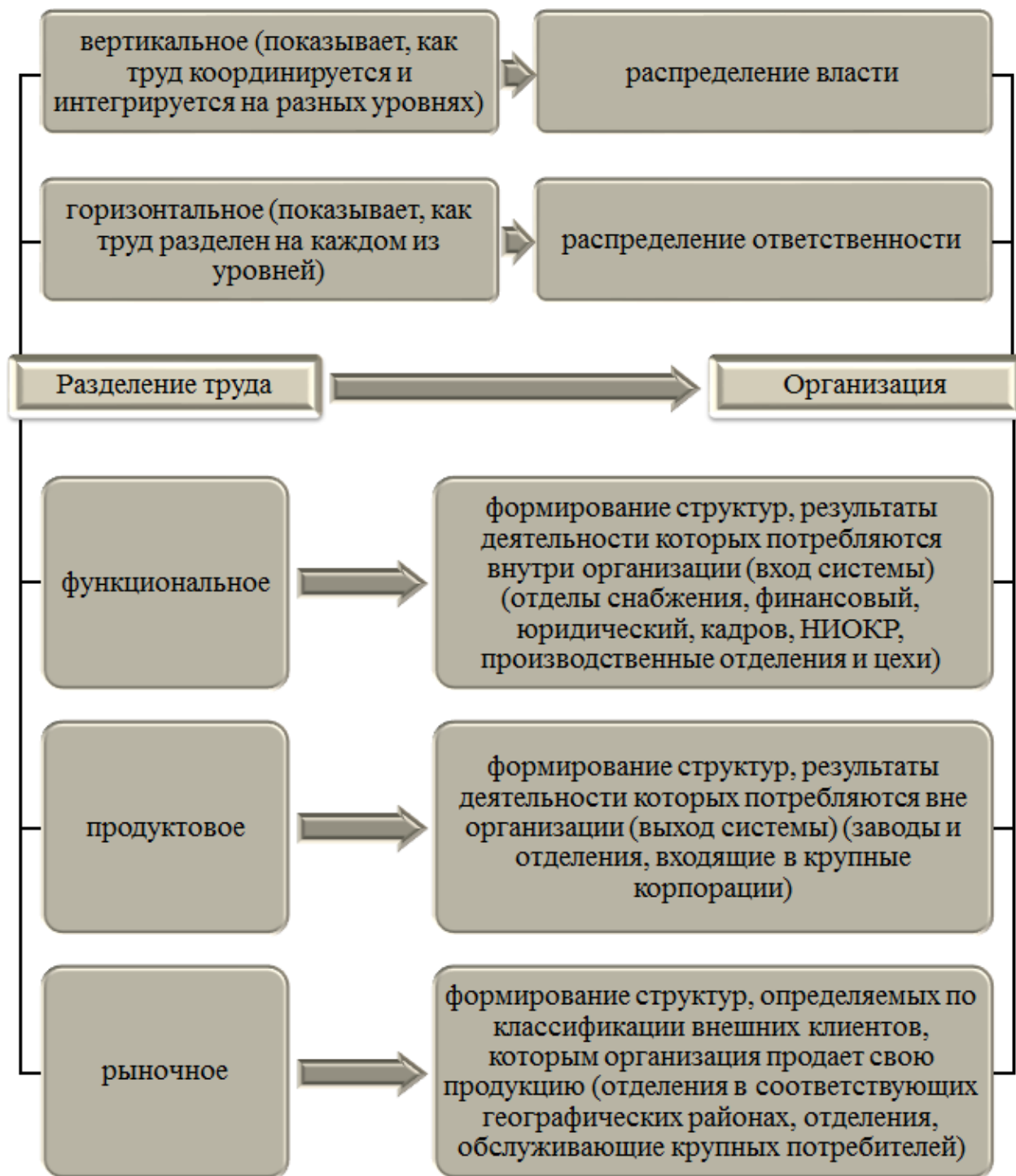


Рисунок 6.6 Предпосылки формирования многомерной организации

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности ресурсами;
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;

– обслуживание потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. В обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами.

В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги взаймы.

Структура организации отражает относительную важность критериев:

- функционального;
- продуктового;
- рыночного.

Основу многомерной организации представляет ее трехмерная модель (рис. 6.7). Каждый куб – это пересечение трех отделений, каждое из которых – определенной направленности [190].

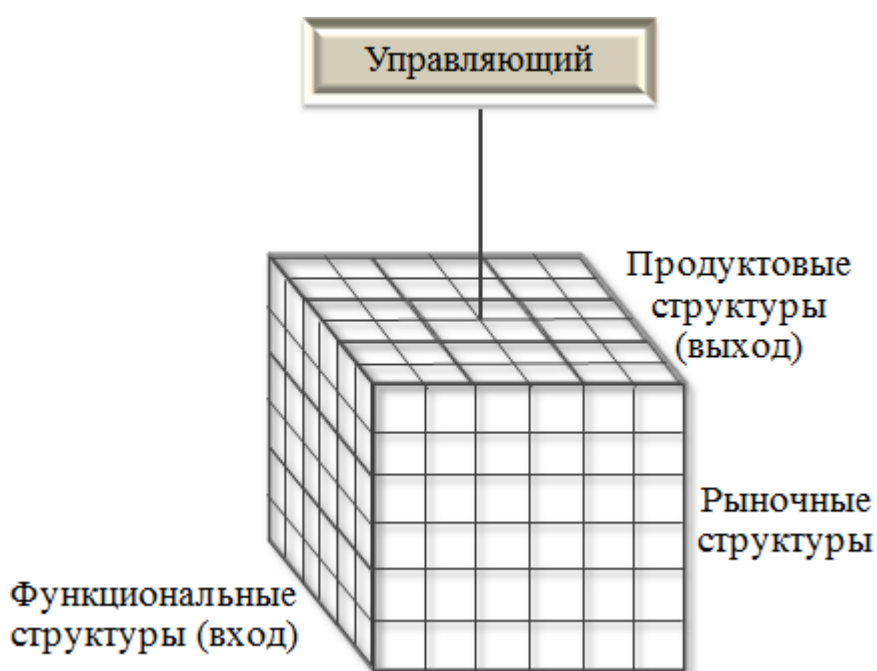


Рисунок 6.7 Трехмерная модель многомерной организации

Более распространенной является многомерная структура, представленная на рис. 6.8 [192].

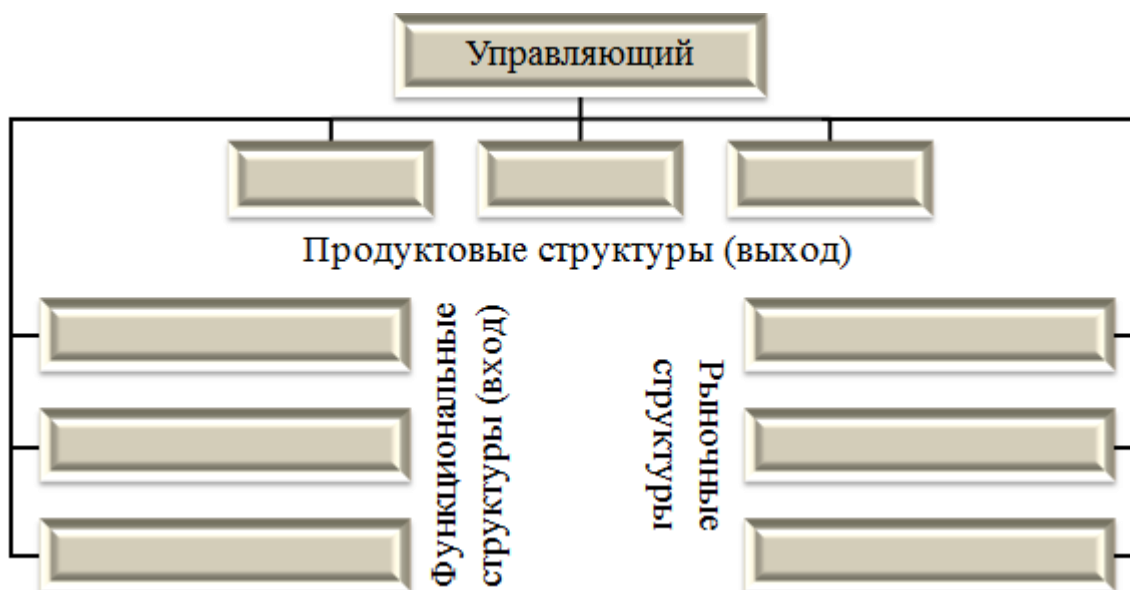


Рисунок 6.8 Модель многомерной организации

**Круговые организации.** Круговая организация – это демократическая иерархия. Демократия в организациях обладает следующими сущностными характеристиками:

- в них отсутствует безраздельный авторитет;
- каждый член организации может участвовать сам или через своих представителей в принятии решений, которые его напрямую затрагивают;
- способность членов организации (индивидуально или коллективно) принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет (рис. 6.9) [194].

В этом случае, расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качество управления.

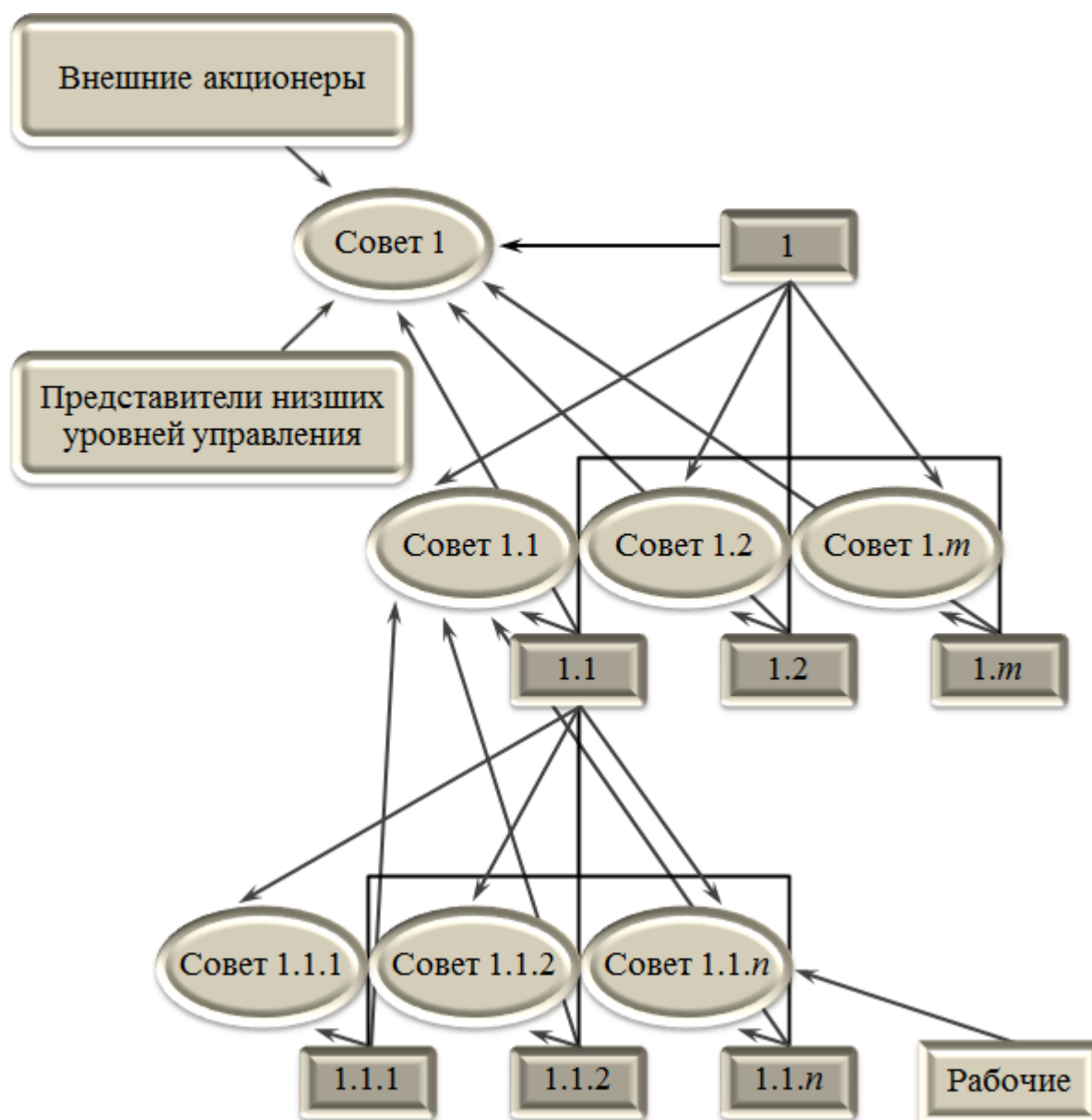


Рисунок 6.9 Круговая организация

**Обучающиеся организации.** Организационное обучение сегодня является одним из основных источников создания конкурентных преимуществ любой организации. Организации, сотрудники которых не обучаются в условиях быстрых изменений внешней среды, считаются обреченными (рис. 6.10) [203].

Управление знаниями – это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие есть проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Однако к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа.



Рисунок 6.10 Задачи обучения работников организации

Принципы деятельности обучающихся организаций представлены на рис. 6.11 [207].

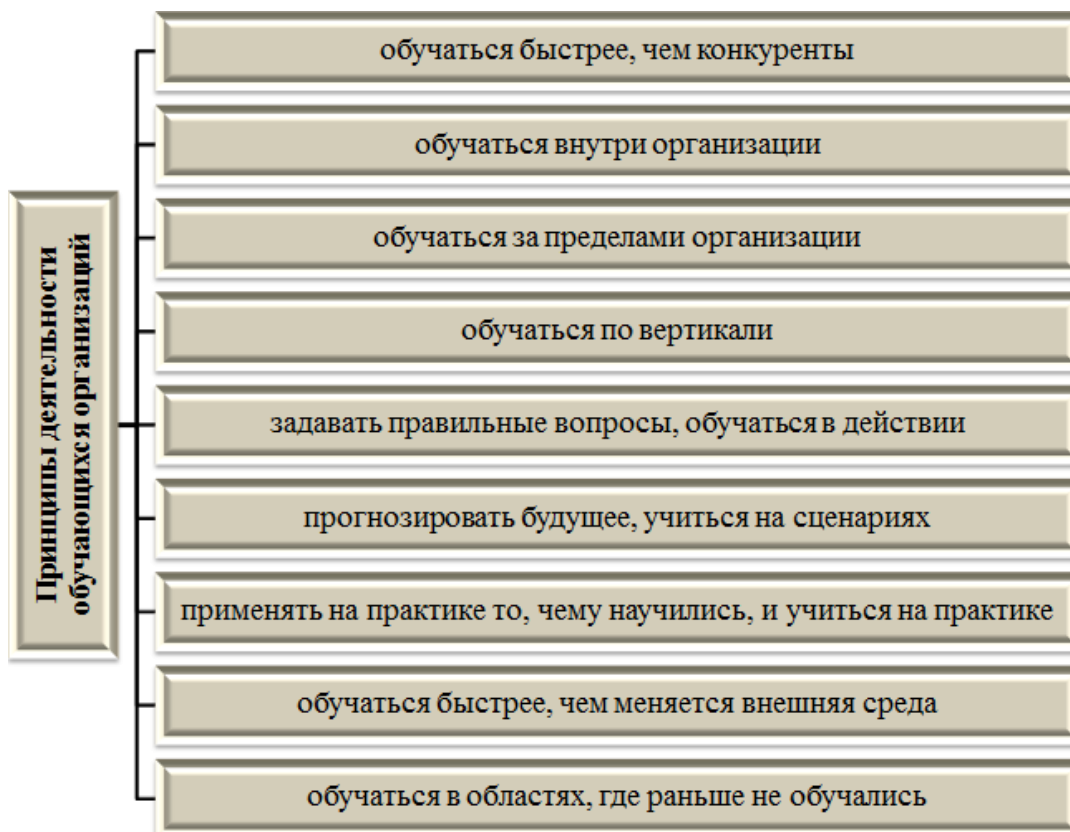


Рисунок 6.11 Принципы деятельности обучающихся организаций

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу – происходит переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к «информационно-базирующейся» организации, организации специалистов. Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация будущего, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит треть их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

*Резюме.* Таким образом, современным и будущим организациям для решения стоящих перед ними задач требуется более высокий уровень творчества, основанный на обширных знаниях природы бизнеса, его правилах и процессах, теории и приемах решения управленческих, организационных, технических, технологических и других задач. Поэтому новым организациям необходимы хорошо подготовленные работники, которые умеют решать, стоящие перед ними задачи и постоянно повышают уровень своих знаний.

### 6.4 Люди и организации будущего по Ф. Лалу

В своей книге «Открывая организации будущего» бельгийский бизнес-консультант Фредерик Лалу систематизирует организационные системы, объединявшие людей раньше и объединяющие их теперь, и наглядно показывает, как на фоне преобладающих сегодня иерархических схем управления уже в достаточно массовом порядке рождаются принципиально новые схемы организаций. Это новый тип организации, называемый автором эволюционной, или бирюзовой, модель [165].

Лалу изучил компании по всему миру и пришел к выводу, что прежние организационные модели не отвечают потребностям современных людей.

Потребности человека формируются в зависимости от среды и уровня сознания. Двадцать лет назад человеку важно было найти постоянную работу на всю оставшуюся жизнь. Сегодня это правило не действует.

Чем больше возможностей, тем больше свободы в выборе компании. Человек не боится уходить с насиженного места и пробовать что-то новое. Ради этой привилегии молодое поколение готово пожертвовать зарплатой: уйти в компанию, где платят меньше, но есть глобальная цель.

Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире (рис. 6.12). Пять последних существуют до сих пор [165].

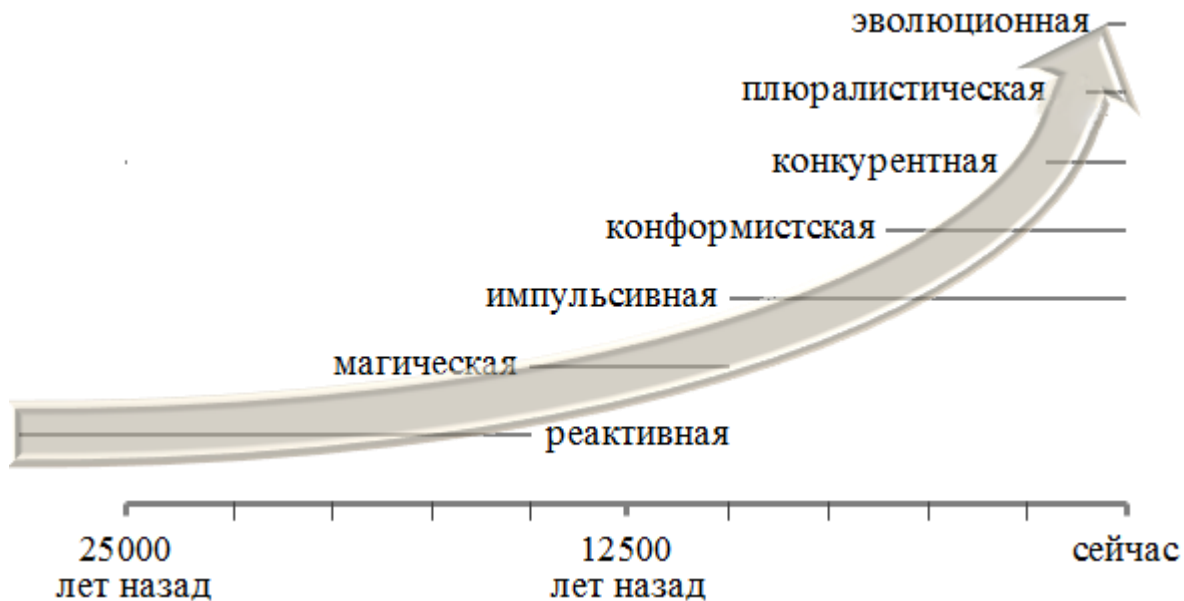


Рисунок 6.12 Стадии организации по Ф. Лалу

Инфракрасная, или реактивная, стадия – 100 тыс. лет назад люди жили небольшими группами в несколько десятков человек. Внутри группы не было разделения обязанностей и иерархии – все занимались собирательством. Лидер был не нужен.

Пурпурная, или магическая, стадия – 15 тыс. лет назад люди перешли от крошечных семейных групп к племенам до сотен человек в каждом. Все, что происходило вокруг, люди приписывали магическим силам. Плохая погода – наказание духов за плохие поступки. В племенах появились посредники между духами и людьми – шаманы или вожди. Они принимали решения и могли при помощи ритуалов избавить человека от гнева духов. У шаманов была некоторая степень власти, но организации на этой стадии еще не было – шаманы не отвечали за разделение труда в племени.

Красная, или импульсивная, стадия – 10 тыс. лет назад племена стали воевать друг с другом. Появились вожди – лидеры группы. Побежденные и плененные враги стали рабами – им поручали обязанности, которые не хотели выполнять члены племени-победителя. Так появилось первое разделение труда. В вожди выбирали самого сильного. Если он на мгновение показывал слабость, его сразу же свержали. Организация строилась импульсивно по принципу: «Я сильнее тебя – заберу твою еду. Если будешь сопротивляться, я тебя убью». Красная стадия организаций существует до сих пор и строится вокруг лидера: в тюрьмах – вор в законе, на войне – командир, в мафиозных структурах – главарь банды.

Янтарная, или конформистская, стадия – 6 тыс. лет назад стали появляться государства и цивилизации. Янтарное мировоззрение статично: есть незыблемые законы, вещи делятся на правильные и неправильные. Во время урока дети должны сидеть за партами – это не обсуждается. Тот, кто встает без разрешения, наказан. Сотрудники янтарной организации строго следуют приказам, не задавая лишних вопросов. Несмотря на консервативность янтарных компаний, именно в них зародилось планирование и возникли стабильные организационные структуры. Типичные янтарные организации – католическая церковь и армия. Строгая субординация подчеркнута униформой: вы никогда не спутаете епископа со священником, а генерала с рядовым.

Оранжевая, или конкурентная, стадия – оранжевые организации зародились в эпоху Возрождения, стали набирать силу свыше 200 лет назад, а после Второй мировой войны доминировали в западном мире. С «оранжевой» точки зрения, каждый человек имеет право добиваться любых целей: уборщик может стать генеральным директором, нищий – миллионером. Главное – победить в конкурентной борьбе, как внутренней между сотрудниками, так и внешней. Цель компании – прибыль. В структуре – четкая иерархия. Планирование и реализация планов разделены: обдумывание происходит наверху, исполнение – внизу. Решения принимает ру-

ководитель, передает вниз на другой уровень, и в итоге задание доходит до исполнителя низшего звена. В компании есть свод внутренних правил. Опоздал на работу – часть зарплаты удержат. Еще раз опоздал – отстранят от работы на день. Еще раз – уволят. При жесткой структуре на этой стадии приветствуется новаторство, поощряется личная ответственность и движение по карьерной лестнице. Мерило успеха – материальное благосостояние. Большинство крупных международных компаний до сих пор устроены по оранжевому принципу: Nike, Philip Morris, Coca-Cola.

Зеленая, или плюралистическая, стадия – зеленые организации впервые заявили о себе на рубеже XIX и XX вв. Тогда люди пытались бороться с неравенством, возникшим после Промышленной революции, а в 1960-х гг. XX в. строили коммуны. В зеленых организациях внимательно относятся к чувствам и уважают разные точки зрения. Люди стремятся к справедливости, равенству, гармонии, добрососедству и консенсусу. Для зеленых организаций личные отношения внутри группы ценнее результата, а польза для планеты и человечества важнее личной выгоды. Самая успешная зеленая компания – авиакомпания Southwest Airlines, США. Миссия компании – помочь клиентам добраться в нужное место по максимально низкой цене. Работники наземных подразделений авиакомпании творчески решают проблемы пассажиров. В компании действует одно правило – решить проблему пассажира как можно быстрее любыми способами. Благодаря такому подходу компания занимает второе место среди всех авиакомпаний США по количеству перевезенных пассажиров. Зеленые компании претендовали на место компании будущего. Но провалились – в чистом виде такие организации существовать не могут. Личные отношения внутри коллектива стали выше целей компании – победить конкурентов.

Так появились первые бирюзовые организации.

Бирюзовая, или эволюционная, стадия – первые бирюзовые организации появились около 30 лет назад, когда люди устали от тотального контроля

руководства и внутренней конкуренции. Сейчас таких компаний становится больше. Люди не хотят заниматься бессмысленной деятельностью: делать отчеты, которые нужны только руководителю. Люди хотят быть эффективными и перестают бояться ошибок. Главное – делать максимум на пределе возможностей ради общей цели компании. Бирюзовые организации взяли лучшее от оранжевых и зеленых. От оранжевых досталось желание конкурировать с внешними компаниями, от зеленых – стремление быть командой.

Главный признак организации будущего – самоуправление. Но не в извращенном понятии, когда работники стоят на головах. Это самоуправление контролируемое. В самоуправляющихся командах руководитель – не цербер, а наставник. Он не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Вместо планирования и бюджетирования бирюзовые команды практикуют внутреннее консультирование, в котором принимает участие вся команда.

Голландская компания Buurtzorg – отличный пример самоуправляющейся организации. Компания ухаживает за больными на дому. Количество работников Buurtzorg за несколько лет увеличилось с 10 до 7000 чел. Медработники сами контролируют обязанности: ведут запись пациентов, планируют работу, график отпусков и обучают новичков и тратят на обслуживание пациента на 40% меньше времени, чем другие патронажные организации. При этом работники регулярно пьют кофе с пациентами и их родственниками, что запрещено в других компаниях. Пациенты Buurtzorg выздоравливают вдвое быстрее, а число срочных госпитализаций у них меньше на треть. Даже вопрос о размере заработной платы работников решается внутри группы, а прибыль распределяется между работниками в зависимости от их обязанностей.

В бирюзовых организациях нет названий должностей и, соответственно, должностных инструкций, а обязанности перераспределяются внутри группы в рабочем порядке. Еще один плюс бирюзовых организаций – отсутствие долгих совещаний.

Еще один принцип бирюзовой организации – стремление к целостности. Работа всегда была местом, где надевают маски. Ни одному работодателю не понравится, если вы придете в офис со своими капризами, причудами и нарядами. Работники, в свою очередь, боятся критики и насмешек. Работники бирюзовых организаций раскрываются, поддерживают друг друга внутри компании и одновременно выполняют внешнюю работу ради общей цели организации. В бирюзовой компании нет статусных кабинетов для руководства. Рабочие помещения украшают сотрудники так, как им нравится. Некоторые компании даже позволяют приводить с собой детей и животных – так работнику не нужно будет торопиться домой в шесть вечера.

К целостности стремится американская компания Sounds True, расположенная в Колорадо. Она занимается производством и продажей эзотерической литературы, видеозаписей и проведением онлайн-семинаров. Сначала только руководитель компании приходила на работу с собакой. Сегодня ни одно совещание не проводится без домашних питомцев. Руководство считает, что общение с четвероногими друзьями умиротворяет и объединяет коллег. В бирюзовых организациях принято прописывать принципы, касающиеся безопасной среды общения. Здесь практикуют групповые медитации и обучающие курсы, которые устраивают коллеги. Работники сами выбирают, в каком семинаре участвовать, какую лекцию послушать. Собеседование при приеме на работу проводят будущие коллеги. Они же помогают новичку адаптироваться в коллективе. Первое время каждый работник считает своим долгом помочь новенькому справиться с задачами.

Эволюционная цель – сделать мир лучше, как завещал Стивен Пол Джобс, американский предприниматель, получивший широкое признание в качестве пионера эры IT-технологий [98]. В бирюзовых компаниях стратегия возникает естественным путем, а не насаждается начальством. Каждый работник понимает, что он делает и зачем. Для руководства прибыль теперь не цель, а результат хорошей совместной работы.

Так, в американской компании Patagonia, изготавливающей одежду для активного отдыха, заботятся о планете больше, чем о прибыли. Patagonia внедрила программу «Партнерство общей идеи», в основе которой правило – сокращай потребление, используй повторно, перерабатывай. Компания производит одежду, способную прослужить дольше. Испорченную одежду можно сдать в магазин. Компания ее починит и продаст на eBay. Каждая перепроданная куртка должна лишать компанию прибыли – зачем покупать новую, если старая не хуже по качеству, но стоит дешевле. Парадокс – Patagonia демонстрирует фантастические показатели роста. Покупатели хотят быть частью глобальной цели. Patagonia отказалась от упаковки термобелья – ее выбрасывают, и она загрязняет планету. Руководство ожидало снижение прибыли на 30%, но продажи увеличились на 25% - без упаковки товар лучше видно.

Создать бирюзовую организацию можно в любой сфере деятельности, главное – желание собственников и руководства компании. Бирюзовые организации обречены, если инвесторы и члены совета директоров не разделяют инновационных взглядов. В периоды роста они могут с ними мириться, но всегда готовы «защитить» организацию традиционными методами контроля.

Голландский предприниматель Эккарт Иоахим Винцен основал небольшую IT-консалтинговую компанию BSO в Нидерландах в 1973 г. За следующие два десятилетия она превратилась в компанию, насчитывающую до 10 тыс. сотрудников, с торговыми точками в 18 странах Европы, Азии и Южной Америки. Изначально у организации не было штаб-квартиры и центрального аппарата, она состояла из самоуправляющихся команд. Как только контрольный пакет акций приобрела компания Philips, BSO превратилась в традиционное предприятие. Компания сделала шаг назад, на оранжевую стадию, потеряла инновационный дух и стала приносить прибыли меньше.

Создать бирюзовую организацию может только смелый руководитель, готовый меняться. Руководитель бирюзовой организации сохраняет только

одну обязанность традиционного начальника – представлять компанию во внешнем мире. Иногда заказчики, поставщики и надзорные органы хотят общаться только с управляющим. В то же время у руководителя эволюционной организации появляется новая функция – создавать и поддерживать возможность применения эволюционных методов. Так, на французском меднолитейном предприятии Favé со склада пропала дрель. Вместо замка повесили объявление: «Глупо красть дрель, если каждый работник может взять ее домой на день». На следующий день дрель вернули.

Бирюзовая организация выглядит утопично и пока не очень убедительно. Сказать, что именно за ней будущее, невозможно. Но компании этого типа все чаще появляются на рынке и показывают хорошие результаты. В дружном коллективе с единой целью, без жесткой иерархии работать приятнее и эффективнее. Не обязательно перекраивать компанию из янтарной или оранжевой в бирюзовую, если вам она не по душе. Но можно взять плюсы организации будущего и приблизиться к совершенству:

- объяснить сотрудникам, что такое внутреннее консультирование. Коллеги должны осознать, что каждый из них может принять решение, проконсультировавшись с заинтересованными лицами и теми, кто обладает опытом и знаниями;

- обсудить приемлемый механизм решения конфликтов, проговорив заранее, как решаются конфликтные ситуации в коллективе до того, как возникнет ссора;

- сформулировать правила безопасной среды общения. За неуважение коллег, сплетни – наказание;

- разработать процедуру адаптации новичков. Когда человек приходит на новое место, ему сложно. Даже если он профессионал в своем деле, он не сможет показать таланты, пока не адаптируется в коллективе. Необходимо назначить наставника-проводника, который подскажет, к

кому обратиться за помощью, где лежат необходимые документы, расскажет о правилах компании;

- отказаться от формальностей. Если вы не банк или государственное учреждение, не заставляйте сотрудников каждый день ходить в костюмах. Ликвидировать правило отсиживать часы на рабочем месте, если работа выполнена. Отказаться от занудных совещаний. Проводить их реже с высказыванием каждого;

- напоминать о цели компании. Чем чаще работники слышат о цели компании, тем больше чувствуют потребность следовать ей. Поможет методика «Пустой стул». В конце или во время собрания кто-нибудь садится на пустой стул, символизирующий эволюционную цель, и обдумывает вопрос: «Послужило ли это собрание цели организации?».

В то же время, как показывает практика, несмотря на высокую эффективность, эти модели все еще крайне уязвимы. Чтобы модель заработала должны быть выполнены два обязательных условия:

- созревший генеральный директор, просто убедить его в правильности выбора модели невозможно. А если ему на смену по естественным причинам придет человек, не разделяющий ценностей новой модели, она, скорее всего, снова будет превращаться в традиционную модель управления;

- поддержка собственника или уполномоченного собственником лица или органа [165].

*Резюме.* Таким образом, бирюзовая модель только набирает силу. Поэтому нужно быть готовым к тому, что окружающие сочтут методы странными, даже глупыми. Дружественная атмосфера привлечет в компанию хороших специалистов и выделит ее среди конкурентов на рынке. Пытаясь изменить мир, а не заработать больше, бирюзовые организации остаются в выигрыше, как бы абсурдно это ни звучало. Цель компании возникает из личной потребности и совпадает с потребностью покупателей.

### **РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*Самым важным слагаемым формулы  
успеха является умение ладить с людьми.*

Теодор Рузвельт

#### **Глава 7. Основы организационного поведения**

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

В данной главе раскрыты стадии жизненного цикла организации, роль человеческого фактора, личностные компоненты поведения человека в организации, сущность, понятие, направления и история развития организационного поведения.

*Цель* главы: рассмотреть сущность дисциплины «Организационное поведение» и ее взаимосвязь с другими управленческими дисциплинами; раскрыть особенности понятия «организация» в контексте организационного поведения; описать особенности понятия «поведение» как категории; раскрыть значение и критерии эффективности деятельности организации.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

- особенности теоретических подходов к человеческому фактору в организации;
- личностные компоненты поведения человека в организации;
- сущность и историю развития организационного поведения;

*уметь:*

- определять особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла;

- раскрывать значимость разработки корпоративной культуры для сохранения (выживания) организации в условиях рынка;
- давать оценку различным подходам в организационном поведении;  
*владеть:*
- навыками определения процесса формирования и изменения корпоративной культуры;
- навыками определения свойств темперамента человека;
- понятийным аппаратом в области организационного поведения.

*Ключевые понятия:* организация, границы организации, поведение, методы исследования организационного поведения, виртуальное поведение, эффективность деятельности.

#### 7.1 Человеческий фактор в организации

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

С позиции глобального бизнеса с возрастающей мобильностью технологий и капитала конкурентоспособность зависит исключительно от качества, производительности и гибкости человеческих ресурсов. Ведущие западные эксперты прямо отмечают, что по мере вступления развитых стран в постиндустриальную эру человеческий капитал будет приобретать все большее значение. Такое понимание не что иное, как отражение новой роли и места человека в современном мире.

Об определенных сдвигах в понимании значения человеческого фактора свидетельствуют практически все последние работы теоретиков менеджмента. Ниже приводятся исследования известных западных ученых и практиков, в которых в той или иной степени нашли отражение указанные тенденции (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Исследования роли человеческого фактора

| Автор(ы)                              | Сущность исследования   |
|---------------------------------------|---|
| Р.Г. Уотерман-мл., Т.Дж. Питерс [301] | Основные факторы эффективности управления – склонность руководителей к решительным действиям, самостоятельность и предпринимательский стиль работы, активизация способностей сотрудников, доминирование общекорпоративных ценностей, простота организационных форм, органическое сочетание централизма и автономии, тесный контакт фирмы с потребителем   |
| У.Дж. Оучи [219]                      | Сопоставив условия деятельности в японских и американских хозяйственных организациях, вводит понятие организационной теории, являющейся концептуальным выражением признания определяющего влияния управленческой культуры и стиля трудовых отношений на эффективность управления  |
| Р.Т. Паскаль, Э.Дж. Этос [222]        | Разработали модель эффективного управления, компонентами которой являются стиль и навыки управления, сочетание целей различных уровней руководства, стратегии, структуры и культуры управления  |
| Дж. Нейсбитт [199]                    | Описываются важнейшие тенденции, характеризующие трансформацию американской экономики из производственной в экономику услуг. При этом доминирующими принципами управления становятся расширение масштабов децентрализации руководства, передача ответственности и самостоятельности нижестоящим уровням управления  |
| К.Х. Бланшар, С. Джонсон [36]         | Анализируются поведенческие аспекты управленческой работы. Признаками оптимистического управления кадрами являются умелое целеполагание, сопоставление характера деятельности персонала с поставленными задачами, организация обратной связи от подчиненных к руководителю, поощрение, стимулирование за высокие достижения   |
| Т.Э. Дил, А.А. Кеннеди [99]           | Анализируется механизм трансформации моральных ценностей коллектива в высокие показатели эффективности хозяйственной деятельности   |
| Л.Э. Миндели, Л.К. Пиния [191]        | Подчеркивается особая важность поощрения творческого, инновационного начала в деятельности работников компании  |
| П.Ф. Друкер [102]                     | Анализируются природа инновационного процесса и роль фактора предприимчивости в успешном осуществлении нововведений. От руководителей в этих условиях требуется особая оперативность действий, поощрение инноваторов, стремление выявить оптимальную рыночную нишу и закрепиться в ней, оперативно подстраивать параметры продукции под требования рынка  |
| Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт [89]          | Управление человеческими ресурсами представляет собой «человеческий» аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель процесса – обеспечение использования сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда |
| Дж. Стори [279]                       | Определяется управление человеческими ресурсами как особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение конкурентных преимуществ путем стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор культуральных, структурных и кадровых техник  |

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

Рабочая сила – совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг. По отношению к непосредственному процессу труда она выступает как потенциальная величина, в то время как труд – это функционирующая способность, функционирующая рабочая сила [278].

Трудовые ресурсы – все социально активное население. Цель управления этим видом ресурсов – социальная активизация населения в решении бытовых, семейных, культурных, экологических, экономических проблем. В трудовой процесс вовлекается большая часть человеческих ресурсов [330].

В понятие «человеческий фактор» вкладывается более широкий и глубокий смысл, чем в понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Многие ученые отмечали, что человеческий капитал является даже более ценным, чем материальный, поэтому человеческие ресурсы имеют особое значение для развития общества в целом и каждой фирмы в отдельности. При этом речь идет не о «человеческом факторе», а именно о «человеческих ресурсах». Понятие «человеческий фактор» основано на технократическом подходе к развитию производства, при котором наемный рабочий отчужден от себя в процессе труда. Эта проблема, возникшая во второй половине XX в., является актуальной и в настоящее время.

О растущей неудовлетворенности наемного рабочего своей трудовой жизнью свидетельствуют текучесть кадров, рост прогулов, опозданий на работу и т.д., что отрицательно сказывается на производительности труда и его качественных показателях и не способствует творческому росту работника.

Эти последние категории рассматривают людей как общее условие функционирования и развития производства – только как рабочих.

Представление совокупности людей как трудовых ресурсов означает фактическое приравнивание их к материально-вещественным факторам про-

изводства, таким, как техника, сырье, энергия и т.п. При таком подходе люди рассматриваются не как сознательные субъекты хозяйственной деятельности, а как объекты управления. Что же такое человеческий фактор производства, экономики, общества? Однозначного ответа на этот вопрос нет.

По мнению российского социолога Татьяны Ивановны Заславской, человеческий фактор – это система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества [112]. Другими словами, человеческий фактор раскрывает человека во многих измерениях: как трудящегося, как гражданина и семьянина, как человека во всем многообразии его чувств и помыслов.

Личный фактор производства (в непосредственно-социальном значении – личностный фактор) характеризует все многообразие качеств субъекта (работника), проявляющееся в процессе его трудовой деятельности. Другими словами, личный фактор – это функционирующая (реализуемая в действии) рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Личный фактор производства и рабочая сила соотносятся как целое и частное. Рабочая сила, выражая лишь производственные потенции работника, не может выступать в качестве фактора производства. Им является человек, обладающий способностью к труду (рабочей силой), который осуществляет процесс труда, т.е. включен в процесс производства [114].

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

Человеческий фактор – это люди организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане – это в первую очередь личность, рабочая группа, трудовой коллектив [112].

Человеческий фактор – это не только коллективный работник, но и коллективный субъект общественной жизни, имеющий социальную, демо-

графическую, экономическую и политическую структуру, взаимодействие элементов которой обеспечивает развитие общества [115].

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

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

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

Философы XX в. утверждают, что человечество вступило в новую стадию своей эволюции – стадию управляемого разумом развития и свободно мыслящего человечества как единого целого [50, 81].

Российский экономист Леонид Иванович Абалкин в свою очередь считает, что человеческое общество перейдет в недалеком будущем к совершенно новой структуре потребления, в которой каждая единица потребляемого продукта будет создаваться и расходоваться бережно и восприниматься как плод труда каждого человека [2].

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

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

### **7.2 Личностные компоненты поведения человека в организации**

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

Формула исполнения следующая:  $\text{исполнение} = \text{индивидуальные свойства} \times \text{усилия} \times \text{организационная поддержка}$ .

Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить полученные задания.

Усилия связаны с желанием исполнить задание.

Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения.

Раскрыть проблемы управления индивидуального поведения в организации удалось известному советскому психологу Константину Константиновичу Платонову. Он выделяет биологически обусловленную подсистему личности, к которой относятся: пол, возраст, свойства нервной системы и т.п., индивидуальные формы отражения объективной реальности, включающие психические процессы (память, внимание, мышление и т.д.), подсистему опыта (знания, умения, навыки) и социально обусловленную подсистему (направленность, отношения и т.п.). Данная теоретическая схема значительно облегчает систематизацию представлений о личности в организации.

На рис. 7.1 представлена структура личности, основанная на концепции К.К. Платонова [230].

Рассмотрим подробнее личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации.

***Биологически обусловленная подсистема личности.*** К ней относят:

- возрастные особенности;

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

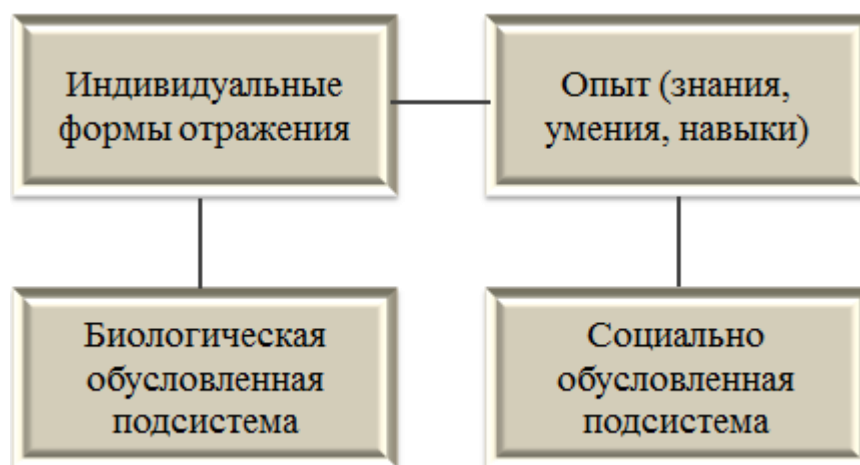


Рисунок 7.1 Структура личности по К.К. Платонову

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника. Исследователи выделяют два периода у активно действующих людей в организации:

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

Руководитель должен учитывать каждый период особенности поведения личности в организациях. С возрастом накапливается опыт, формируются навыки, умение, стереотипы. Сохранность работоспособности человека с

возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а также от его способности к постоянному обучению.

Темперамент определяет динамику психической деятельности человека. К свойствам темперамента относятся (табл. 7.2) [4].

Таблица 7.2

### Свойства темперамента

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

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

Интроверсия – предполагает направленность на внутренние раздражители, ориентацию на собственные чувства, воспоминания, внутреннюю жизнь. Данные свойства проявляются в поведении человека в организации. Интроверты предпочитают предсказуемость, порядок и стабильность на работе.

Высокий уровень нейротизма обуславливает низкую устойчивость к неопределенности (работники предпочитают ясные точные инструкции, четкие правила, структурированные задачи), потребность в поддержке со стороны других, нестабильность самооценки, связанной с работой, чувствительность к удачам и неудачам, чувствительность к угрозам. Физиологической основой темперамента являются основные свойства нервной системы:

- сила – слабость;
- уравновешенность – неуравновешенность;
- подвижность – инертность.

**Индивидуальное познание.** Осуществляется посредством ощущений, восприятий и представлений, которые являются психическими формами отражения реальности или чувственные формами познания (табл. 7.3) [5].

Таблица 7.3

Психические формы отражения реальности

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

К личностным компонентам поведения относится специфика восприятия человека человеком. Под этим в организационном поведении понимается осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению. В конце XIX в. Уильям Джеймс, описывая ситуацию общения неких Джона и Генри, утверждал, что в действительности в этой ситуации даны как минимум шесть человек, т.е. он выделил три позиции Джона и три позиции Генри (табл. 7.4) [275].

Таблица 7.4

Специфика восприятия человека человеком по У. Джеймсу

| Восприятия Джона                | Восприятия Генри                 |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Джон, каков он есть сам по себе | Генри, каков он есть сам по себе |
| Джон, каким он сам себя видит   | Генри, каким он сам себя видит   |
| Джон, каким его видит Генри     | Генри, каким его видит Джон      |

Чарльз Хортон Кули усложнил ситуацию до восьми позиций (концепция зеркального «я»), добавив еще Джона, каким ему представляется его образ в сознании Генри, и соответственно – то же для Генри [11].

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

дефицита информации, они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и иные характеристики. Анализ этих процессов осуществляется в рамках исследования каузальной атрибуции.

Согласно американскому психологу австрийского происхождения Фрицу Хайдеру, людям свойственно рассуждать таким образом: «плохой человек обладает плохими чертами», «хороший человек обладает хорошими чертами» и т.д. Идея контрастных представлений заключается в том, что когда «плохому» человеку приписываются отрицательные черты, сам воспринимающий человек по контрасту оценивает себя как носителя положительных черт [12].

Операциональный уровень этой идеи, развитой американским психологом Джорджем Александром Келли, представлен на рис. 7.2 [77].



Рисунок 7.2 Схема приписывания причин

Личностные компоненты поведения представим в табл. 7.5 [324].

Таблица 7.5

Личностные компоненты поведения

| Компонент | Сущность  |
|-----------|---|
| 1         | 2   |
| Аттракция | Возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного для другого. Привлекательность связана со специфическими эмоциональными отношениями - от неприязни до симпатии и любви |

| 1             | 2  |
|---------------|--|
| Мышление      | Опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных связей и отношений  |
| Внимание-     | Направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение   |
| Память        | Процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания   |
| Воля          | Регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий |
| Эмоции        | Субъективное значение для человека предметов или явлений в конкретных условиях   |
| Представление | Обобщенное отражение предметов, их признаков и отношений, основанное на сопоставлении во времени разных восприятий и ощущений                      |

**Социально обусловленная подсистема личности.** Ее основу составляют:

- роль – функция, нормативно одобряемый образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию. Роль тесно связана с нормами. Социальная роль может казаться для личности чем-то внешним. В действительности роль оказывает сильное влияние на поведение личности, вплоть до изменения мотивации, ценностных ориентаций;

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

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

- авторитет – особое сознательно-психологическое свойство личности, которое состоит в ее способности изменять поведение других людей на основании роли, выполняемой ей в сообществе или социуме в целом. Авторитет личности – результат отражения в сознании людей социальной значимости, цельности, полезности тех свойств, которые присущи данному человеку как члену социальной общности и как субъекту социально-значимой деятельности [3].

По способу формирования выделяют:

- моральный авторитет – формируется на основе нравственных свойств личности, ее взглядов, убеждений, мировоззрения, особенностей отношения к другим людям и к самому себе;
- функциональный авторитет – формируется на основе профессиональной компетентности личности, ее деловых качеств, отношения к своей профессиональной деятельности;
- формальный авторитет – не зависит от личных качеств. Им обладает не личность, а позиция, которую она занимает. Разновидностью формального авторитета является должностной авторитет – юридически закрепляемое и санкционированное государственной властью право руководителя осуществлять властные полномочия по отношению к членам коллектива [77].

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

### **7.3. Понятие и история развития организационного поведения**

Современные изменения в окружающей среде, интернационализация экономики, внедрение второго поколения информационных технологий, управление качеством с ориентацией на потребителя, признание существующего многообразия работников и управление ими привели к изменению парадигмы управления. Новый подход состоит в признании первенства личности в организации, ее знаний, навыков для эффективной деятельности. Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой орга-

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

Сегодня работодателю знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. Умение учиться начинает цениться выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации. В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая (компонента), которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя. Данное положение делает особенно актуальным разработку современных подходов преподавания «Организационное поведение» при подготовке специалистов к работе в изменяющихся условиях.

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

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

- установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;
- поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;
- поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;
- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;

- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение внутренней и внешней среды компании (эволюция технологии, рынков, конкуренции, государственного регулирования и т.д.) [179].

Несмотря на все большую теоретизацию организационного поведения, его активно применяют на практике. Это вступает в конфликт с имиджем, который часто формируется практиками. Бизнесмены несколько десятилетий высмеивали такие концепции, как работа в группе или обогащение труда, до тех пор, пока консультанты не стали продавать эти идеи под прикрытием новой тенденции, называемой «уплотненное производство». Они прежде высмеивали и обсуждение организационной культуры, но приняли эти теории, когда консультанты стали подавать их под именами «организационное преимущество», «организационное искусство».

В истории организационного поведения часто случалось, что практики становились доверчивыми жертвами организационной моды, тех же самых идей и исследований, о которых они прежде не читали и значения которых не понимали. Например, энтузиазм по поводу «организационного превосходства» главным образом означал то, что люди прежде не старались усвоить и применить стандартные концепции организационного поведения, которые были известны, по крайней мере, за тридцать лет до этого. Считается, что менеджмент характеризуют три основных измерения: техническое, концептуальное и человеческое. Техническое и концептуальное измерения включают знания менеджера в области компьютеров, бухгалтерского учета, инженерных наук либо маркетинга. Многие менеджеры склонны к игнорированию человеческого фактора. Они считают, что их подчиненные ленивы, заинтересованы преимущественно в деньгах и если сделать их счастливыми, то они будут трудиться более продуктивно. Человеческие проблемы сводятся к разработке системы материального стимулирования, к обеспечению безопасности труда, что должно привести к повышению его продуктивности [124].

При новых условиях экономических отношений этот подход больше не работает. Хотя он и не приносит ущерба, а на ранних этапах развития орга-

низации даже дает определенные результаты, сейчас уже очевидно, что он недостаточен для решения современных проблем. Ошибка такого подхода в том, что он пренебрегает многими аспектами человеческого поведения. Поведение человека на работе гораздо сложнее и многообразнее, чем это предполагается схемой «экономика — безопасность — условия труда». Новая точка зрения состоит в том, что работники – гораздо более сложные объекты, и необходимо теоретическое осмысление эмпирических исследований, прежде чем разрабатывать прикладные методы управления людьми.

Традиционный подход «человеческих отношений» не играет преобладающей роли в поведенческом измерении менеджмента. Немногие станут оспаривать факт, что подход организационного поведения со всем объемом связанных с ним знаний в наши дни доминирует в поведенческом измерении менеджмента и остается таким в обозримом будущем.

Область организационного поведения начинает развиваться и приобретать черты зрелой академической дисциплины. Однако, как и в других молодых областях знания, здесь тоже встречаются трудности и отклонения. Кроме научных дискуссий по теоретическим подходам и результатам исследований, пришлось столкнуться и с кризисом определения понятий. К счастью, в настоящее время этот кризис в целом преодолен. Организационное поведение как учебная дисциплина сильно пересекается с другими дисциплинами: социальными и управленческими. Она развивается на стыках с ними (рис. 7.3), где социальные науки задают объяснительные модели поведения, а управленческие – практическое использование этих моделей [133].

По существу она оказывается наукой о взаимодействии управляющих и управляемых. Организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет пограничный статус, а с другой – оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей наддисциплины. Включение этого курса как ведущего в программы изучения смежных управленческих дисциплин сразу поднимает их на уровень осмыс-

ления человеческого фактора организации. Это исходное противоречие статуса «организационное поведение» задает две модели его разработки. Оно может наполняться содержанием из смежных управленческих дисциплин и социальных учебных дисциплин, т.е. расти вширь, поглощая при этом многие их предметные области, особенно такую, как «Управление персоналом». Но оно может наполняться таким специфическим содержанием, которое оптимизирует ознакомление, осознание, осмысление и переосмысление его скрытых феноменов, т.е. разрабатываться вглубь.



Рисунок 7.3 Конструирование курса «Организационное поведение»

На рис. 7.4 показано место организационного поведения (ОП) в системе основных управленческих дисциплин: теории организаций (ТО), организационного проектирования (ОПр) и управления персоналом (УП) [23].

ОП характеризуется теоретической ориентацией и занимается анализом явлений на микроуровне. ОП основано на многих теоретических положениях других наук о поведении, которые концентрируются на поведении индиви-

дуумов и групп в организациях. ОП аккумулирует знания и проверяет теории посредством принятых методов исследования. В итоге организационное поведение может быть определено как область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организациях, а также управлять ими. Рис. 7.4 хотя и показывает области компетенции наук, но в пограничных зонах линии разделения очень размыты.

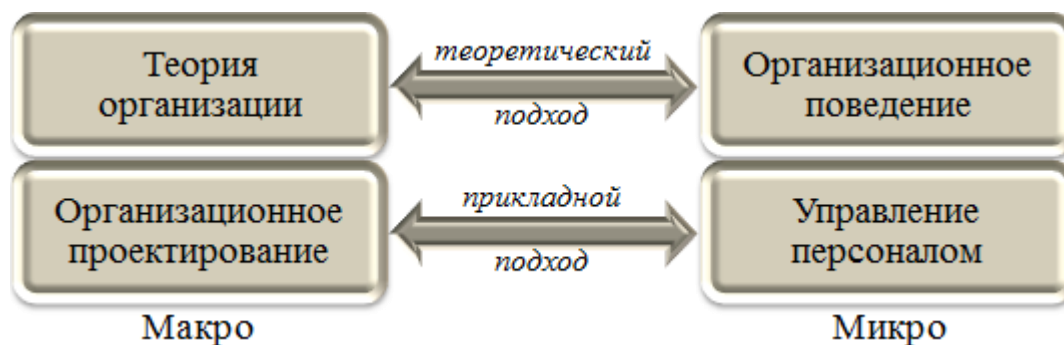


Рисунок 7.4 Взаимосвязь организационного поведения со смежными дисциплинами

Теория организации имеет бóльшую макроориентацию, чем ОП, и занимается в первую очередь структурой и развитием организаций. Организационное проектирование также более ориентировано на макроуровень, чем ОП. Однако, как и в случае с ТО, вопросы ОПр затронуты в связи с применением ОП. УП значительно больше ориентировано на микроуровень, чем ОП. Функция управления персоналом является одной из практических функций организации наравне с маркетингом, финансовым менеджментом и др.

Менеджеров по персоналу принимают на должности, которые так и называются; со специалистами по организационному поведению этого не происходит, что сбивает с толку. Специалисты по организационному поведению в заявлении о приеме на работу называются менеджерами по управлению людскими ресурсами. Таким образом, все менеджеры независимо от технических функций являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку они имеют дело с человеческим поведением в организации.

Современный подход к организационному поведению опирается на строгую методологию. Поиск причин поведения – очень тонкий и сложный процесс. Проблема настолько сложна, что некоторые ученые оспаривают саму возможность существования точной науки о поведении. Человеческое поведение нельзя контролировать и манипулировать им, при одинаковых исходных поведение может быть разным. Человеческие переменные (опыт, наученность, восприятие, мотивы и др.) разрушают те элементы контроля, которые пытаются создать ученые [29].

Организационное поведение представляет бихевиористский подход (опирается на детерминанты поведения, связанные с окружением или ситуацией) к менеджменту, а не весь менеджмент. В число других подходов к менеджменту входят процессный, количественный, системный и ситуационный подходы. Не вызывает сомнения, что прежние науки о поведении (прикладная и промышленная психологии) внесли значительный вклад в теоретическую и исследовательскую базы организационного поведения [39].

Несмотря на усложнение проблем на всех уровнях анализа – личностном, групповом и организационном, – сохраняется и будет развиваться в дальнейшем ориентация организационного поведения на его практическое использование в управлении компаниями. Это означает разработку доступных, понятных и применимых методов, использование которых в управлении людьми позволит достигать своих целей с максимальной пользой.

Осознание того, что люди – ценнейший ресурс организации, приводит к изменению поведенческих парадигм, к гуманистической ориентации, его социальной направленности. Поведение организации становится более направленным в сторону социальной справедливости в отношении работников, соблюдения баланса их интересов, социальной отзывчивости и ответственности перед обществом. Организационное поведение имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую

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

Предметом ОП выступает взаимосвязь системы управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования.

Организационное поведение включает ряд основных компонентов (индивидуум (личность), группа, организация) и изучает отношения в системе управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды (рис. 7.5) [63].



Рисунок 7.5 Сфера исследования организационного поведения

При этом исследуются виды отношений: кооперации; власти и управления; собственности; непроизводственные. Методы исследования организационного поведения представлены в табл. 7.6 [72].

Таблица 7.6

Методы исследования организационного поведения

| Метод                         | Способы исследования  |
|-------------------------------|---|
| Опрос                         | Интервью, анкетирование, тестирование – измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива, интервью могут проводиться и по телефону  |
| Сбор фиксированной информации | Изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях) |
| Наблюдение                    | Изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями оргкультуры  |
| Эксперимент                   | Проведение лабораторных или естественных экспериментов  |
| Использование сети Internet   | Относятся к широкому кругу вопросов и областей, являются когнитивно ориентированными, т.е. касаются преимущественно познавательных процессов в различных сферах деятельности  |

Исследование организационного поведения через Internet имеет ряд преимуществ (рис. 7.6) [84].



Рисунок 7.6 Преимущества использования сети Internet

Однако эти преимущества сочетаются с определенными сложностями, особенно для ОП. Так, появляется полная анонимность пользователя, что может привести к снижению контроля за поведением испытуемого, искажению информации об отвечающем. В целях снижения искажения данных используются следующие процедуры: одновременное проведение сравнений данных, полученных через сеть, с данными, полученными традиционным путем, а также с теоретическими представлениями. Однако при проведении Internet-исследований возможны искажения и ошибки:

- для участия в Internet-исследованиях у испытуемых должна быть большая мотивация;
- неэффективна прямая рассылка приглашения принять участие в исследовании по электронной почте, поскольку может быть воспринято как спам;
- прежде чем рассылать приглашение об участии в исследовании, необходимо взвесить, как оно будет оценено и воспринято пользователями.

В качестве примера исследования, проводимого через Internet с использованием и традиционных средств, приведем опрос слушателей в определении лучших песен и исполнителей по различным жанровым разделам, который достаточно регулярно проводят радио. Перед опубликованием анкеты делается сообщение для слушателей о начале такого голосования. По завершении голосования полученные результаты обсуждаются в прямом эфире. На сайте радиостанций помещается анкета, которую просят заполнить, а ответы прислать по электронной почте в редакцию. Вопросы построены достаточно просто: предлагается назвать исполнителей, которые достойны быть названы первыми в наиболее популярных рубриках радиостанции, а также указать свои данные (по желанию отвечающего). Чтобы заинтересовать слушателей принять участие в голосовании, радиостанции могут мотивировать аудиторию розыгрышами призов либо их гарантированным получением при выполнении определенного условия и т.п. [111].

Дисциплина «Организационное поведение» берет свое начало с отчета американских специалистов по управлению Роберта Аарона Гордона и

Джеймса Эдвина Хауэлла, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса не в полной мере отражает потребности руководителей [243].

Термин «организационное поведение» возник, когда произошло объединение нескольких направлений научных дисциплин, занимающихся изучением процессов, происходящих в организации, между организациями, между внутренней и внешней средой. Таким образом, организационное поведение вобрало в себя такие дисциплины как производственный инжиниринг, социология труда, социальная психология, исследование бизнеса, теория управления и право. Наука об организационном поведении подразделяется на основе ряда критериев на более специализированные предметы:

- уровень агрегирования (обобщения) и анализа;
- специфические аспекты организационной жизни;
- особенности, связанные с целями, продуктами, услугами;
- критерии деления организации на части.

Основные подходы исследований ОП представлены в табл. 7.7 [241].

Таблица 7.7

Подходы исследований организационного поведения

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

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

Научный менеджмент (классическая школа) описывает работу ряда менеджеров, консультантов и исследователей (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд и др.), которые разработали ряд концепций и идей, имеющих много общего.

Научный менеджмент сосредоточен на производительности труда отдельного рабочего. По мере того, как общество XIX в. становилось все более индустриальным, повышать свою производительность фирмам оказывалось все труднее. Ф.У. Тэйлор, американский инженер-механик, предположил, что проблема прежде всего связана с недостатком практики управления. Предмет его исследований – положение рабочих в системе машинного производства (окончательно сформировавшейся к концу XIX в.). Ф.У. Тейлор писал, что «принципиальным объектом менеджмента должна быть максимальная гарантия процветания работодателя (развитие каждой отрасли) в сочетании с максимальным процветанием каждого наемного работника».

В основе философии Ф.У. Тейлора лежало положение о том, что управленческие решения принимаются на основе научного анализа и фактов, а не догадок. Идеи Ф.У. Тейлора получили широкое распространение в индустриальных экономиках в 1920-1930-х гг. [276].

Административный менеджмент сосредоточен на руководителях и функциях, которые они выполняют. Этот подход к управлению наиболее полно раскрыт Анри Файолем, французским горным инженером, основная точка зрения которого сформировалась в начале XX в. А. Файоль стал известен, когда он заново оживил горную компанию, находившуюся на грани краха, и превратил ее деятельность в финансовый успех. Позже он приписал свой успех методу, который он применил, а не своим персональным способностям. А. Файоль первым признал, что преуспевающие менеджеры должны знать основные функции управления. Он определил эти функции как планирование, организацию, командование (руководство), координацию и контроль. Он также утверждал, что преуспевающим менеджерам необходимо прилагать определенные принципы управления к этим функциям [308].

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

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

Макс Вебер, немецкий социолог и историк, наиболее тесно связан с бюрократическим менеджментом. М. Вебер отметил, что управление во многих европейских организациях в XIX в. имело личностную основу. Работники часто проявляли больше лояльности по отношению к отдельным управляющим, чем к миссии организации. Как следствие, ресурсы часто использовались по желанию отдельных управляющих, а не в соответствии с целями организации. Чтобы предотвратить эти дисфункциональные последствия, М. Вебер представил систему управления, которая бы основывалась на обезличенном и рациональном поведении. Управление такого типа называется бюрократией [49].

Школа человеческих отношений – школа, выдвигающая в центр внимания личность и групповой фактор. Возникла в 20-х-30-х гг. XX в. в США в результате исследований и экспериментов на предприятии в Хоторне, недалеко от Чикаго, а затем появилась и в других странах. В США ее представители – Дж.Э. Мэйо, Ф.Дж. Ротлисбергер, У.Э. Мур, А.Г. Маслоу, во Франции – Ж. Фридман.

Американский исследователь австралийского происхождения Джордж Элтон Мэйо вместе с группой коллег проводил эксперименты в г. Хоторн на заводах фирмы Western Electric. Эксперименты проходили в рамках программы изучения жизни в США в разделе «Труд в Америке» на заводах крупных фирм. В цехе работали девушки-эмигрантки поденно, работа шла в молчаливом, унылом темпе, так как все были отягощены материальными проблемами. В программе была поставлена цель – выяснение влияния атмосферы рабочих мест на труд. Эти условия постепенно начали изменять, производительность труда резко возросла, а через некоторое время она стабили-

зировалась. Работницы почувствовали внимание к себе и начали обсуждать эти вопросы между собой. В конечном итоге сформировались неформальные группы и нормы поведения в них, а соответственно и контроль за соблюдением этих норм, осуществляемый лидером. Возникли социальные нормы, регулирующие трудовую деятельность (в данной группе следует выпускать не более и не менее определенного количества изделий). Таким образом, социальные нормы стали выполнять функции контроля производства.

Выводы по Хотторнским экспериментам: определено влияние социальных норм поведения на производительность труда; выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов; выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными; показана важность неформального лидерства в деятельности группы.

Дж.Э. Мэйо подытожил свои взгляды, которые выходят далеко за рамки его исследования, в книге под названием «Социальные проблемы индустриальной культуры». Основная мысль заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников. За очень короткий промежуток времени Дж.Э. Мэйо сумел превратить «экономического/рационального» человека в «социального». Более поздние поколения ученых-бихевиористов сделали этого человека «самоактуализирующейся» личностью, познающей себя и свои способности и реализующей свои возможности [350].

Организационное поведение основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций (табл. 7.8), которые и являются теми самыми «проверенными временем» принципами [332].

Таблица 7.8

Базисные концепции организационного поведения

| Человеческая природа       | Природа организации |
|----------------------------|---------------------|
| 1                          | 2                   |
| Индивидуальные особенности | Социальные системы  |
| Восприятие                 |                     |

| 1                        | 2                  |
|--------------------------|--------------------|
| Целостность личности     | Взаимный интерес   |
| Мотивированное поведение |                    |
| Стремление к соучастию   | Этические принципы |
| Ценность личности        |                    |

Принято выделять основные, характеризующие любого индивида понятия: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности [300].

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

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

**Целостность личности.** Организации с радостью ухватились бы за возможность принимать на работу только квалификацию индивида или его способность к анализу, но в реальности компаниям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами. Профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные качества неотделимы от физических. Каждый из нас – целостное человеческое существо. Реализация ОП предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, но в развитых личностях.

**Мотивированное поведение.** Одно из основных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и (или) последствиями его поступков. Когда мы имеем дело с человеческими потребностями, необходимо помнить, что побуждения людей отнюдь не таковы, какими, как мы считаем, они должны быть; они являются тем, чего желают сами люди. Мотивация сотрудников – обязательный атрибут любой организации. Вне зависимости от находящихся в ее распоряжении технологий и оборудования ресурсы эти не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

**Стремление к соучастию.** Многие сотрудники активно стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на своем опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, ибо речь идет о выгодной обеим сторонам практике.

**Ценность личности.** Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. Теория о том, что человек – один из экономических инструментов, давно утратила популярность. Сегодня в моде высокая ценность квалификации и способностей, возможности для саморазвития каждого работника. Фундамент организационной концепции образуют три основных «камня» - положение о том, что организации представляют собой социальные системы, которые формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

**Социальные системы.** В социологии принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Фактически в организации бок о бок существуют две социальные системы. Одна из них – формальная (официальная) социальная система, другая – неформальная. Со-

циальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимосвязаны и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

**Общность интересов.** Организации нуждаются в людях, в свою очередь люди нуждаются в организациях. Каждая организация имеет определенные социальные цели. Они формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов. Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в компании, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума.

Как показано на рис. 7.7, общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей [29].



Рисунок 7.7 Взаимосвязь интересов и сверхзадачи организации

**Этические принципы.** Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Все большее число фирм осознает эту необходимость и разрабатывает различные программы,

способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Компании принимают этические кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этическое поведение, рекламирует положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры, призванные контролировать соблюдение моральных принципов. Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы тройного вознаграждения, т.е. достижения целей индивидов, организаций и общества.

Сотрудничество и работа в командах способствуют повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты.

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

Новым в развитии организационного поведения является направление по изучению поведения индивида в виртуальных организациях, происходит объединение понятий «поведение» и «организация» в виртуальном пространстве, что предполагает проведение дальнейших исследований. В настоящее время организационное поведение реально превратилось в конкретную область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными сложными организациями. В будущем эта тенденция должна еще более укрепиться.

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

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

Внешняя среда современных организаций характеризуется высоким уровнем сложности, турбулентности и неопределенности. Ее влияние на поведение организации усиливается, что определяет необходимость постоянных организационных изменений. До недавнего времени международный аспект не имел такого большого значения в бизнесе. Однако реализация многих международных проектов оказалась намного сложнее, чем предполагалось из-за того, что не принимался во внимание человеческий фактор, связанный с различием в поведении людей в разных культурах. Возникло понимание того, что необходимо изучать особенности национальных культур и их влияние на организационное поведение.

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения. Фундамент системы организационного поведения составляет ее философия, включающая в себя основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью. Философия базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения основных ее элементов (табл. 7.9) [282].

Таблица 7.9

### Элементы организационного поведения

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

*Резюме.* Таким образом, в задачи организационного поведения входят, во-первых, раскрытие потенциала работника и предоставление ему таких полномочий, которые будут в полной мере удовлетворять его потребности и использовать имеющийся у него опыт, квалификацию и т.д.; во-вторых, научное понимание поведения работника и попытка разработать рекомендации по управлению работниками, уделяя внимание практичности и удобству использования этих рекомендаций в реально существующих организациях.

## **Глава 8. Основы индивидуального поведения в организации**

На поведение человека в организации воздействует большое количество факторов, как внутренних, личностных, так и внешних, связанных с организационным окружением. В свою очередь, поведение отдельного индивида влияет на поведение других людей в ходе совместной трудовой деятельности. Немалую роль в формировании поведения индивида играет образ ситуации, т.е. обобщенная картина (индивидуальное видение) фрагмента реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств (зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния), которая складывается и проектируется в результате переработки информации о нем.

В данной главе раскрыты сущность поведения индивида, его особенности, понятие личности, установки и способы их применения в организациях, некоторые индивидуальные особенности и связанные с этим проблемы в интерпретации различных теорий известных ученых-психологов.

*Цель главы:* рассмотреть основные теории личности, описать методы мотивации персонала, раскрыть роль карьеры в жизни человека, охарактеризовать негативное влияние стресса и управление им в организации.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

– основные переменные, влияющие на поведение индивида в совместной деятельности в организации;

- фундаментальное значение и роль восприятия в формировании осознанного организационного поведения индивида;

- достоинства и недостатки различных методов диагностики характеристик сотрудников;

*уметь:*

- выявлять основные эффекты и ошибки социального восприятия в процессе управления и корректировать их;

- управлять впечатлением и восприятием сотрудников;

- определять проблемы социально-психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций;

- анализировать организационные и социально-психологические факторы, влияющие на удовлетворенность работой, вовлеченность в работу и лояльность сотрудников;

*владеть:*

- методами влияния на других людей;

- навыками применения теорий мотиваций;

- способами формирования и изменения установок личности.

*Ключевые понятия:* атрибуция, конструктор, когнитивный диссонанс, личность, локус контроля, макиавеллизм, приверженность организации, самооценка, самомониторинг, установка, стереотип, фундаментальная ошибка атрибуции, ценностные ориентации, эффект ореола, мотивация, теории мотивации, карьера, стресс, управление стрессом, модель стресса.

### **8.1 Личность и факторы ее поведения в организации**

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность. Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение лич-

ности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура).

Психологический контракт представляет собой определенный обмен ценностями и отражает желание человека работать в этой организации и желание организации нанять его. Когда человек нанимается на работу, такой обмен только ожидается. В процессе работы ожидания могут подтвердиться или не подтвердиться. В связи с этим менеджер должен постоянно следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, чего они ожидали друг от друга, т.е. выполнения психологического контракта.

В случае равноценного обмена в соответствии с психологическим контрактом можно говорить об идеальном положении: балансе между затратами и вознаграждением. Можно рассчитывать на то, что работник будет хорошо относиться к своей работе и будет доволен своими отношениями с организацией. Если же обмен совершен неравноценно, результаты будут совершенно противоположными. У людей, ожидания которых не оправдались, может сформироваться отрицательное отношение к работе, у них может пропасть желание работать усердно, они перестанут считать свою работу лучшей.

При сравнительном анализе ожиданий сотрудника и ожиданий организации может получиться так (как часто и бывает), что эти ожидания окажутся несовместимыми. Сотрудники, естественно, реагируют на такую несовместимость множеством способов. Например, некоторые могут пытаться получить продвижение по службе в пределах фирмы в надежде на то, что на более высоких уровнях иерархии они смогут удовлетворить свои разнообразные потребности с помощью профессионального роста и использования своих знаний и мастерства. Однако, если перспектива продвижения по службе ограничена либо невозможна в ближайшее время, то существует вероятность того, что реакция служащего будет достаточно негативна. Такие отрицатель-

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

Люди по-разному приспосабливаются к жизненным условиям. По способности адаптироваться можно выделить три типа людей (табл. 8.1) [283].

Таблица 8.1

### Адаптация человека к жизненным условиям

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

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

Понятием «соответствие индивида и организации друг другу» обозначается степень конгруэнтности, соответствия ценностей работника и организации. Когда ценности вновь принятых на работу сотрудников аналогичны ценностям их менеджеров, степень соответствия индивида и организации возрастает. Высокая конгруэнтность положительно коррелирует с низкой текучестью кадров. Большое несоответствие между ценностями работника и его руководителя – причина практически полного отсутствия у работника такого чувства, как преданность организации.

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

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

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

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

Многозначность понятия «личность» полнее характеризуют не определения этого понятия, а то многообразие ролей, которое соответствует этим понятиям во множестве различных теорий личности. Поэтому рассмотрение взаимодействия личности и организации может быть продуктивным, если достигнута терминологическая определенность в части основных понятий и их значений, смысла, содержания [281].

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

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

Личность в узком смысле – уровень интегральной индивидуальности, на котором осуществляются самые главные жизненные выборы, принимают-

ся решения, имеющие судьбоносное значение для индивида. Только на таком уровне выявляется подлинная система жизненных ценностей, представление человека о своем жизненном предназначении и смысле существования.

Личность в узком смысле – это духовный индивид, живущий в широком контексте культуры и общечеловеческих ценностей, обладающий совестью и честью, убеждениями и идеалами, достоинством, чувством долга и ответственности [269].

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

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

Составляющие элементы личности представлены на рис. 8.1 [269].

Психические свойства, или свойства психики, связанные с особенностями нервной системы, отражаются в таких общеличных характеристиках, как темперамент и общий интеллект.

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

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

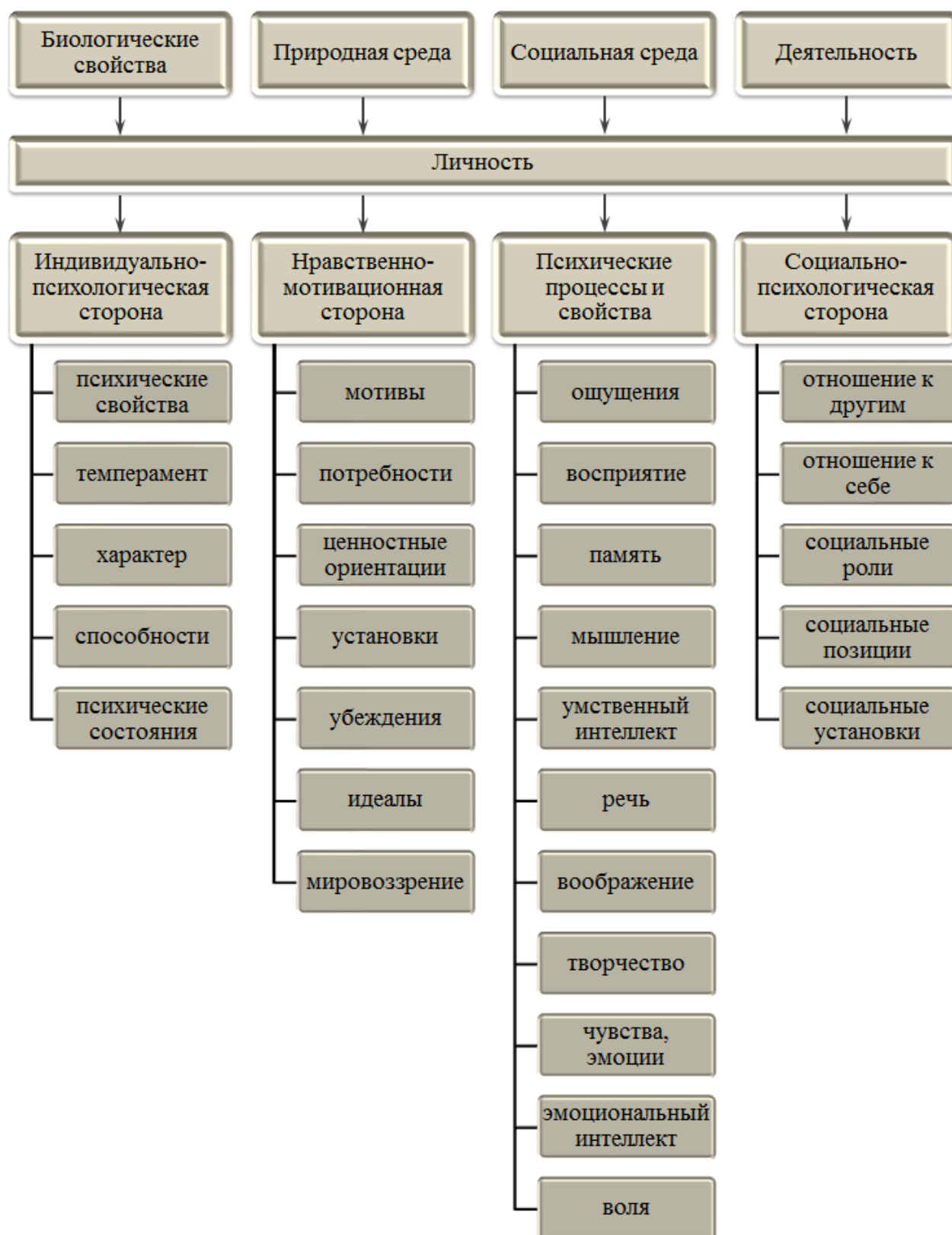


Рисунок 8.1 Составляющие элементы личности

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

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

- стремление к удовольствиям (гедонизм) (древнегреческий философ Аристипп);
- исполнение долга (И. Кант);
- сексуальные влечения (З. Фрейд);
- социальные стремления к господству/подчинению (А. Адлер) [90].

Фридрих Энгельс писал, что человеком могут двигать материальные интересы, помыслы и страсти, а в конечном итоге – внешние причины, обстоятельства жизни, экономические, моральные и политические отношения. Побуждать человека могут и материальные, и идеальные мотивы [338].

Направленность личности определяется совокупностью факторов, представленных в табл. 8.2 [12].

Таблица 8.2

### Направленность личности

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

Психические свойства личности (опыт, темперамент, характер и способности) относятся к стойким психическим явлениям, присущим личности довольно длительное время, а некоторые, например, темперамент – на протяжении всей жизни. Психические свойства являются основой, обуславливающей деятельность личности. Однако на успешность и особенности деятельности большое влияние оказывают и временные психические состояния человека. Основные виды психического состояния приведены в табл. 8.3 [131].

Таблица 8.3

**Психические состояния человека**

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

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

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

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

При сущностном подходе личность рассматривается как:

- психофизиологическое единство характеристик человека, включающее физиологические, психологические и социальные характеристики;
- система поведения индивида, построенная прежде всего на основе включенности его в социальный контекст;
- множество черт, относительно устойчивых особенностей внутреннего мира человека, проявляющихся в его поведении, высказываниях, отношении к нему других людей. Одной из наиболее известных теорий данного типа является теория американского психолога Р.Б. Кеттелла;
- определенный тип человека с характерными особенностями поведения. Примеры наиболее известных в психологии типологий – типологии Гиппократов, Э. Кречмера, У.Г. Шелдона, К.Г. Юнга, Майерс-Бриггс;
- система конструкторов, где конструктор – это своеобразная оценочная ось, например «плохой работник – хороший работник», элементарная единица нашего восприятия, отношения, в которой соединены объективные сведения и их субъективная интерпретация;
- система личностных смыслов, индивидуальных способов упорядочения внешних впечатлений и внутренних переживаний;
- совокупность подструктур в структуре личности (инстанций). Примерами таких теорий могут быть теории, описывающие бессознательные аспекты психики (З. Фрейд, К.Г. Юнг, Э.Л. Берн).

При деятельностном подходе личность рассматривается как:

- качества человека, приобретаемые им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения;
- субъект социальных отношений и сознательной деятельности;
- «сознательный индивид», т.е. человек, способный к сознательной организации и саморегуляции поведения [312].

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

В табл. 8.4 рассмотрены различия в определениях понятий «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность», «субъект», «универсум», «работник» [282].

Таблица 8.4

Различия понятий, относящихся к личности

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

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

Индивидуальное поведение является функцией множества переменных. Наиболее важные из них представлены на рис. 8.2 [282].

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

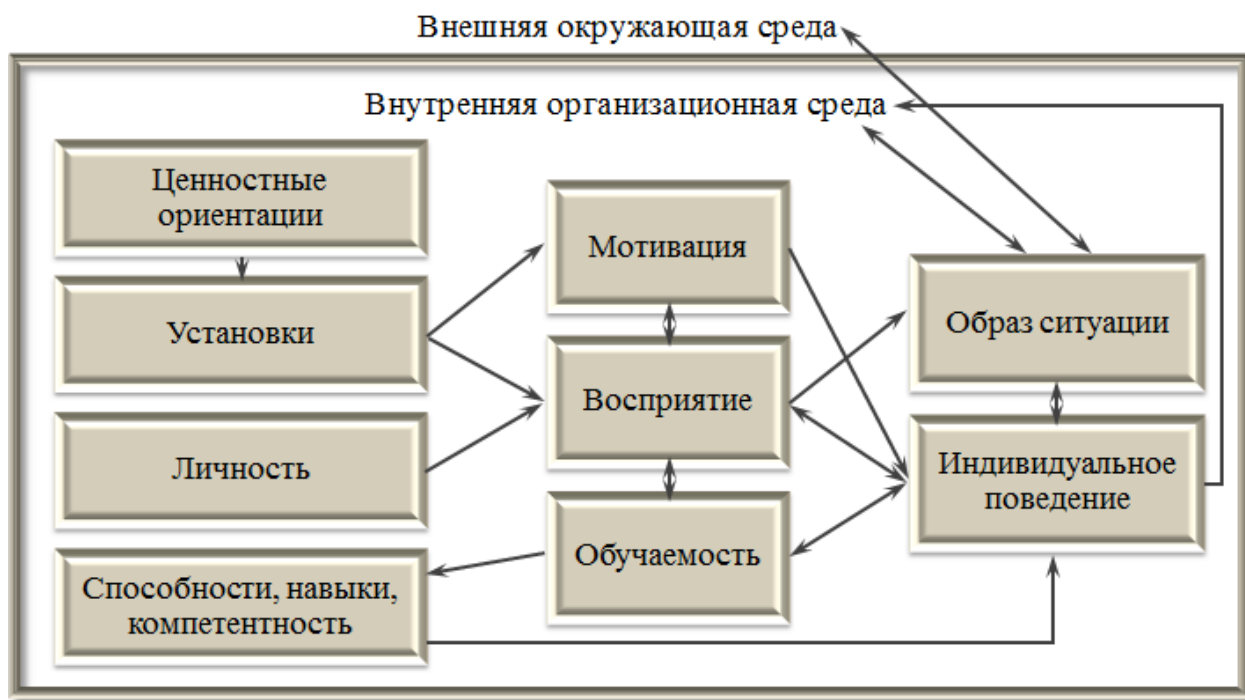


Рисунок 8.2 Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение

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

Всякий человек рождается индивидом, но только в процессе развития, формирования способности к сознательной деятельности, общению он становится личностью. На процесс развития личности влияют наследственные, биологические факторы, социальная среда и воспитание, собственная активность человека. Отметим, что в этом контексте, личность необходимо рассматривать как многоуровневую систему, объединяющую психофизиологический, психологический и социальный уровни. Кроме того, личность – система динамическая, в которой содержатся как координационный, так и субординационный принципы построения [283].

Структура личности приведена на рис. 8.3 [206].

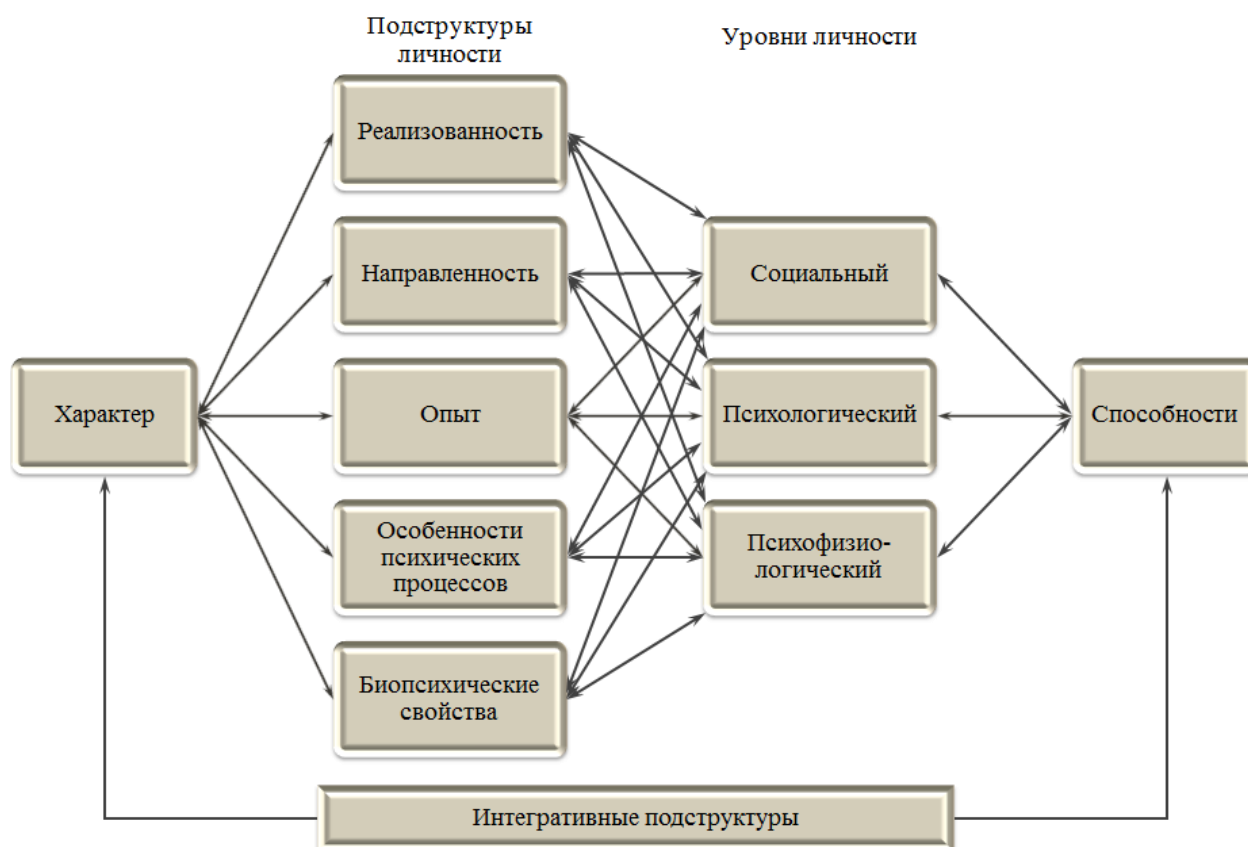


Рисунок 8.3 Структура личности

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

Также в личности выделяются две общие интегративные подструктуры, которые, в отличие от иерархических подструктур, пронизывают все пять уровней иерархии, вбирая в себя качества из подструктур каждого выделенного уровня. Одновременно каждая из общих подструктур отражает определенный аспект проявления этих качеств:

- в различных видах деятельности – речь идет о характере личности;
- в каком-то конкретном виде деятельности – речь идет о способностях личности к данному виду деятельности.

*Резюме.* Таким образом, в организационном поведении необходимо ориентироваться на концепции личности, имеющие существенное значение для эффективного управления человеческими ресурсами в экономии-

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

### **8.2 Типологии личности**

В организационном поведении не существует единой теории, включающей в себя все, что нам известно о таком понятии, как личность. Каждая теория и каждый подход предлагает свой путь к изучению личности. По мнению американского когнитивного психолога Артура С. Ребера, такой подход кажется лучшим, так как его значение для каждого автора имеет тенденцию быть окрашенным теоретической предрасположенностью и эмпирическими инструментами, используемыми для оценки и проверки теории [240].

Чтобы эффективно работать с людьми, менеджеру необходимо понять, что каждая личность индивидуальна, и именно эта индивидуальность накладывает отпечаток на ее поведение. Издавна пытались выделить то, что отличает одних людей от других. Эти знания систематизировались и обобщались в конкретных теориях. Приведем наиболее влиятельные теории.

**Пятифакторная модель личности.** В факторных теориях личность рассматривается как состоящая из стабильных внутренних факторов, обуславливающих индивидуальные различия. В этой теоретической рамке работали Г.В. Оллпорт [206], Г.Ю. Айзенк [8], Р.Б. Кеттелл [129], Д.А. Норман [201], Э. Голдберг [75] и др. Создание пятифакторной модели, как и работы упомянутых авторов, базировалось на лексическом подходе. Сначала происходило выделение критериев для описания личности из анализа естественного языка и последующей научной таксономизации. Подготовленные эксперты выделяют в словаре прилагательные, которые описывают индивидуальные различия в поведении. Затем выбираются понятия по критерию реле-

вантности, употребимости, естественности и классифицируются по категориям личностных качеств. Для получения окончательной таксономической структуры проводится факторный и кластерный анализ данных исследований, построенных как процедура оценивания и самооценки.

В результате тщательной работы были выделены пять факторов, обнаруживших устойчивость на разных выборках, в разных социокультурных условиях. Предложенная на основе исследований американских психологов Пола Т. Косты-мл. и Роберта Р. Маккрэ структура личности в 1961 г. получила название Big Five (Большая пятерка). Она состоит из ряда личностных факторов (в табл. 8.5 приводятся описывающие характер прилагательные, получившие наибольшие нагрузки по факторам) [323]:

Таблица 8.5

Пятифакторная модель личности

| Фактор                      | Характер личности   |
|-----------------------------|---|
| Экстраверсия/интроверсия    | Общительный, ассертивный (напористый, уверенный в себе), энергичный, активный |
| Уживчивость                 | Добродушный, сотрудничающий, доверяющий                                       |
| Конформность (податливость) | Добросовестный, ответственный, дисциплинированный                             |
| Эмоциональная стабильность  | Спокойный, не невротичный, не подавленный                                     |
| Открытость                  | Интеллектуальный, блестящий, независимо мыслящий                              |

На основе Пятифакторной модели личности разработан личностный опросник NEO PI-R. В настоящее время наиболее дискутируемыми вопросами является воспроизводимость полученных измерений, выяснение причин их универсальности, количество факторов и их содержание, необходимость выделения категорий среднего уровня. Проблема состоит в том, что полученные факторы могут отражать не структуру личности, а быть результатом метода, артефактом. На это указывает сходство факторов с измерениями семантического дифференциала.

В качестве критического замечания следует отметить, что в теории не уделяется достаточного внимания проблеме развития (за исключением обсуждения отдельных лонгитюдинальных (повторных) исследований и сравнения данных, полученных на разновозрастных выборках).

По содержанию Пятифакторная модель личности – структура индивидуальных различий, а не структура личности, которая позволяет понять и предсказать динамику развития, причины нарушений и т.п. Предметом изучения является наблюдаемое поведение, а не его причины и факторы. За пределами внимания оказались мотивационная система, эмоции, структура интеллекта, качеств личности [223].

**Теория Гиппократ.** Наиболее старая из известных теорий. Древнегреческий врач Гиппократ выдвинул гипотезу о четырех основных темпераментах – холерическом, сангвиническом, меланхолическом и флегматическом – определяемых той жидкостью, которая якобы преобладает в организме. Здесь, как и во всех последующих теориях типов, использовалось положение о том, что каждый индивид представляет собой определенный баланс основных элементов (табл. 8.6) [69].

Таблица 8.6

Типы темперамента по Гиппократу

| Темперамент  | Характеристика  |
|--|---|
| Флегматический (от греч. φλέγμα – мокрота, слизь)        | Неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств, проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием   |
| Сангвинический (от лат. sanguis – кровь, жизненная сила) | Живой, горячий, подвижный, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиники обладают выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно |
| Холерический (от греч. χολή – желчь)                     | Быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается  |
| Меланхолический (от греч. μέλαινα χολή – черная желчь)   | Человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания не может сдерживать усилием воли, он чересчур впечатлителен, легко эмоционально раним  |

У каждого темперамента можно найти как положительные, так и отрицательные свойства. Хорошее воспитание, контроль и самоконтроль дает возможность проявиться:

- меланхолику как человеку впечатлительному с глубокими переживаниями и эмоциями;
- флегматику как выдержанному, не принимающему скоропалительных решений человеку;
- сангвинику как высоко отзывчивому для любой работы человеку;
- холерику как страстному, неистовому, активному в работе человеку.

Отрицательные свойства темперамента могут проявляться так:

- меланхолик – замкнутость и застенчивость;
- флегматик – безразличие к людям, сухость;
- сангвиник – поверхностность, разбросанность, непостоянство;
- холерик – поспешность решений.

**Теория характера Эрнста Кречмера.** Предложена немецким психиатром и психологом Э. Кречмером, широко использовалась в психологической практике второй половины XX в. Согласно этой теории, характер зависит от телосложения. Автор выделил три типа темперамента и описал четыре типа телосложения, один из которых не имеет прямой связи с темпераментом (табл. 8.7) [157].

Таблица 8.7

Телосложение и темперамент по Э. Кречмеру

| Темперамент               | Телосложение  |
|---------------------------|---|
|                           | Диспластическое – человек, плохо сформированный, с неправильным, непропорциональным телосложением   |
| Шизотимический            | Астеническое (лептосоматическое) – худой человек среднего или высокого (за счет длинных ног) роста с узкими плечами, тонкими руками и кистями, длинной и узкой грудной клеткой, лишенным жира животом |
| Циклотимический           | Пикническое – человек среднего роста и с плотной фигурой, его глубокая грудная клетка переходит в массивный, склонный к ожирению живот  |
| Иксотимический («вязкий») | Атлетическое – человек среднего или высокого роста, с широкими плечами, статной грудной клеткой, упругим животом  |

**Конституциональная теория темперамента Уильяма Герберта Шелдона.** Американский психолог У.Г. Шелдон разработал систему Э. Кречмера, эмпирически получив три основных соматотипа и соответствующие им типы темперамента. У.Г. Шелдон различает следующие типы темперамента:

- висцеротония – максимально связана с маниакально-депрессивным типом;
- соматотония – находит свой максимум в психопатическом типе характера;
- церебротония – достигает своего максимального выражения в шизоидном типе характера.

Типы телосложения по У.Г. Шелдону:

– **эндоморф** (пищеварительный тип, висцеротоник) – слабое телосложение с избытком жировой ткани. Характеризуется округлостью, пухлостью, наличием большого живота, жира на плечах и бедрах, круглой головой, неразвитыми мышцами. Психологические черты – любовь к комфорту, пристрастие к еде, любовь к дружеским пирушкам, приветливость к людям, ориентация на общественное мнение, терпимость, хороший сон. Аналог пикника по Э. Кречмеру;

– **мезоморф** (мышечный тип, соматотоник) – широкие плечи и грудная клетка, крепкие руки и ноги, массивная голова. Это люди, предрасположенные к физической деятельности, энергичные, склонные к риску, отличающиеся смелостью, шумным поведением и пониженной сенситивностью. Аналог атлетика по Э. Кречмеру.

– **экторморф** (мозговой тип, церебротоник) – вытянутое лицо, высокий лоб, длинные конечности, узкая грудная клетка и живот, отсутствие подкожного жира. Для таких лиц характерна склонность к уединению, к рассуждениям, социофобия, тихий голос и нестандартное поведение. Многие из этих черт отражают сверхчувствительный характер темперамента (физиологическую сверхреактивность, сверхвнимательность, тревожность, сопротивление привычкам и непредсказуемость установки), в то время как другие связаны с торможением и стремлением отгородиться от людей такими способами, как сдержанность в движениях, скрытность, социофобия, подавление способности к общению. Аналог астеника по Э. Кречмеру [223].

**Типология Карла Густава Юнга.** Является одной из самых известных и важных в группе социально-личностных типологий. Швейцарский психиатр К.Г. Юнг описывает две основные установки личности – экстравертированную и интровертированную. Кроме того, он выделяет четыре основные психические функции:

- мышление;
- эмоции;
- ощущение;
- интуицию.

Если у субъекта явно господствует одна из этих функций, то появляется соответствующий тип личности:

- мыслительный;
- эмоциональный;
- сенсорный;
- интуитивный.

Каждый из этих типов может быть интровертированным или экстравертированным [3].

К.Г. Юнг утверждал, что душа (термин, аналогичный личности, по К.Г. Юнгу) состоит из трех отдельных, но взаимодействующих структур:

- эго – компонент психики, включающий в себя все те мысли, чувства, воспоминания и ощущения, благодаря которым мы чувствуем свою целостность, постоянство и воспринимаем себя людьми. Это служит основой нашего самосознания, и благодаря ему мы способны видеть результаты своей обычной сознательной деятельности;

- личное бессознательное – вмещает в себя конфликты и воспоминания, которые когда-то осознавались, но теперь подавлены или забыты. В него входят и те чувственные впечатления, которым недостает яркости для того, чтобы быть отмеченными в сознании;

- коллективное бессознательное – хранилище латентных следов памяти человечества и даже наших человекообразных предков, в котором отраже-

ны мысли и чувства, общие для всех человеческих существ и являющиеся результатом нашего общего эмоционального прошлого. По словам К.Г. Юнга, «в коллективном бессознательном содержится все духовное наследие человеческой эволюции, возродившееся в структуре мозга каждого индивидуума».

К.Г. Юнг высказал гипотезу о том, что коллективное бессознательное состоит из мощных первичных психических образов, так называемых архетипов (первичных моделей). Архетипы – врожденные идеи или воспоминания, которые предрасполагают людей воспринимать, переживать и реагировать на события определенным образом. В действительности, это не воспоминания или образы как таковые, а скорее, именно предрасполагающие факторы, под влиянием которых люди реализуют в своем поведении универсальные модели восприятия, мышления и действия в ответ на какой-либо объект или событие. Врожденной здесь является именно тенденция реагировать эмоционально, когнитивно и поведенчески на конкретные ситуации, например, при неожиданном столкновении с родителями, любимым человеком, незнакомцем, змеей или смертью.

В ряду множества архетипов, описанных Юнгом, стоят мать, ребенок, герой, мудрец, божество Солнца, плут, Бог и смерть. Юнг полагал, что каждый архетип связан с тенденцией выражать определенного типа чувства и мысли в отношении соответствующего объекта или ситуации. Например, в восприятии ребенком матери присутствуют аспекты ее актуальных характеристик, окрашенные неосознаваемыми представлениями о таких архетипических материнских атрибутах, как воспитание, плодородие, зависимость [339].

### ***Структурная теория черт личности Реймонда Бернара Кеттелла.***

Исходит из предположения о том, что личность представляет собой совокупность черт (способов поведения, мышления, реагирования и т.п.), и предполагает построение на их основе личностного профиля.

В структуре личности американский и британский психолог Р.Б. Кеттелл различал следующие типы черт:

- поверхностные – кластеры открытых, внешне переменных, сопутствующих друг другу в ряде поведенческих актов;
- исходные – лежат в основе поверхностных поведенческих черт, более стабильны, важны, дают глубокую оценку поведения и определяются только методом факторного анализа.

Любая изолированная черта является совокупным продуктом факторов среды и наследственности, но с преобладанием одной из сторон («черты, формируемые средой» и «конституциональные черты»).

Проведя обширную исследовательскую работу с использованием факторного анализа, Р.Б. Кеттелл пришел к выводу о том, что основополагающая структура личности образована примерно шестнадцатью исходными чертами. Эти факторы черт личности более известны в связи со шкалой, которая теперь используется для их измерения: опросник Р.Б. Кеттелла 16 PF («Шестнадцать личностных факторов»). Данная шкала самооценки и несколько других, также разработанных Р.Б. Кеттеллом, оказались чрезвычайно полезными и популярными как в прикладных, так и в теоретических исследованиях.

В табл. 8.8 представлено обсуждение исходных черт, оцениваемых с помощью опросника 16 PF (the Sixteen Personality Factor Questionnaire) [129].

Таблица 8.8

Опросник 16 PF Р.Б. Кеттелла

| Обозначение | Фактор  | Качества, соответствующее высокой оценке по фактору | Качества, соответствующее низкой оценке по фактору |
|-------------|---|---|--|
| 1           | 2   | 3   | 4  |
| A           | Отзывчивость/отчужденность                              | Добродушный, предприимчивый, сердечный              | Циничный, жестокий, безразличный                   |
| B           | Интеллект   | Сообразительный, абстрактно мыслящий                | Глупый, конкретно мыслящий                         |
| C           | Эмоциональная устойчивость/эмоциональная неустойчивость | Зрелый, реалистичный, спокойный                     | Неустойчивый, нереалистичный, неконтролируемый     |
| E           | Доминантность/подчиненность                             | Уверенный, конкурирующий, упрямый                   | Застенчивый, скромный, покорный                    |
| F           | Рассудительность/беспечность                            | Серьезный, молчаливый                               | Беззаботный, полный энтузиазма                     |

| 1  | 2   | 3   | 4   |
|----|---|---|---|
| G  | Сознательность/<br>безответственность       | Ответственный, морали-<br>стический, стоический | Пренебрегающий прави-<br>лами, нерадивый, непо-<br>стоянный |
| H  | Смелость/робость                            | Предприимчивый, рас-<br>кованный                | Неуверенный, замкну-<br>тый                                 |
| I  | Жесткость/мягкость                          | Опирающийся на свои<br>силы, независимый        | Цепляющийся за других,<br>зависимый                         |
| L  | Доверчивость/<br>подозрительность           | Принимающий условия                             | Упорный на грани глупо-<br>сти                              |
| M  | Мечтательность/<br>практичность             | Творческий, артистич-<br>ный                    | Консервативный, при-<br>земленный                           |
| N  | Дипломатичность/<br>прямолинейность         | Социально опытный, со-<br>образительный         | Социально неуклюжий,<br>непретенциозный                     |
| O  | Склонность к опасениям/<br>спокойствие      | Беспокойный, озабочен-<br>ный                   | Спокойный, самодо-<br>вольный                               |
| Q1 | Радикализм/консерватизм                     | Вольнодумно либераль-<br>ный                    | Уважающий традицион-<br>ные идеи                            |
| Q2 | Самодостаточность/<br>конформизм            | Предпочитающий соб-<br>ственные решения         | Беспрекословно следу-<br>ющий за другими                    |
| Q3 | Недисциплинированность/<br>контролируемость | Следующий собствен-<br>ным побуждениям          | Пунктуальный  |
| Q4 | Расслабленность/<br>напряженность           | Сдержанный, спокойный                           | Переутомленный, воз-<br>бужденный                           |

По функциональному признаку Р.Б. Кеттелл разделяет черты на:

- динамические, обеспечивающие активность в достижении цели, черты-способности, обуславливающие эффективность достижения цели;
- темпераментальные, связанные с конституциональным фактором, проявляющимся в скорости, энергичности, эмоциональные реактивности.

Более изменчивые структуры личности он относил к состояниям и ролям.

По широте и масштабности исследований в сфере личности научная и исследовательская деятельность Р.Б. Кеттелла затронула почти все аспекты, имеющие значение для теории личности, – структуру, развитие, мотивацию, психопатологию, психическое здоровье и изменения. К сожалению, теория Р.Б. Кеттелла не получила должной оценки у многих персонологов, изучавших личность человека, и осталась мало известной широкой публике. Критики указывают на то, что труды Р.Б. Кеттелла написаны сложным языком и трудны для понимания, чрезмерно привержены факторному анализу и субъективности предложенных им формулировок, интерпретаций и названий основных черт, полученных статистическим методом [3].

**Типология Рене Ле Сенна.** Разработана французский философом и психологом Р. Ле Сенном, который опирался на исследования нидерландского философа и психолога Герардуса Хейманса. При построении были учтены три составляющих характера человека:

- эмоциональность (Э+ и Э-) – определяет, насколько человек предрасположен к эмоциональным реакциям;
- активность (А+ и А-) – определяет степень потребности человека в действии;
- первичность/вторичность натуры (П и В) – определяет, насколько долго человек находится под впечатлением, т.е. насколько долго какие-либо впечатления (внутренние или внешние) продолжают влиять на человека. Если человек первичен, то под впечатлением он остается недолго. На раздражители такой человек отвечает сразу, легко приспосабливается к окружающей действительности, не злопамятен. Вторичный человек действует подобно аккумулятору, накапливая в себе различные впечатления. Обид быстро не забывает, хотя внешне может выглядеть спокойным. Редко сердится, но крайне опасен в моменты гнева.

Используя различные комбинации данных свойств, Р. Ле Сенн описал восемь типов личности (табл. 8.9) [275].

Таблица 8.9

Типы личности по Р. Ле Сенну

| Тип                          | Характеристика  |
|------------------------------|---|
| 1                            | 2   |
| Нервный<br>Э+, А-, П         | Крайне эмоциональный человек, сгусток энергии, полностью зависит от раздражителей и стимулов. Ему постоянно нужны новые впечатления, склонен к подозрительности, недоверчив и думает, что недооценивают другие. Его следует держать в рамках, ставить на место в случае неправильных действий. Он легко может вспыхнуть, но потом легко отходит |
| Сентиментальный<br>Э+, А-, В | Чувствительный и мечтательный человек. Долго отходит от переживаний и возвращается к ним. Не имеет широкого круга друзей и знакомств. Людей этого типа может ранить любое неосторожное слово или действие. В обществе простых людей и грубого обращения такие люди уходят в себя  |

| 1                              | 2   |
|--------------------------------|---|
| Бурный<br>Э+, А+, П            | Импульсивный, энергичный и очень свободный человек. Может быть организатором различных компаний, имеет много друзей. Быстро забывает неприятности, не замечает в кризисных ситуациях  |
| Страстный<br>Э+, А+, В         | Сильный человек, увлеченный одной идеей, который отдается целиком, полностью. В своей идее он последователен, нетороплив. Человек страстного типа, убежденный сноб  |
| Сангвинический<br>Э-, А+, П    | Весьма практичный человек. Легко и быстро адаптируется; оптимистичен. Делец. Спокоен, смел и умен, склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Открыт для любых проблем   |
| Флегматический<br>Э-, А+, В    | Холоден и исключительно спокоен. Предпочитает одиночество, неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Не боится работать с полной отдачей, когда ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Его лучше использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность |
| Аморфно-беспечный<br>Э-, А-, П | Человек беззаботного спокойствия. Очень ленив и инертен, живет настоящим, любит получать удовольствие   |
| Апатичный<br>Э-, А-, В         | Безразличный ко всему человек. Не испытывает интереса к общению, профессиональной или социальной деятельности   |

**Типология Майерс-Бриггс.** Разработана Изабель Бриггс Майерс и ее матерью Кэтрин Кук Бриггс под влиянием работ К.Г. Юнга. В типологии используются четыре пары атрибутов (рис. 8.4), помогающих определить один из шестнадцати типов личности:

- интроверсия/экстраверсия – указывает на источник ментальной энергии. Экстраверты (E, extroverts) заряжаются энергией в процессе взаимодействия с окружающими, в то время как интроверты (I, introverts) черпают энергию, концентрируясь на собственных мыслях и чувствах;
- сенсорика/интуиция – указывает на то, как человек обрабатывает информацию. Люди с сенсорными предпочтениями (S, sensing) собирают и обрабатывают информацию с помощью пяти чувств, тогда как принадлежащие к интуитивному типу (N, intuitive) исходят из целостного образа;
- мышление/чувства – определяет, какую роль играют эмоции в принятии решений. Люди с приоритетом в области чувств (F, feeling) руководствуются своими ценностями и понятиями о правильном и неправильном.

Кроме того, они учитывают эмоциональную реакцию окружающих на принимаемое решение. Люди мыслительного типа (Т, thinking) стараются быть объективными и стремятся логически обосновывать свои решения;

– решения/восприятие – указывает на отношение к неоднозначным ситуациям и скорость принятия решения. «Решающие» личности (J, judging) любят точность и определенность. Им нравится определять цели и подводить итоги; они принимают быстрые решения на основе имеющихся данных. Напротив, «воспринимающие» (P, perceiving) склонны к неопределенности и не любят подведения итоговых результатов, в процессе принятия решения они могут несколько раз менять свою точку зрения. Люди этого типа, прежде чем принять решение, обычно собирают и обрабатывают большое количество информации [204].



Рисунок 8.4 Атрибуты типологии Майерс-Бриггс

Различные комбинации этих атрибутов образуют шестнадцать типов личности (табл. 8.10). Слабые и сильные стороны человека обусловлены теми предпочтениями, которые он отдает интроверсии/экстраверсии, сенсорике/интуиции, мышлению/чувствам, решениям/восприятию. Люди, знающие о своих предпочтениях, могут менять их в процессе обучения и приобретения жизненного опыта [179].

Таблица 8.10

**Типология Майерс-Бриггс**

| Аналитики  | Дипломаты   | Хранители  | Искатели  |
|--|---|--|---|
| <b>Стратег</b><br><b>INTJ</b><br>Богатые воображением, стратегические мыслители, с планом на все случаи жизни            | <b>Адвокат</b><br><b>INFJ</b><br>Тихие и мистичные, но воодушевляющие и неустанные идеалисты                          | <b>Администратор</b><br><b>ISTJ</b><br>Практичные и опирающиеся на факты люди, надежность которых непоколебима             | <b>Виртуоз</b><br><b>ISTP</b><br>Храбрые и практичные экспериментаторы, мастера всевозможных техник и инструментов    |
| <b>Ученый</b><br><b>INTP</b><br>Творческие изобретатели, с твердой уверенностью в силу знаний                            | <b>Посредник</b><br><b>INFP</b><br>Поэтичные, добрые и альтруистичные личности, всегда готовые встать за доброе дело  | <b>Защитник</b><br><b>ISFJ</b><br>Очень ответственные и добрые защитники, всегда готовые защитить тех, о ком они заботятся | <b>Артист</b><br><b>ISFP</b><br>Гибкие и очаровательные артисты, всегда готовые исследовать и испытать что-то новое   |
| <b>Командир</b><br><b>ENTJ</b><br>Храбрые, находчивые, сильные духом лидеры, всегда находящие путь или пробивающие путь  | <b>Тренер</b><br><b>ENFJ</b><br>Харизматичные и воодушевляющие лидеры, зачаровывающие своих слушателей                | <b>Менеджер</b><br><b>ESTJ</b><br>Отличные администраторы, непревзойденные специалисты в управлении процессами, людьми     | <b>Делец</b><br><b>ESTP</b><br>Умные, энергичные и очень восприимчивые люди, которые истинно наслаждаются риском      |
| <b>Полемист</b><br><b>ENTP</b><br>Умные и любопытные мыслители, которые никогда не откажутся от интеллектуального вызова | <b>Активист</b><br><b>ENFP</b><br>Энтузиасты, творческие, общительные, свободные умы, всегда находят повод для улыбки | <b>Опекун</b><br><b>ESFJ</b><br>Необычайно заботливые, общительные, популярные люди, всегда готовые помочь                 | <b>Развлекатель</b><br><b>ESFP</b><br>Спонтанные, энергичные и неутомимые весельчаки – там где они, никогда не скучно |

Определение своего личностного типа по данной методике с большим успехом используется в различных сферах деятельности – бизнесе, образовании, личностном, семейном консультировании, профориентации, разрешении конфликтов и т.п.

*Резюме.* Таким образом, рассмотренные и многие другие типологии личности могут сложить основой для типологизации субъектов, , оценки и прогнозирования их деятельности в различных ситуациях планирования карьеры, разработки комплексов мотивов и стимулов и пр.

### **8.3 Мотивация и результативность**

В современных условиях трудно переоценить роль человеческого фактора в деятельности организации. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. В настоящее время при поиске путей повышения эффективности функционирования организации смещение акцентов происходит в сторону конкретного человека. Высшее искусство руководителя – досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, ибо, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего представления о том, к какому виду деятельности они более склонны и в чем состоит их особый дар. Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все спокойны, радостны и приветливы, это создает в компании особую атмосферу. Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, при этом мотивация, относясь к ментальному состоянию человека, определяет основу его поведения, формирует ограничительные барьеры поведения [262].

Под мотивацией понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек. Мотивация персонала очень важна для менеджера. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации [60].

Можно выделить мотивацию двух видов – положительную и отрицательную (табл. 8.11) [196].

Таблица 8.11

Виды мотивации

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

Процесс мотивации начинается с физиологической или психологической нехватки, или потребности, которая создает побуждение (мотив) и активизирует поведение, направленное на достижение определенной цели или получение вознаграждения [177].

Теории мотивации можно разделить на содержательные, теории отношений и процессуальные (рис. 8.5).

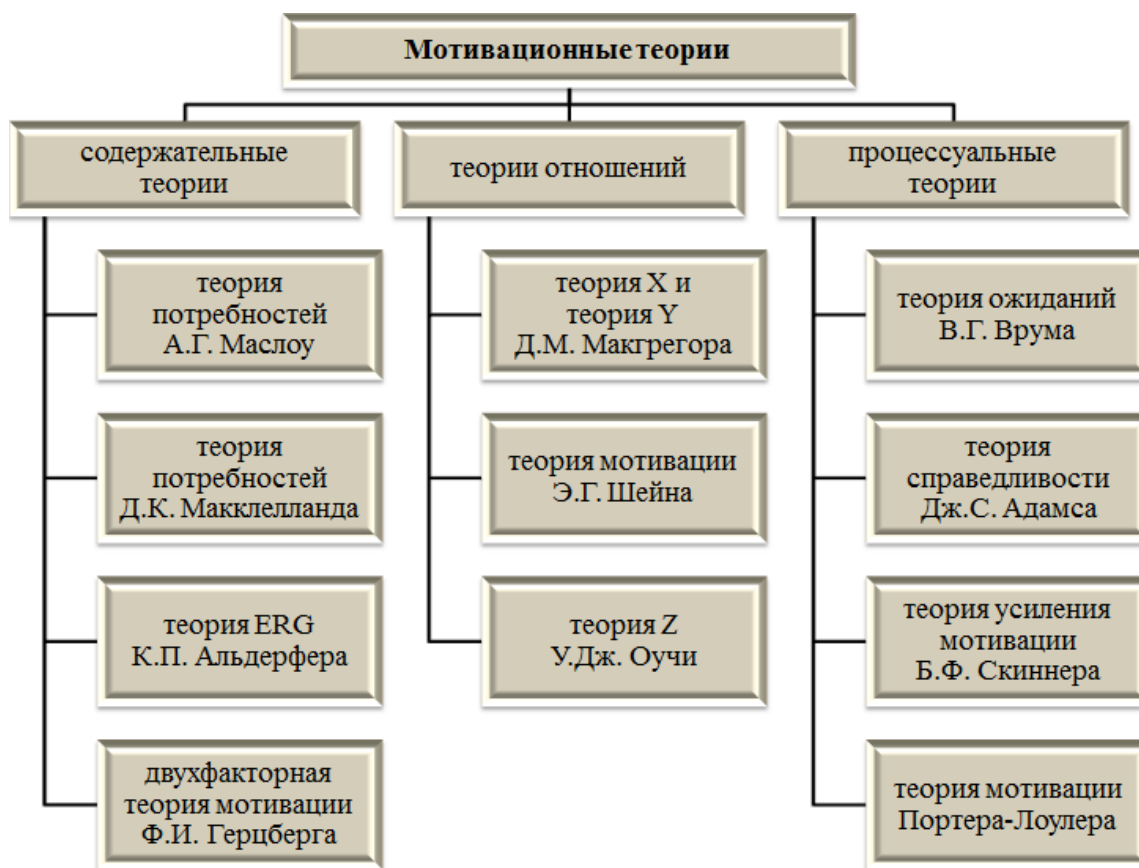


Рисунок 8.5 Мотивационные теории

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

**Теория потребностей Абрахама Гарольда Маслоу.** Разработана американским психологом А.Г. Маслоу; сводится к изучению потребностей человека, которые можно условно разделить на пять групп (табл. 8.12) [182].

Таблица 8.12

Группы потребностей по А.Г. Маслоу

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

Первые две группы потребностей первичны, следующие три – вторичны. Согласно теории А.Г. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности (рис. 8.6) [182].

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что в поведении человека наиболее определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а по мере удовлетворения этих потребностей становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.



Рисунок 8.6 Пирамида потребностей А.Г. Маслоу

**Теория потребностей Дэвида Кларенса Макклелланда.** Американский психолог Д.К. Макклелланд в своей теории делает основной акцент на потребности высших уровней, которые рассматриваются им как приобретен-

ные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Если схематично изобразить теорию потребностей Д.К. Макклелланда, то она выглядит так, как показано на рис. 8.7 [177].



Рисунок 8.7 Приобретенные потребности по Д.К. Макклелланду

Детализация теории потребностей Д.К. Макклелланда дана в табл. 8.13.

Таблица 8.13

Детализация теории потребностей Д.К. Макклелланда

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

Если сравнить теории потребностей А.Г. Маслоу и Д.К. Макклелланда, то можно заметить, что у Д.К. Макклелланда потребности не расположены иерархически, но они оказывают заметное влияние друг на друга. По мнению автора, люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Именно таким людям нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они не боятся ответственности и вызова.

**Теория ERG Клейтона Пола Альдерфера.** В попытке преодолеть недостатки рассмотренных выше моделей американский психолог К.П. Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей (рис. 8.8) [170].

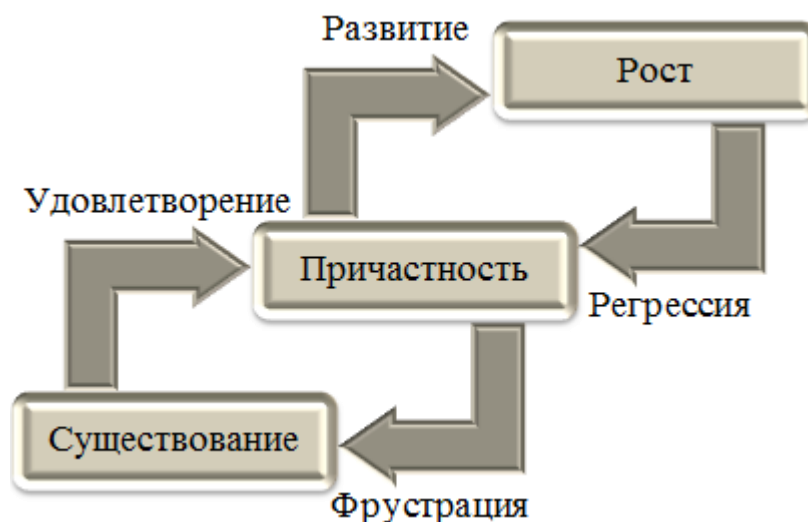


Рисунок 8.8 Иерархия потребностей по К.П. Альдерферу

К.П. Альдерфер высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (Е, *existence*), объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага). Следующая категория потребностей – потребности в причастности (R, *relatedness*), т.е. потребности быть понятым и воспринятым другими людьми. Третью группу потребностей составляют потребности роста (G, *growth*), включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Теория ERG утверждает:

- чем меньше удовлетворена потребность в причастности, тем выше потребность к существованию;
- чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность в причастности.

Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням. В отличие от других авторов Альдерфер не утверждал, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG происхождение человека и культурная среда могут

обусловить то, что потребности в причастности будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

*Двухфакторная теория мотивации Фредерика Ирвинга Герцберга.*

Во второй половине 50-х гг. XX в. Ф.И. Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях (рис. 8.9).



Рисунок 8.9 Двухфакторная модель мотивации Ф.И. Герцберга

Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором (скажем, оплата труда), его изменение приведет к увеличению мо-

тивации. Но, согласно выводам Ф.И. Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников:

- мотивирующие;
- гигиенические (поддерживающие).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

В табл. 8.14 приведены основные принципы обогащения содержания работы для мотивации трудовой деятельности [64].

Таблица 8.14

### Принципы обогащения содержания работы по Ф.И. Герцбергу

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

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

модели приводит к недооценке значения мотивирующей роли материального стимулирования, статуса и отношений сотрудников с коллегами. Тем не менее, Ф.И. Герцберг внес существенный вклад в изучение, трудовой мотивации, расширив концепцию иерархии потребностей А.Г. Маслоу и сделав ее более практичной. Его модель охватывает лишь часть содержательной мотивации к труду, но она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

Проведенный анализ содержательных теорий мотивации позволяет установить между ними определенные соответствия, которые с некоторой условностью можно изобразить графически (рис. 8.10).



Рисунок 8.10 Группы потребностей разных авторов содержательных теорий

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта. В первом приближении процесс мотивации можно представить в виде пятиступенчатой схемы (рис. 8.11):

- осознание задачи;
- анализ полученной информации и собственных возможностей;
- борьба мотивов и выбор альтернативы;

- реализация программы действий;
- оценка результатов работы и получение вознаграждения [196].



Рисунок 8.11 Общая схема процесса мотивации в процессуальных теориях

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

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

Американский ученый канадского происхождения В.Г. Врум построил модель мотивации как состоящую из трех ключевых компонентов (рис. 8.12):

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

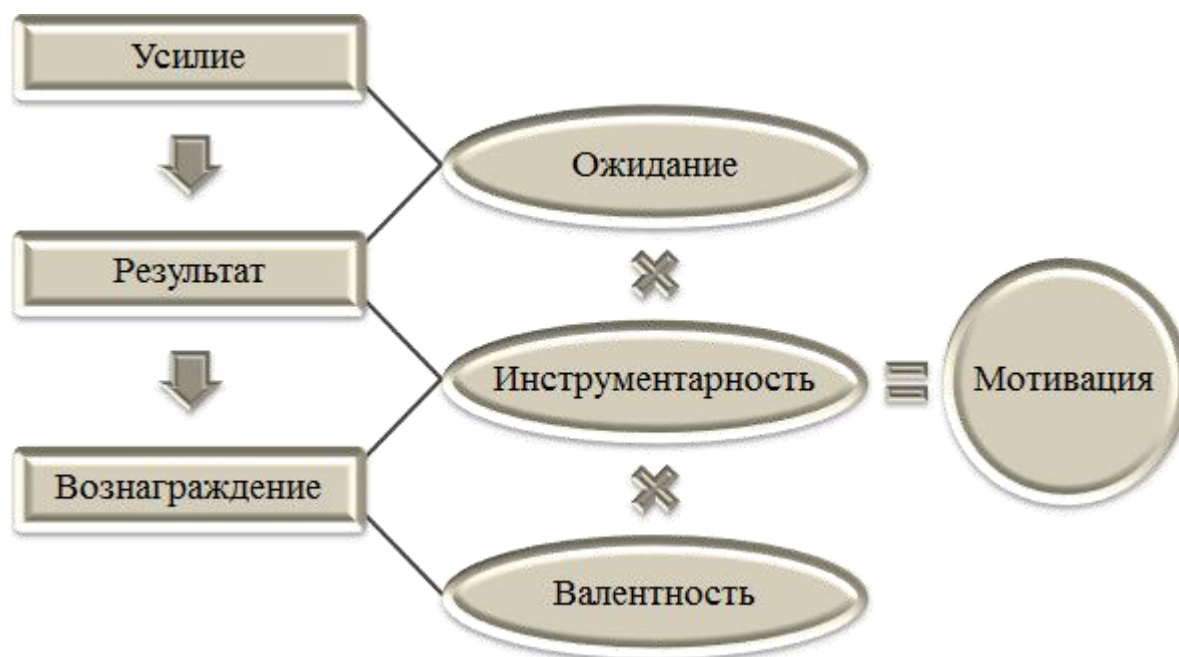


Рисунок 8.12 Модель мотивации В.Г. Врума

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

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

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между результатами своего труда и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация будет ослабевать. Если же человек уверен, что результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой;

- валентность ( $C_B \in [-1; +1]$ ) – ценность, которую имеет полученное вознаграждение для работника.

Если валентность низка, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация и в этом случае будет ослабевать [306].

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

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

Если работник чувствует, что входы справедливо вознаграждаются по сравнению с выходами (справедливое сравнение субъективно воспринимается с учетом рыночных норм и других сопоставимых факторов), то в целом он счастливее в своей работе и более мотивирован для того, чтобы продолжать вкладывать на этом же уровне. Если же соотношение входов и выходов представляется менее выгодным, чем соотношение референтных других, работник начинает терять мотивацию по отношению к работе и работодателю.

Люди реагируют на чувство несправедливости по-разному. Некоторые, снижая усилия и вложения, становятся внутренне либо открыто недовольными. Другие стремятся улучшить ситуацию путем претендования на большее вознаграждение либо ищут альтернативную работу.

Понимание теории справедливости, особенно ее центрального сравнительного аспекта, помогает руководителям осознать, что улучшая условия всего для одного человека, можно изменить восприятие других людей, что нарушит равновесие (рис. 8.13) и, соответственно, создаст гораздо больше проблем [159].

На рис. 8.13 подчеркивается, что калибровка весов – сравнение соотношения вход/выход – это важный аспект, а не только суждение о том, соответствует ли вознаграждение вложениям.



Рисунок 8.13 Теории справедливости Дж.С. Адамса

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

Еще в древней Греции философы-эпикурейцы утверждали: «Наслаждение – это не награда за добродетель, а сама добродетель». Именно они и сформулировали принцип гедонизма, согласно которому люди стремятся максимизировать удовольствие и минимизировать боль. Согласно теории американского психолога Б.Ф. Скиннера, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется или нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Б.Ф. Скиннер считал, что поведением можно управлять, изменяя его последствия (с помощью поощрения или наказания), используя понятие оперантного обусловливания (рис. 8.14) [216].



Рисунок 8.14 Управление поведением по Б.Ф. Скиннеру

Поощрение (подкрепление) – очень важный принцип данной теории. В некотором смысле мотивация является внутренней причиной поведения, а подкрепление – внешней причиной. Таким образом, позитивное подкрепление увеличивает силу отклика, т.е. ответную реакцию на стимул, либо вызывает повторение поведения, предшествовавшего подкреплению. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения.

**Теория мотивации Портера-Лоулера.** Американские ученые Лайман Уильям Портер и Эдвард Э. Лоулер III разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, схематично показанной на рис. 8.15, фигурирует десять переменных (табл. 8.15) [186].

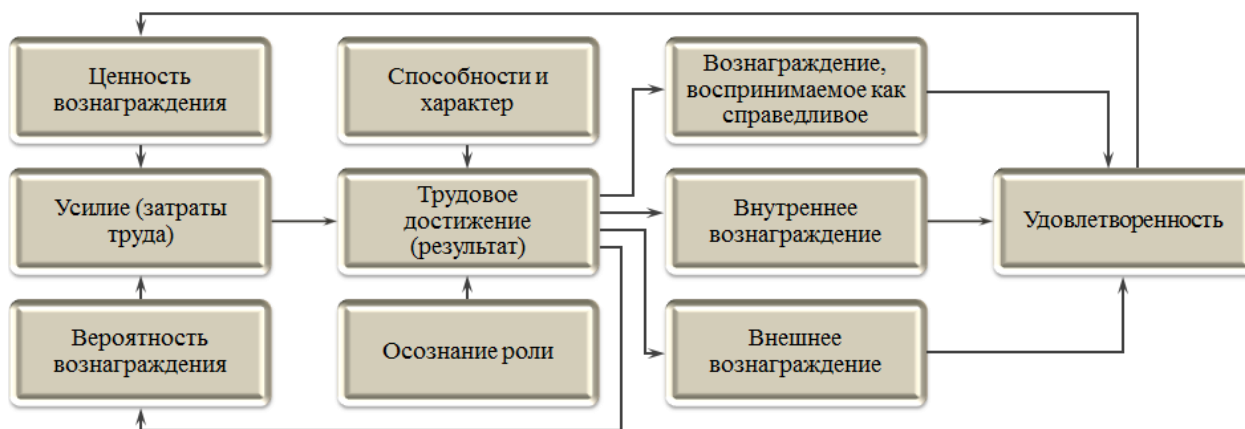


Рисунок 8.15 Модель мотивации Портера-Лоулера

Таблица 8.15

Переменные модели мотивации Портера-Лоулера

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

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

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный объем усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений. Однако, исходя из этой модели, можно сделать вывод, что любая ценность,

вероятность получения которой больше нуля, приводит к усилиям по ее получению. В действительности индивид, постоянно находясь в процессе выбора альтернатив, вынужден отказываться от большинства мотивирующих факторов, фокусируя свое внимание на достижение других, более важных для него, целей. В то же время потребность может вызвать усилия по ее удовлетворению, даже без осознания ценности вероятного результата. Для разрешения этих противоречий модель Портера-Лоулера следует совместить с современной упрощенной моделью мотивации поведения через потребности (рис. 8.16) [294].

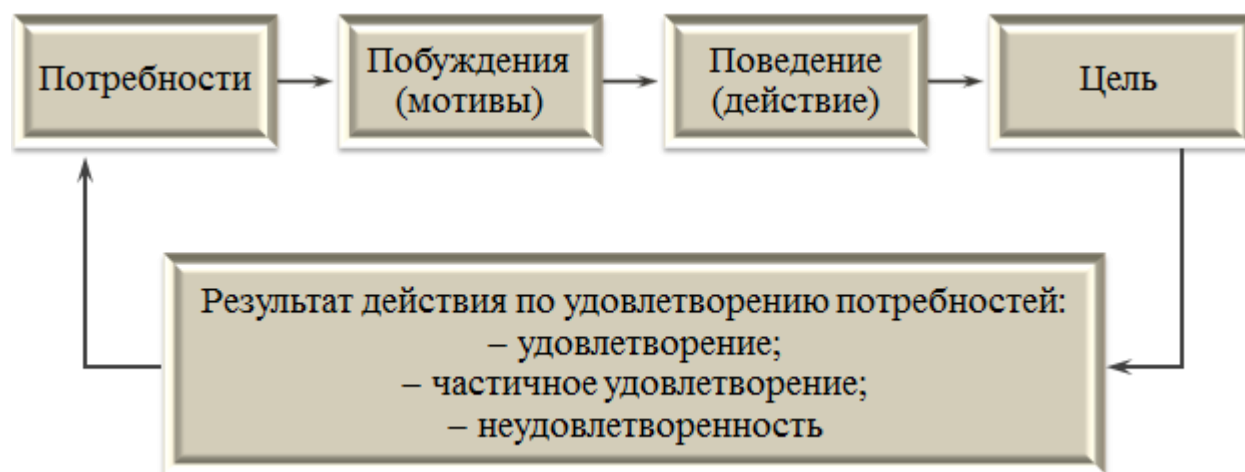


Рисунок 8.16 Модель мотивации поведения через потребности

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

## **8.4 Карьера**

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег.

Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Карьеру человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Карьера в жизни человека значит многое. От успешности реализации себя на работе зависит самооценка, душевное состояние. Как именно построить свою карьеру – зависит от самого человека. Тот, кто идеально проводит черту между домом и работой, видит, для чего и для кого он трудится, и никто не допустит перекоса в ту или иную сторону.

Стремление человека выразить, реализовать себя через профессиональные достижения, формальным подтверждением которых является карьерное продвижение, становится неиссякаемым источником активности в профессиональной деятельности. Деятельность человека в избранной профессии является частью жизненной стратегии, т.е. индивидуальной организации и регулирования хода жизни согласно жизненным ценностям и установкам. Развивая

свою профессиональную деятельность на основе жизненной стратегии, достигая признания через карьеру, человек испытывает удовольствие, что поднимает ее профессиональную деятельность на новый уровень, углубляет трудовую мотивацию, влияет на другие сферы жизни человека.

Карьера – это быстрое, успешное, прогрессивное продвижение избранным трудовым (профессиональным) путем, который предусматривает достижение уважения, известности, славы в своем кругу и/или материальной выгоды собственными силами и за счет максимального использования своих способностей, профессионального мастерства, личных качеств [86].

Различают два вида карьеры:

- профессиональную;
- внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется прохождением конкретным работником в процессе профессиональной деятельности различных стадий развития: обучение, начало трудовой деятельности, профессиональный рост, последовательное развитие своих индивидуальных профессиональных способностей, прекращение трудовой деятельности, переход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий профессионального развития работника в пределах одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное – движение к более высокому уровню профессиональной иерархии в организации с расширением полномочий;
- горизонтальное – расширение или усложнение задач на той же ступеньке служебной иерархии (с адекватным материальным вознаграждением) или перемещение в другую функциональную область деятельности (ротацию), что способствует расширению профессионального опыта и поддержанию интереса к трудовой деятельности;
- центростремительное – приобретение авторитета и уважения среди коллег и руководителей.

Такая классификация видов карьеры имеет смысл с точки зрения задач планирования карьерного продвижения работников в организации.

Карьера может быть динамичной (связана с изменением рабочих мест) или статической (осуществляется путем квалификационного роста на одном месте или по одной профессии).

По скорости переходов (например, по количеству переходов с должности на должность за определенный срок трудовой деятельности) карьера может быть медленной, нормальной или стремительной.

Успешность карьеры формируется под влиянием ряда факторов, среди которых выделим следующие:

- реальный подход к выбору;
- полное использование возможностей, которые возникают в семье – образование, связи и т.п., знание своих сильных и слабых сторон;
- четкое, систематизированное планирование и тщательное выполнение своих планов.

При этом нельзя не учитывать роль счастливого случая, который дает человеку шанс, однако полагаться нужно, прежде всего, на свои силы.

Карьера сотрудников, учет их потенциальных возможностей в значительной степени определяется структурой управления на предприятии, социальными иерархиями, организационными формами использования персонала морально-этическими нормами и т.д.

Формирование трудовой карьеры осуществляется с учетом ее основных этапов в течение жизни человека, представленных в табл. 8.16 [152].

Таблица 8.16

Этапы карьеры

| Этап            | Возраст | Потребности                        |                        |                                |
|-----------------|---------|------------------------------------|------------------------|--------------------------------|
|                 |         | достижения цели                    | моральные              | физиологические и материальные |
| 1               | 2       | 3                                  | 4                      | 5                              |
| Предварительный | До 25   | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования     |

| 1                | 2        | 3  | 4  | 5  |
|------------------|----------|--|--|--|
| Становле-<br>ния | 25-30    | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста | Самоутверждение, начало достижения независимости                             | Безопасность существования, здоровье, уровень оплаты труда             |
| Продвиже-<br>ния | 30-45    | Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации                           | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда                                 |
| Сохране-<br>ния  | 45-60    | Закрепление достигнутых результатов, передача опыта и обучение новых кадров    | Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения                     | Уровень оплаты труда, участие в капитале                               |
| Заверше-<br>ния  | 60-65    | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности          | Пик самовыражения и уважения к себе  | Сохранение уровня заработной платы, интерес к другим источникам дохода |
| Пенсион-<br>ный  | После 65 | Занятие другими видами деятельности  | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения              | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье                       |

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится около пяти лет – от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения – в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности, гораздо меньше уделяется внимания удо-

влетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (участие в прибылях и капитале других организаций).

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап карьеры в данной организации (данном виде деятельности) завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собра-

тьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

На каждом из указанных выше этапов трудовой карьеры человек удовлетворяет различные потребности и руководствуется различными мотивами, что особенно важно в процессе управления персоналом, в частности карьерой сотрудников.

Построение новой карьеры – эволюционный процесс. Она может вырасти из интереса, который не находил воплощения или от которого человек отказывался во имя другого занятия. Многие начинают новую карьеру в областях, расширяющих ту сферу деятельности, которой они занимались раньше. Например, открывают собственный бизнес в уже известных им отраслях. Проанализировав собственное прошлое в поисках интересов, пока не нашедших своего воплощения, человек может составить длинный список вариантов будущей карьеры. В то же время он может отказаться от занятий, которые его больше не интересуют или не приносят ему удовольствия.

Американский консультант в области менеджмента австрийского происхождения Питер Фердинанд Друкер в своей книге «Планирование карьеры» подчеркивал, что успешную карьеру нельзя спланировать заранее. Она складывается, когда люди готовы к появляющимся возможностям, знают свои сильные стороны и могут грамотно их использовать. Правильное понимание себя позволяет обычному человеку – трудолюбивому и компетентному, однако в остальном ничем не выдающемуся, – стать прекрасным профессионалом. Как правило, планировать стоит на срок, не превышающий полутора лет, и ставить при этом достаточно четкие и конкретные задачи [104].

*Резюме.* Таким образом, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения профессией, составляющими ее навыками и знаниями, или получения особого признания руководства. Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются.

### **8.5 Управление стрессом в организации**

Управление стрессом в организации относится к числу главных управленческих проблем в современной мировой практике. Стресс негативно сказывается на производительности труда, как следствие, возрастает текучесть кадров и уровень дисциплинарных нарушений. Организационный стресс приводит к серьезным расходам. Так, только в США предприятиям приходится каждый год инвестировать свыше 60 млрд. дол. на устранение последствий стресса (формирование служб психологической помощи персоналу, оплата больничных листов и пр.).

Не случайно на Западе в программы по управлению стрессом вкладываются значительные средства – игра стоит свеч. В качестве яркого конкретного примера можно привести беспрецедентное решение руководителя Лондонского метрополитена, который откомандировал весь топ-менеджмент на 26-тидневный тренинг по управлению стрессом. Результат был ошеломительный: в течение года все прямые (организация обучения) и косвенные затраты (снижение прибыли) окупились только за счет экономии на оплате больничных листов. Поэтому современный управленец должен полностью понимать всю опасность стресса, уметь разглядеть стрессовое состояние у работника, вовремя реагировать на состояние сотрудников, знать причины стресса, составлять эффективные программы профилактики стресса на работе, используя современные базовые методики и принимать меры [46].

Данный термин стал популярным и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. Это один из самых «дорогостоящих» видов издержек фирмы, негативно воздействующий как на состояние здоровья работников, так и на прибыль компании.

Стресс – это общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления. Несмотря на существование многочисленных определений и разногласий по поводу содержания термина, можно считать, что стресс – динамичное состояние, обусловленное наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов.

Признаки проявления стресса подразделяются на физиологические, психологические, поведенческие (табл. 8.17) [325].

Таблица 8.17

## Группы симптомов стресса

| Группа          | Симптомы   |
|-----------------|--|
| Физиологические | Повышение кровяного давления, возникновение и обострение сердечно-сосудистых заболеваний и хронической головной боли и т.д. Механизм влияния стресса на физическое состояние человека до конца не изучен. Однако его воздействие на жизненные функции и здоровье человека гораздо более сильное, чем было принято считать раньше |
| Психологические | Чувство неудовлетворенности, которое может проявляться в таких формах, как напряженность, беспокойство, тоска, раздражительность в связи с нечетко установленными трудовыми обязанностями и ответственностью за их выполнение, однообразием в работе   |
| Поведенческие   | Снижение производительности труда, неявки на работу, текучесть кадров, злоупотребление алкоголем и иные формы, негативно влияющие на количественные и качественные показатели работы   |

Следует отметить, что в пределах допустимого уровня стресса работники нередко выполняют работу лучше, чем при отсутствии стресса: улучшается реакция, повышается скорость движений увеличивается интенсивность труда. Пребывание в состоянии легкого стресса может оказаться весьма полезным при необходимости, например, эффектного публичного выступления. Однако высокий уровень стресса и особенно длительное пребывание в стрессовом состоянии резко ухудшают показатели работы. Кроме того, по мере нарастания стресса заметно возрастает количество неявок на работу – прежде всего в связи с заболеваемостью работников (в результате ухудшения физического состояния, снижения иммунитета, обострения хронических заболеваний и т.д.), из-за прогулов, особенно когда состояние стресса сопровождается злоупотреблением алкоголем и употреблением наркотических веществ.

Все источники стресса могут быть условно разделены на три группы (табл. 8.18):

- внешние факторы;
- факторы, зависящие от организации;

- факторы, зависящие от работника [184].

Таблица 8.18

Группы источников стресса

| Группа                            | Источники   |
|-----------------------------------|---|
| Внешние факторы                   | Вооруженные конфликты и столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, увеличение безработицы   |
| Факторы, зависящие от организации | Характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность, степень ответственности, условия труда: степень опасности, уровень шума, освещенность и т.п.)                   |
|                                   | Нечеткое распределение ролей  |
|                                   | Отношения в коллективе (отсутствие поддержки, проблемы с общением)  |
|                                   | Организационная структура (матричная, предполагающая двойное подчинение, является потенциальным источником стресса для работника, вынужденного выполнять распоряжения двух руководителей) |
| Факторы, зависящие от работника   | Стиль управления (методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием)  |
|                                   | Личностные проблемы, специфические качества и черты характера самих работников  |

Кроме того, к числу факторов, способствующих или напротив препятствующих возникновению стресса, могут быть отнесены (табл. 8.19):

- опыт работы;
- восприятие;
- поддержка коллег, друзей и родственников;
- активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения;
- степень агрессивности [255].

Таблица 8.19

Факторы возникновения стресса

| Фактор      | Характеристика   |
|-------------|--|
| 1           | 2  |
| Опыт работы | Чем дольше работают сотрудники, тем лучше они адаптируются к условиям работы в организации, более успешно преодолевают трудности и устраняют препятствия в работе  |
| Восприятие  | Работники очень часто воспринимают ситуацию не такой, как она есть на самом деле, а такой, какой она им кажется в данный момент. Например, предстоящее увольнение в связи с сокращением штатов один работник может воспринимать как жизненную трагедию, а другой - оптимистически, рассчитывая быстро устроиться на новую работу или создать свое собственное дело |

| 1  | 2   |
|--|---|
| Поддержка коллег, друзей, родственников                    | Помогает снимать напряжение и преодолевать стрессы. Особенно это важно для тех людей, которые, в соответствии с теорией мотивации Д.К. Макклелланда, имеют ярко выраженную потребность во взаимопонимании, дружбе и общении   |
| Активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения | Поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий. В большей мере способствуют предупреждению стресса и снижению его уровня, чем пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию |
| Степень агрессивности                                      | Отношение человека к другим людям и к себе, характеризующееся насилием, разрушением, унижением, причинением страдания   |

Для оценки уровня стресса и причин его возникновения необходимо иметь в виду, что стресс имеет тенденцию накапливаться. Иногда сама по себе довольно незначительная причина, дополняя уже накопленный уровень стресса, может явиться той самой «последней каплей», после которой наступают крайне негативные последствия. Именно поэтому, анализируя стресс, необходимо принимать во внимание всю совокупность причин и обстоятельств, предшествующих его возникновению и обусловивших те или иные последствия стресса.

Человек постоянно взаимодействует с окружающей средой, в которой находятся стрессовые факторы. Стресс может проявляться в психологических и поведенческих реакциях, природа же реакции зависит от индивидуальности человека. Некоторые более чувствительны к стрессу, другие используют защитный механизм, противостоя негативному влиянию окружения. Стресс может иметь позитивное, оздоравливающее и развивающее влияние. Так же как тренировки укрепляют мускулы, некоторые виды стресса могут повысить иммунитет.

Но стресс может и ослабить физическую и психологическую способность человека бороться со стрессовыми факторами. Средний уровень стресса ведет к увеличению производительности. При низком уровне стресса у человека нет стимулов совершенствоваться, так как его умственные и физические способности не задействованы в полной мере. Когда человек испытывает чрезмерный стресс, его ресурсы истощаются.

Стресс не возникает из вакуума: его основой является множество факторов, которые называют стрессовыми и объективно существуют в нашем

окружении. Модель, представленная на рис. 8.17, позволяет проанализировать различные факторы окружения человека, ведущие к проявлению стресса и появлению защитной реакции [46].

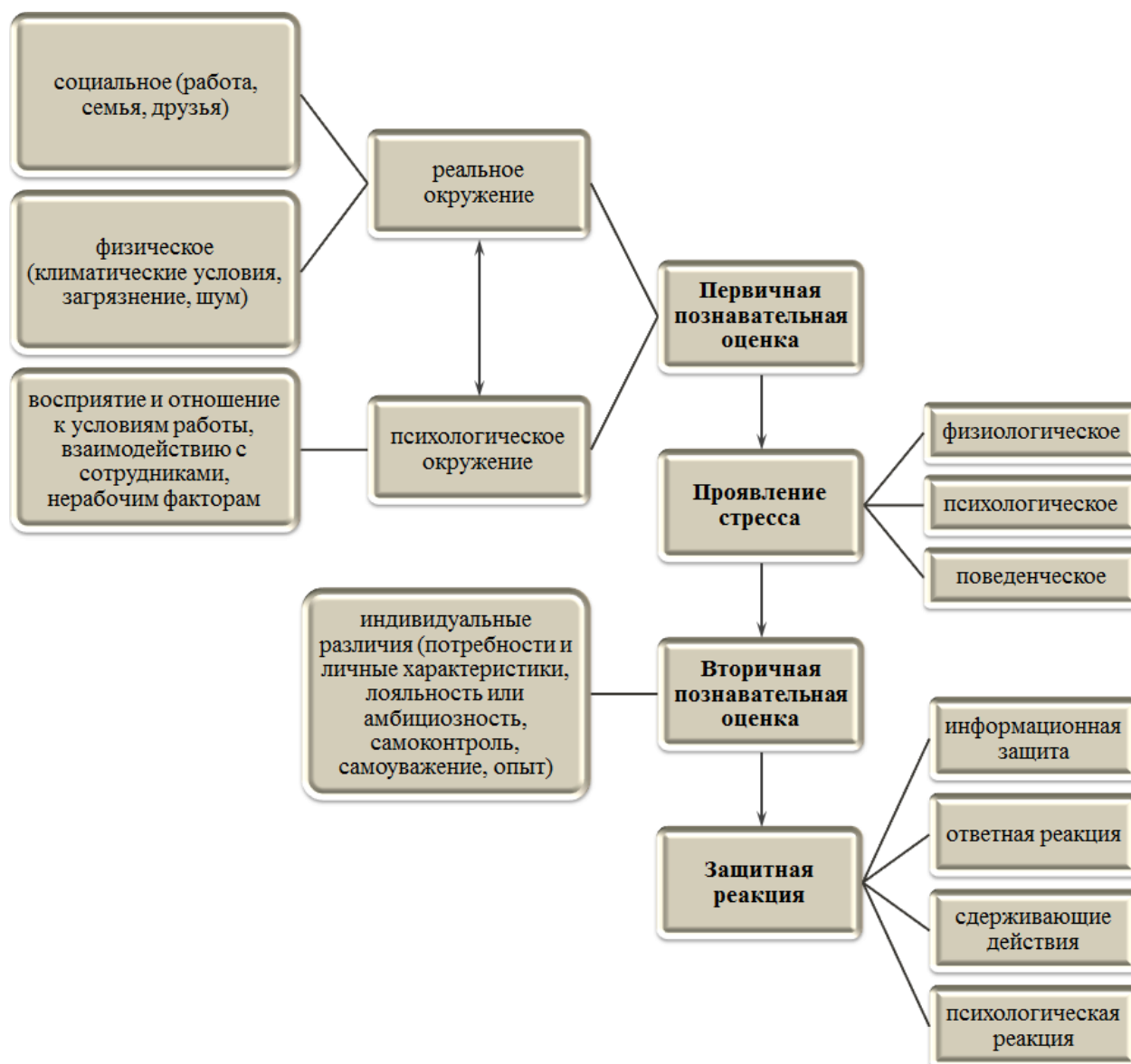


Рисунок 8.17 Модель стресса

Управление стрессом может осуществляться как на уровне организации, так и на уровне работника.

Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по взаимосвязанным направлениям, представленным в табл. 8.20 [325].

Таблица 8.20

Управление стрессом на уровне организации

| Управление стрессом                         | Характеристика   |
|---|--|
| Подбор и расстановка кадров                 | Различные по характеру и содержанию работы в разной степени влияют на создание стрессовой ситуации. Поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы впоследствии избежать негативных экономических и социальных явлений  |
| Постановка конкретных и выполнимых задач    | Достаточно сложные задачи обеспечивают высокий уровень мотивации работников. Кроме того, позитивным фактором является постоянная обратная связь между руководителем и подчиненными относительно выполнения конкретных работ (оценка сроков выполнения и качества промежуточных этапов работы)  |
| Проектирование работ                        | Будет эффективным лишь при наличии индивидуального подхода к каждому работнику. Так, многие работники предпочитают творческую работу, позволяющую принимать самостоятельные решения. Однако другим работникам выполнение однообразных рутинных операций, сохранение привычного темпа и методов труда приносят наибольшее удовлетворение в работе и помогают избежать стресса |
| Взаимодействие и групповое принятие решений | Если работник участвует в обсуждении и принятии стоящих перед организацией задач, то создаются условия для самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля и тем самым для предупреждения и развития стресса   |
| Программы оздоровления работников           | Обеспечение полноценного питания сотрудников, занятий спортом, разнообразных форм проведения досуга, осуществление специфических программ поддержки (лица, страдающие алкоголизмом)  |

Не только общество и организация должны позаботиться об уменьшении потенциальных источников стресса – многое зависит от самого работника. Рекомендации, как избежать стресса, – простые, но достаточно надежные средства, способствующие предупреждению стресса. Как известно, предупредить негативное явление всегда легче, чем иметь дело с его последствиями. Наиболее распространенными рекомендациями относительно предупреждения стресса на уровне работника являются:

- умение правильно распределять свое время (составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать затраты времени на выполнение различных видов деятельности, рационально использовать время и изыскивать дополнительные резервы времени);

- занятия спортом и физическими упражнениями;
- овладение навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации [46].

Многое зависит от самого работника и в плане создания благоприятных социальных факторов, способствующих предупреждению стресса. Это налаживание дружеских отношений в семье, создание атмосферы поддержки и доброжелательства в отношениях с друзьями и коллегами по работе.

Для противостояния стрессу в компании, прежде всего, необходимо выявить его причины.

Так, проявление стресса на индивидуальном уровне (семейном, профессиональном) связано, как правило, с семейными кризисами, личной финансовой нестабильностью, особенностями характера, физическим и психологическим состоянием работника.

Групповые факторы стресса включают отсутствие групповой сплоченности и наличие внутриличностных, межличностных и групповых конфликтов.

К организационным причинам стресса можно отнести такие факторы, как перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, неопределенность ролей, межличностные конфликты, неинтересная работа, неудовлетворительные условия труда, недостаточная самостоятельность в работе, низкая оплата труда и т.п.

Психосоциальные факторы обусловлены конкретной комбинацией трудовых, организационных и социальных особенностей рабочего места.

Стрессорами, связанными с производственной средой, выступают: отсутствие уверенности в завтрашнем дне, характер выполняемой работы, невозможность влиять на содержание своей работы, специфическая организационная структура, стрессогенный стиль управления, напряженный график работы и ролевой конфликт [57].

Стрессогенные факторы, влияющие на деятельность работников, можно условно разделить на четыре группы (табл. 8.21) [85].

Таблица 8.21

Группы стрессогенных факторов

| Группа                                    | Факторы   |
|---|---|
| Физические и гигиенические условия работы | Температура окружающего воздуха (значительное повышение или понижение вызывает стресс)  |
|   | Уровень освещенности (значительное повышение или понижение вызывает стресс)   |
|   | Качество воздуха (загрязнение воздуха посторонними веществами вызывает стресс)  |
|   | Шум, вибрация (значительное увеличение вызывает стресс)   |
|   | Уплотненность, скученность рабочих мест   |
|   | Изолированность рабочего места  |
|   | Соответствие работы биологическим ритмам организма (например, сон-бодрствование, время приема пищи и др.) (чем более не соответствует, тем выше стресс) |
|   | Монотонность работы, гонка, авралы  |
|   | Наличие и продолжительность перерывов для восстановления сил (чем больше и продолжительнее, тем ниже уровень стресса)                                   |
| Эмоциональные факторы                     | Уровень ответственности (чем выше, тем выше стресс)   |
|   | Реалистичность ожиданий от работника (чем менее реалистичны, тем выше стресс)   |
|   | Степень опасности для жизни и здоровья работника (чем выше, тем выше стресс)  |
| Информационные факторы                    | Конкретность и определенность должностных обязанностей (чем конкретнее, тем ниже стресс)  |
|   | Четкость и ясность алгоритмов работы (чем четче и яснее, тем ниже стресс)   |
|   | Уровень эвристичности деятельности (чем выше, тем выше стресс)  |
|   | Уровень обучения рабочим навыкам и управлению необходимым оборудованием (чем ниже, тем выше стресс)   |
| Коммуникативные факторы                   | Уровень в иерархической структуре организации (чем выше, тем выше стресс)   |
|   | Стиль управления руководства (чем более ядовитый и критикующий, тем выше стресс)  |
|   | Возможности для общения с коллегами (чем больше, тем ниже стресс)   |

Установив причины организационного стресса и выявив стрессогенные факторы, руководителю необходимо использовать весь комплекс мер, направленных на его устранение и дальнейшую профилактику.

Поскольку на карту поставлены многие миллиарды долларов, американские, западноевропейские и японские компании принимают активные меры. В свой бюджет они специально включают расходы на управление организационным стрессом. Десятки из них уже давно открыли для своих сотрудников

курсы по борьбе со стрессом, где желающим предлагается разнообразная помощь – от групповых консультаций до гипноза, медитации, самовнушения и восточных курсов самообороны. Так, в буклете компании «Би-би-си», посвященном тому, как снизить количество стрессов на рабочем месте, содержатся подробные рекомендации того, как в случае совсем безнадежного состояния справиться с возникшими трудностями [184].

Другие компании вовлекают своих сотрудников в занятия спортом, йогой, танцами. Некоторые компании предлагают персоналу игротерапию, арт-терапию, свето- и цвето- лечение, релаксацию на природе, аквариумистику, используются методы слухового восприятия (музыка, вокалотерапия, лечение звуками природы и др.). Этот поворот в сознании руководителей способствует стремительному росту рынка антистрессовых услуг и психоанализа.

На уровне компании рекомендуется применять следующие меры по управлению стрессом:

- мониторинг и формирование благоприятного социально-психологического климата;
- оптимизация организационной структуры, осуществляемая с учетом способностей и возможностей конкретных сотрудников;
- планирование карьеры и разъяснение сотрудникам их перспектив;
- вовлечение персонала в процесс управления компанией, максимально возможная прозрачность и информирование коллектива обо всех предстоящих изменениях в организации и налаживание системы обратной связи;
- обогащение труда;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм;
- обучение менеджеров высшего и среднего звена управлению конфликтами [233].

Во многих странах функционируют специализированные институты управления стрессом, в вузах ведутся курсы по управлению стрессом, разрабатываются правительственные программы, создаются специализированные

центры, занимающиеся помощью руководителям коммерческих компаний в борьбе с организационным стрессом [255].

Так, одна из известных организаций по изучению стресса – Международная ассоциация управления стрессом (International Stress Management Association) – была создана еще в 1973 г. по инициативе американских психиатра и психолога Эдмунда Джейкобсона и психолога Френка Дж. Макгуигана. Сегодня ассоциация имеет филиалы в Австралии, Бразилии, Великобритании, Индии, Нидерландах, России, США, Франции, Японии и др.

К активному участию решения проблемы борьбы со стрессом на рабочем месте присоединяются и зарубежные профсоюзы. Например, в Германии профсоюз Verdi организует семинары на тему «Участие производственных советов в принятии решений, касающихся стресса и других психических нагрузок». Профсоюз IG Metall проводит обучение по теме «Стресс и психические нагрузки».

В Швеции закон от 1991 г. «О производственной среде» поощряет трудящихся менять свою рабочую обстановку и приспособливать ее под себя. В этих программах во главу угла ставится задача уменьшения стресса за счет лучшей организации труда, изменения характера труда, установления реальных плановых заданий, улучшения личных взаимоотношений внутри коллектива и пр.

Среди основных методик борьбы со стрессом на рабочем месте выделяют следующие:

- переключение (заниматься любимым хобби);
- расслабление (медитация, спорт, смех);
- психологические техники и уход за домашними животными.

Для организации профилактических мероприятий представляется необходимым, прежде всего, дать оценку ситуации в компании, в том числе, основных стрессогенных факторов и моделей поведения персонала (например, степени устойчивости к организационному стрессу), оценить уровень профессионального «выгорания» сотрудников, их нервно-психическое

напряжение. Особенно велико число стрессоров в управленческой деятельности, и по своему содержанию они специфичны.

Высокий уровень стресса оказывает реальное воздействие на результаты работы менеджеров, занимающих ключевые посты в организации. К основным стрессорам руководителей необходимо отнести такие факторы, как информационная нагрузка, связанная с огромными массивами информации, информационная неопределенность, фактор ответственности, дефицит времени, постоянные межличностные и внутриличностные конфликты, необходимость одновременного решения множества задач, выполнения многих функций и обязанностей, система факторов внешней среды [255].

На основании данных диагностики выявляются «группы риска» и конкретные сотрудники, чье состояние требует первостепенного вмешательства, проблемные зоны и факторы, нуждающиеся в корректировке, разрабатываются программы мероприятий по профилактике организационного стресса (осуществление психодиагностики профессиональной пригодности при приеме на работу, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, создание условий для повышения уровня саморегуляции поведения работников (психотренинги, медитация, психологическое консультирование и др.) [325].

*Резюме.* Таким образом, для современного человека владение технологиями управления стрессом является необходимым условием его эффективной деятельности, а особенно деятельности в новых для него областях. И, с одной стороны, технологии управления стрессом накоплены человечеством в достаточном количестве - в настоящее время к ним проявляется повышенный интерес, особенно в среде менеджеров, бизнесменов, людей экстремальных специальностей. В рамках современного менеджмента даже выделено отдельное направление – стресс-менеджмент. Многие психологи и бизнес-тренеры проводят по этому направлению тренинги и семинары, пользующиеся большим спросом. Однако зачастую большинство предлагаемых методов управления стрессом не обоснованы научно и слабо связаны между собой.

## **Глава 9. Поведение групп в организации**

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

В данной главе раскрыты групповые формы работы в организации, их роль в повышении эффективности деятельности современных организаций, особенности групповых форм работы по сравнению с индивидуальной работой, виды групп и команд в организациях, стадии их развития и характеристики, практические проблемы формирования и функционирования групп и команд, факторы, влияющие на их эффективность.

*Цель главы:* раскрыть значение группового поведения в деятельности организации; рассмотреть условия и факторы эффективности групповой работы; показать современный взгляд на формирование групп, управление межгрупповыми конфликтами.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

- природу и роль групповых форм работы в современных условиях функционирования организации, их преимущества и недостатки;
- современные подходы к формированию команд;
- методы управления конфликтным поведением групп;

*уметь:*

- анализировать условия и факторы эффективности групповой (командной) работы;
- строить модели эффективного функционирования рабочих групп и команд в организации, исходя из реальных условий ее существования;

- выявлять природу конфликтного противостояния в группах;

*владеть:*

- навыками формирования групп и групповой сплоченности;
- навыками управления и диагностики конфликтами.

*Ключевые понятия:* группа, команда, управление, нормы, конформизм, групповая сплоченность, самоуправление в группе, конфликты, причины, функции, управление межгрупповыми конфликтами.

### **9.1 Роль, понятие и виды групп в организациях**

Любая организация – это совокупность различных профессиональных групп, которые соединяются в подразделения. Социальная группа – это относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. В процессе общения члены группы воспринимают друг друга и обязательно оценивают. В результате такого межличностного оценивания создается своеобразный «образ» у каждого члена группы о каждом члене группы, о группе в целом и у группы о каждом члене группы. Эти образы формируют социальные ожидания, прогнозы.

В зависимости от содержания прогноза (этот член группы – умен, грамотен, поможет, защитит; этот – глуп, хитер, безграмотен, подставит подножку, осудит) и меры общей привлекательности формируется эмоциональная окраска образа, возникают симпатии, антипатии, образуются неформальные отношения, эти отношения закрепляются в статусно-ролевой структуре группы. Как продукт деловых и межличностных отношений возникают внутригрупповые, конвенциональные (договорные) нормы поведения, система ценностных ориентации. И хотя никаких специальных мероприятий, собраний, открытых договоренностей не происходит, каждый член группы интуитивно понимает, что ему в группе «можно», а что «нельзя», что с точки зрения группы «хорошо», а что «плохо». Влияние этих норм и ценностей на поведение каждого члена группы весьма существенно.

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние на трудовое поведение личности групп, формальных и неформальных, и проявлений группового поведения в трудовой жизни. Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной. Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д. [270].

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

Группа – союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели [185].

Группа – определенная численность работников, которые придерживаются определенных норм и стремятся удовлетворять свои потребности путем достижения цели группы [205].

Группа – произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней [12].

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

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

- наличие общей цели;
- взаимное влияние членов группы друг на друга;
- поведение группы в целом;

- наличие определенных норм поведения.

Международный консультант фирмы Ernst&Young Г. Джеймс Харрингтон различает четыре типа групп:

- группы совершенствования деятельности подразделений;
- кружки качества;
- группы совершенствования процессов;
- целевые группы [317].

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

- директивная – характеризуется формальной организационной схемой и цепью команд (например, армия), а директивность существует вследствие ранговых отношений между членами группы;
- целевая – создается для определенного проекта или задания и члены такой группы имеют возможность общаться и сотрудничать;
- по интересам – акцент ставится на собственную группу, имеет цепь команд, общую задачу, которую понимают и разделяют все члены группы;
- дружеская – функционирует на основании того, что ее члены хотят быть вместе, могут встречаться за работой или в группах разных типов, но в их деятельности нет мотиваций, кроме удовольствия от общения [82].

Как известно, люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это различными способами (табл. 9.1) [300].

Таблица 9.1

Теории возникновения групп

| Теория               | Основные положения   |
|----------------------|--|
| 1                    | 2  |
| Теория близости      | Люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости друг другу, например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах |
| Теория Дж.К. Хоманса | Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач, что способствует появлению чувств, эмоций (положительных, отрицательных) по отношению друг к другу и руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом            |

| 1                 | 2   |
|-------------------|---|
| Теория равновесия | Причиной возникновения группы является общность взглядов, установок и ценностей   |
| Теория обмена     | Люди стремятся в группы в том случае, если от группы они получают больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы |

Таким образом, наиболее частыми причинами являются: стремление к достижению целей, потребность в усилении власти, обеспечение безопасности, обеспечение самоуважения, потребность в общении, получение определенного статуса. Объединяясь в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей. Так, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять потребности в защите прав и социальных гарантиях, усилении власти для достижения таких целей, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении. На рис. 9.1 представлены факторы, влияющие на формирование групп [254].



Рисунок 9.1 Факторы, влияющие на формирование групп

Выделяют ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся размер, природа образования и целевое

назначение группы. На рис. 9.2 представлена классификация групп с точки зрения перечисленных параметров [324].



Рисунок 9.2 Классификация групп

Характеристика видов групп по размеру представлена в табл. 9.2 [270].

Таблица 9.2

Виды групп по размеру

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

Виды групп по природе образования:

- формальные – предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач;
- неформальные – создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, или группа коллег, объединившихся для участия в спортивных соревнованиях.

Неформальные группы могут быть:

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

Неформальные группы могут быть очень эффективны и очень сильны, что объясняет, почему многие менеджеры относятся к ним со вниманием. Эффективно работающие менеджеры добиваются поддержки со стороны неформальных групп и их лидеров с целью уменьшения их потенциальной опасности или упрочнения своего положения и усиления позиции в организации [269].

Виды групп по целевому назначению приведены в табл. 9.3 [226].

Таблица 9.3

Виды групп по целевому назначению

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

Еще одна классификация групп по различным признакам представлена в табл. 9.4 [300].

Таблица 9.4

Классификация групп по различным признакам

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

Основные характеристики группы даны в табл. 9.5 [72].

Таблица 9.5

Основные характеристики группы

| Характеристика | Сущность   |
|----------------|--|
| 1              | 2  |
| Гомогенность   | Оценивание однородности группы, исходя из заданных параметров (с точки зрения пола: женские, мужские, смешанные; с позиций возраста), что позволяет глубже понять группу, принимать правильные решения в отношении ее развития |

| 1                      | 2   |
|------------------------|---|
| Фоновые характеристики | Образование и развитие происходит в разном окружении, от чего зависит эффективность деятельности (например, в организации с нездоровой оргкультурой создание целевой группы по стратегическому развитию может закончиться провалом, т. к. предложения по ее изменению могут быть отвергнуты)                        |
| Статус членов группы   | Положение или ранг, присваиваемые члену этой группы другими ее членами. Статус может быть формальным (например, победитель конкурса «Лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам)  |
| Открытость             | Уровень входных барьеров в ту или иную группу (например, стать офицером достаточно просто, но попасть в группу элитных подразделений уже более сложно; относить себя к группе ученых может любой человек с высшим образованием, но стать членом группы нобелевских лауреатов - задача для большинства неразрешимая) |
| Сплоченность           | Наличие связей особого типа, характеризующих социально-психологическую общность людей, единство взглядов и стремление к общей цели (например, чем выше сплоченность, тем сильнее стремление отдельных членов группы быть в ее составе, выше ее привлекательность для них и единство всех ее членов)                 |

Группы в своем развитии проходят несколько стадий (табл. 9.6) [181].

Таблица 9.6

Стадии развития групп

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

Ряд других авторов подходят к периодизации развития групп подробнее и выделяют следующие стадии их развития (табл. 9.7) [110].

Таблица 9.7

Периодизация развития групп

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

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

Одной из проблем, связанных с изучением групповых решений, является вопрос об уровне риска принимаемых решений (табл. 9.8) [283].

Таблица 9.8

Уровни риска принимаемых решений в группе

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

*Резюме.* Таким образом, группы играют большую роль в повышении эффективности деятельности организации в целом и каждого ее работника в отдельности. В условиях решения все более сложных задач, роста неопределенности и риска среды развитие групповых форм работы позволяет интегрировать специфические знания, навыки и опыт отдельных сотрудников для достижения целей, стоящих перед организацией, и оперативно адаптироваться к быстро изменяющейся внешней среде. Большинство интересных идей возникает в группах. Сотрудник, выполняя индивидуально какую-либо работу, может найти верное решение, однако на это может уйти драгоценное время, да и учесть все аспекты решаемой проблемы ему вряд ли удастся. При этом важно еще и то, что, работая совместно, люди стараются не ударить лицом в грязь и работают, как правило, более активно и продуктивно. Новые идеи и решения могут возникнуть при групповом обсуждении проблемы и на основе ассоциативного мышления.

## **9.2 Формирование группового поведения в организации**

Рассмотренные стадии развития группы дают лишь упрощенное представление о достаточно сложных процессах, имеющих место в реальной жизни: иногда бывает трудно отделить одну стадию развития группы от другой; иногда несколько стадий проходят одновременно; иногда возможен переход с более высокой стадии на более низкую (конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в т. ч. заключительной). На каждом из этапов развития группы людям поручают выполнение определенных функций, и они играют свои индивидуальные роли и следуют определенным групповым нормам поведения.

Функции в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. Например, проектная команда нуждается в выполнении таких функций, как кабинетные исследования, опросы клиентов, анализ и интерпретация полученных данных. За каждым членом группы обычно закрепляются определенные роли, т.е. модели поведения, ожидаемые от него в соответствии с тем местом в группе, которое он занимает. Каждому приходится играть несколько ролей. Так, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом ассоциации специалистов кадровых служб. В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Если поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт: работающая женщина, которой с трудом удастся совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с ролью жены и матери.

Множество проблем может возникать при распределении ролей. Неправильное распределение порождает проблемы, связанные, например, с дублированием работ, если одно и то же задание поручают двум разным людям, и ведет к замедлению прогресса группы, снижает ее эффективность. Ко-

гда группа распределяет индивидуальные задания, некоторые ее члены стремятся взять на себя наиболее, по их мнению, привлекательные из них. Остальным могут достаться непривлекательные или более трудные задания. Одни хотят получить более легкую работу, другие преследуют цель познать что-то новое, повысить свою квалификацию. На рис. 9.3 отображены сложности, возникающие при распределении ролей, если в группе учитываются пожелания и способности ее членов [322].

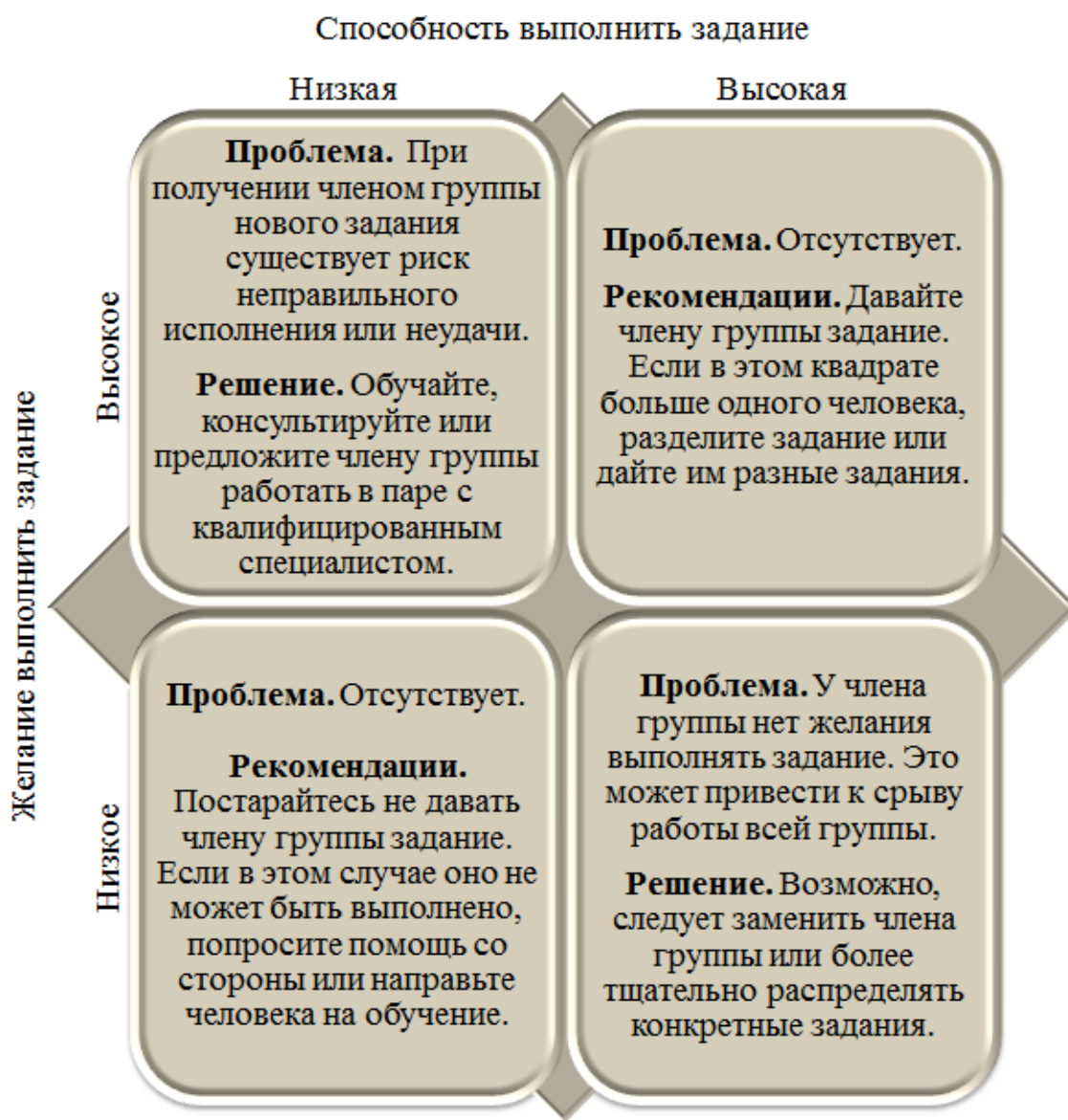


Рисунок 9.3 Техника распределения ролей

За короткий период времени вряд ли удастся удовлетворить пожелания всех, но в долгосрочной перспективе, возможно, удастся увеличить произво-

длительность приобрести опыт и повысить степень удовлетворенности членов группы, внимательно и открыто рассматривая их пожелания и должным образом оценивая способности. Распределение функций и ролей - основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные нормы поведения, т.е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах – стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно можно выделить три совокупности норм (табл. 9.9) [332].

Таблица 9.9

**Совокупности норм организации**

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

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

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

– групповой консенсус является необходимым условием достижения целей, имеющих решающее значение для группы. В этом случае разногласия

угрожают членам группы, становятся контрпродуктивными и поэтому, вполне вероятно, вызывают раздражение и социальные санкции;

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

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

Процесс влияния группы на индивида является одним из самых изучаемых в социальных науках [34].

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

На рис. 9.4 показаны различные факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в группах [38].

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

- согласие (уступчивость) присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды и предпочтения. Причины такого поведения различны. Так, высокая награда или наказание могут заставить людей забыть на время о своих ценностях и убеждениях. Если кто-то поступает так, реакция окружающих может варьироваться от сочувствия до презрения. Достаточно легко понять и простить менеджера, который подчиняется странным приказам своего начальника. Но нелегко простить продавца за обман покупателя с целью собственной наживы. Согласие – наименее привлекательный вид подчинения, которое придает ему негативное значение;

- солидарность – подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия.

Подчинение может быть мотивировано желанием завоевать расположение других либо попыткой; подражать и следовать их поведению. Солидарность более добровольна, чем согласие, однако ее корни лежат в ценностях и стремлениях конкретного человека. Люди более уязвимы, когда они солидарны с кем-либо, так как зависимость может проявляться бессознательно;

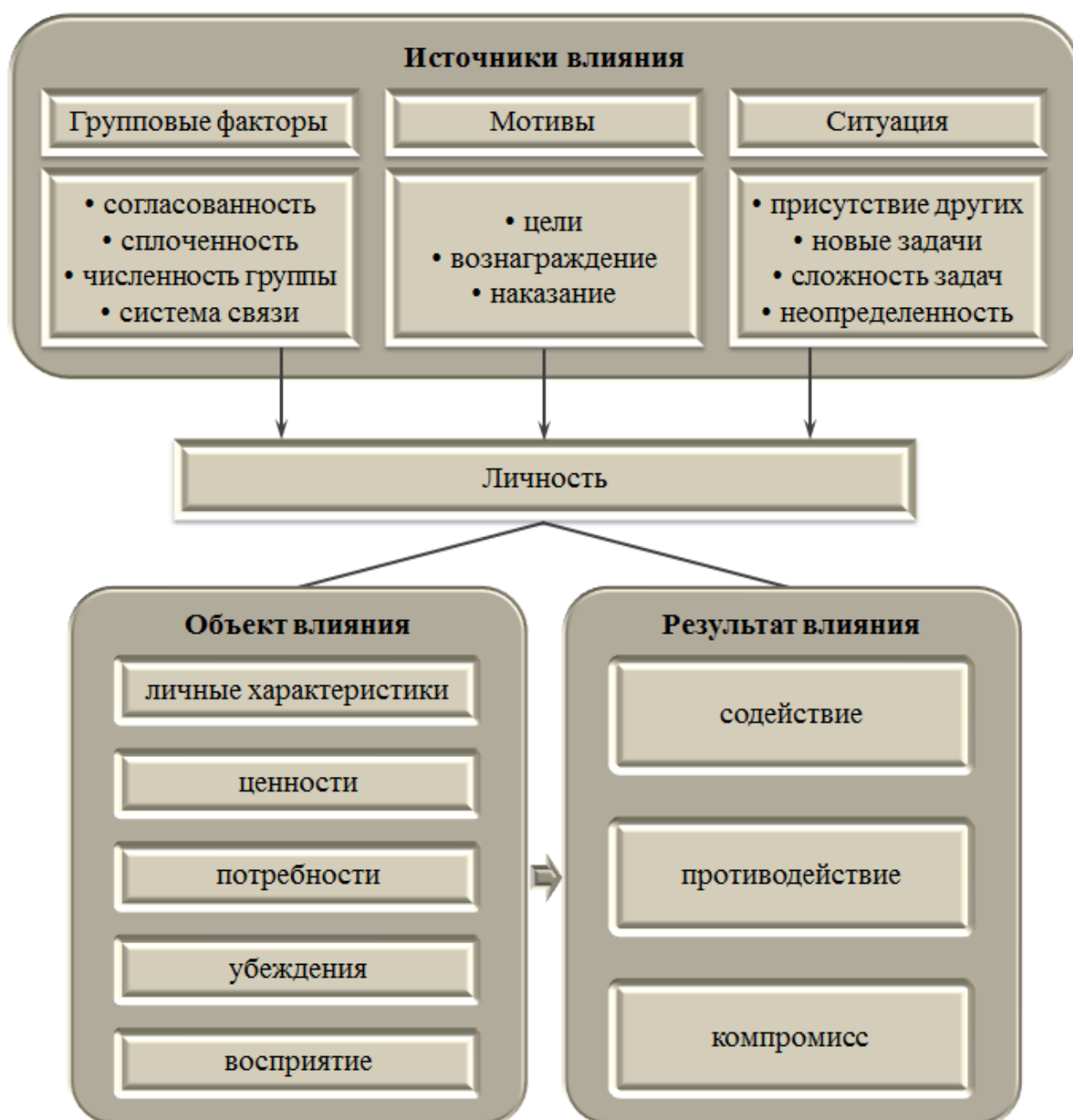


Рисунок 9.4 Факторы, оказывающие влияние на поведение людей в группах

– **сопричастность** – когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и

воздействуют на них положительно. Сопричастность, не является подчинением в полном смысле этого слова, поскольку подчинение предполагает поведение, отличное от того, которое обычно свойственно человеку, когда он один. Сопричастность может существовать отдельно от солидарности. Предположим, вы не солидарны со своим начальником, и ваши отношения характеризуются неприязнью и недоверием. Вы все равно будете выполнять его приказ, если ваши действия соответствуют тем целям, которые вы лично разделяете и одобряете. Сопричастность способна объяснить, почему люди ведут себя в соответствии с мнением группы или общественными нормами, но, в отличие от классического подчинения, такое поведение не требует от вас изменения своих обычных взглядов и поступков.

Сплоченность – заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе. Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем степень сплоченности может меняться. Несмотря на то, что сплоченность является очень важным фактором, группе необязательно быть сверхсплоченной для того, чтобы выжить. Участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности. На рис. 9.5 показаны факторы, влияющие на сплоченность группы, и те результаты, к которым приводит сплоченность [44].

Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Кроме того, объективные и субъективные факторы могут стимулировать ресурсы, необходимые для их достижения. Сотрудничество стимулируется поощрением группы за достигнутые результаты. Когда организация поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода – конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации: люди будут скрывать информацию, отказывать в поддержке или принимать модель поведения, которая давала бы им преимущество по сравнению с другими. Неправильная система поощрений также может привести к неблагоприятным последствиям.

гоприятной для организации конкуренции. Два подразделения компании могут эффективно конкурировать, если они имеют идентичные ресурсы и работают независимо друг от друга. Сотрудничество устанавливается очень легко, если работники понимают общие цели и имеют единую систему вознаграждений. Групповое вознаграждение является мощным стимулом к сотрудничеству. Независимо от индивидуального вклада, если поощряется вся группа, то это способствует обмену идеями, повышению интенсивности труда, вовлечению каждого работника в общее дело.



Рисунок 9.5 Причины и последствия сплоченности группы

Эффективная связь между людьми означает понимание между вовлеченными в работу людьми и их доступность друг для друга. Но понимание и доступность сами по себе не гарантируют возникновения ни конкуренции, ни сотрудничества. Так, понимание того, что некоторые люди злы и враждебны по отношению к окружающим, может привести как к конкуренции с ними, так и к сотрудничеству с теми, кто их окружает, но может остаться просто

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

При выполнении сложных заданий людям необходимо давать и получать больше информации. Все это увеличивает необходимость взаимодействия, в то время как работники более независимы при выполнении простой задачи. Сравним машбюро с маркетинговым отделом. Машинистки могут работать по отдельности, и взаимосвязь между ними необязательна. Перед маркетинговым отделом стоит более сложная задача. Маркетинговые и технологические проблемы тесно переплетены, и все работники отдела взаимосвязаны на всех стадиях выполнения задания. Каждый член группы знает о работе других столько, сколько необходимо для того, чтобы предотвратить дублирование и не тратить лишних усилий. Когда условия изменяются, сотрудники должны держать друг друга в курсе дела.

При этом, сотрудничество является эффективной формой взаимодействия в следующих условиях: сложная задача; взаимодействие необходимо; высока взаимозависимость членов группы. Конкуренция может быть эффективнее сотрудничества в условиях: задача не является сложной; взаимодействие не нужно; задачи, решаемые членами группы, не связаны между собой.

Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия. Рассмотрим, как взаимодействие и отношения между членами группы влияют на их эффективность и чувство удовлетворения результатом своего труда.

Модели взаимодействия и восприятия:

- члены сотрудничающих групп стараются больше помочь друг другу в выполнении задания, у них чувство взаимопомощи больше развито, чем в соревнующихся группах;
- они более согласованно ведут себя, более внимательны по отношению друг к другу;

- для них характерны коллективные обсуждения, развитие различных видов сотрудничества;
- отношения в них доброжелательнее, а подчинение строже, чем в соревнующихся группах;
- члены сотрудничающих групп более благоприятно оценивают достижения своих коллег и их вклад в выполнение задания.

Восприятие – воспринимающая (перцептивная) деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является образ как целостное психологическое представление о стимуле (предмете, событии и т.д.), с которым человек сталкивается в реальной жизни (рис. 9.6) [52].

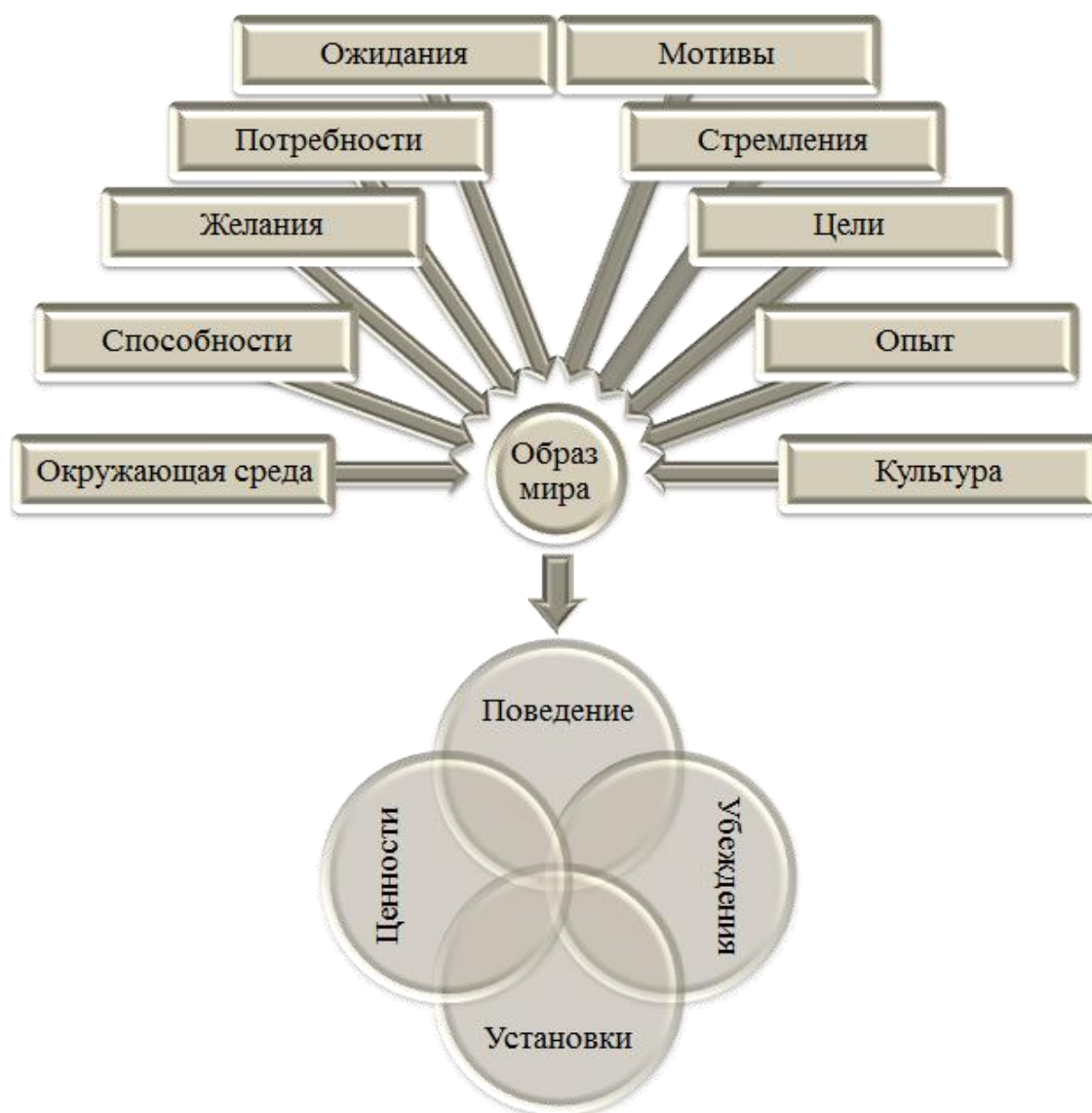


Рисунок 9.6 Роль восприятия в поведении человека

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

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

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

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

Сотрудничество приводит к лучшему исполнению заданий, которые требуют взаимодействия. Например, взаимодействие и связь необходимы для группы, занимающейся разработкой нового товара, поскольку члены группы должны обмениваться информацией, координировать свои планы и действия, помогать друг другу. В случае с продажей товаров ситуация иная, так как продажа будет более эффективной при умеренной конкуренции. Действия продавцов эффективны при малом взаимодействии их друг с другом. Однако необходимо быть осторожным, чтобы отсутствие сотрудничества не ухудшило результаты работы в целом. Конкуренция может привести к сокрытию информации, необходимой для успеха продаж.

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

Не всегда верно, что члены сотрудничающей группы чувствуют большее удовлетворение от результата своего труда, чем члены соревнующейся группы. Большое число исследований указывает на то, что чувство удовлетворенности основывается на ожиданиях работников и вознаграждении, которое они получают. Именно вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, а оно различно в обоих типах групп. В сотрудничающих группах работник вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками. Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество. Каковы, например, достоинства таких групповых методов принятия решений, как метод мозгового штурма, электронный митинг и др.?

К достоинствам метода группового принятия решений отнесем:

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

При групповом принятии решений также могут возникать и проблемы:

- «размытая» ответственность;
- соглашательство;
- доминирование отдельных членов группы;

- групповые формы работы также предъявляют жесткие требования к коммуникации;
- увеличение времени для принятия решений.

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

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

Для объективной оценки работы друг друга следует:

- начинать с положительного;
- не критиковать работника как личность;
- концентрироваться на фактах;
- контролировать эмоции;
- говорить о том, что находится в сфере контроля;
- стремиться к взаимопониманию и сотрудничеству [133].

*Резюме.* Таким образом, эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач. Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

Подытоживая содержание первых двух подразделов главы 9, представим ключевые аспекты группового поведения в организации на рис. 9.7 [29].

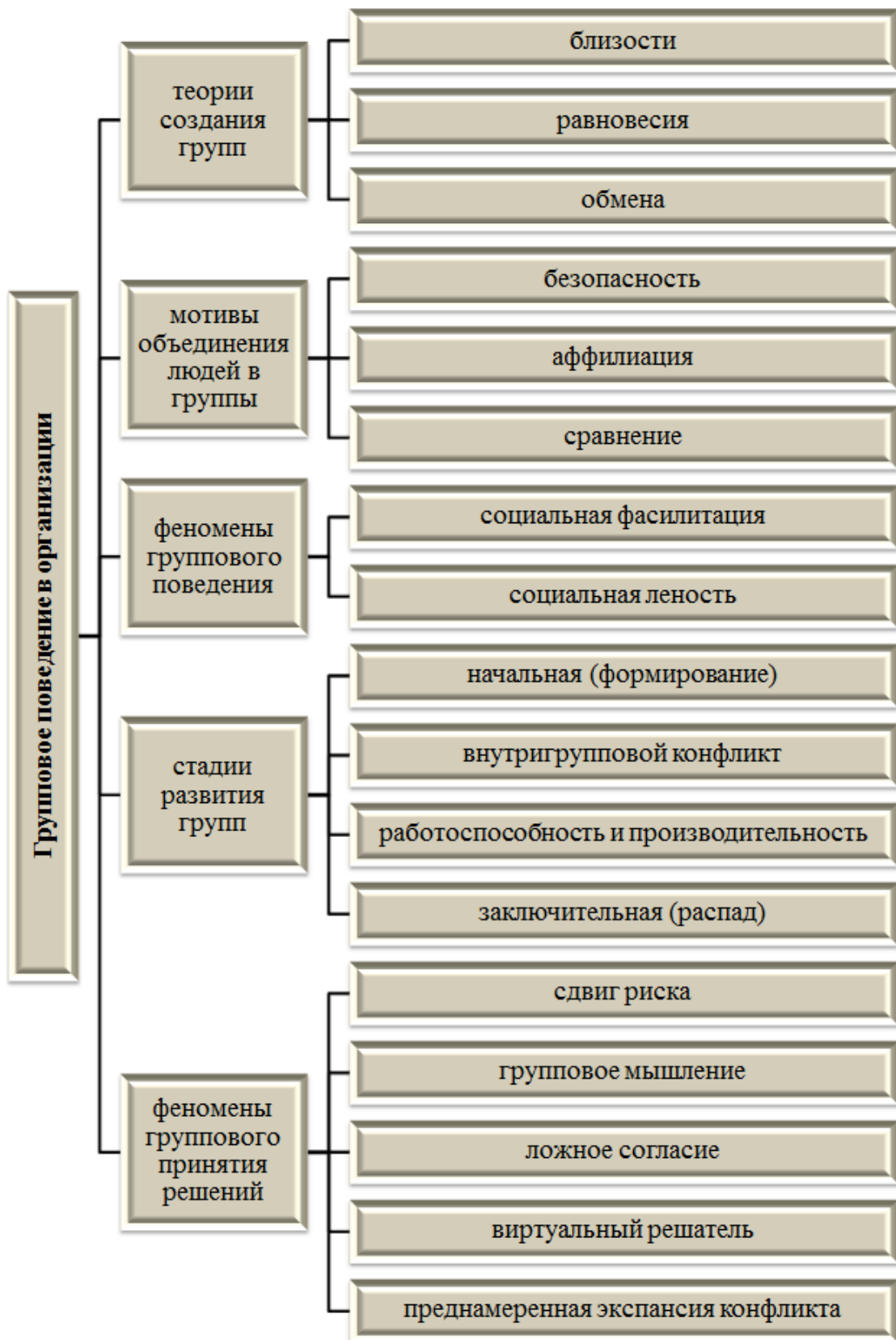


Рисунок 9.7 Групповое поведение в организации

### **9.3 Подходы к теории лидерства**

Центральное место в модуле «Организационное поведение» занимает проблема лидерства, которая неотделима от понимания сущности современных тактических приемов власти и зависимости людей в организации. Лидерство рассматривается как способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. Лидер – слово английского происхождения, которое переводится, как ведущий, идущий впереди, первый. Человек в организации, группе, пользующийся признанным, большим авторитетом, влиянием. Это проявляется как управляющее действие. Лидер – это член группы, наиболее авторитетная личность, которая играет центральную роль в организации совместной деятельности, а также регулирует взаимоотношения в группе, принимает ответственные решения в конкретных ситуациях.

Лидерство является основным фактором успеха во многих современных профессиях. Интеграция менеджера и лидера, в совершенстве, – это эффективный руководитель, профессионал в своем деле, именно такое сочетание поможет организации преодолеть трудности и встать на абсолютно новый, высокий уровень развития. Большинство профессий требуют той или иной степени проявления лидерства. Лидер просто необходим организации и группе для того, чтобы эта группа и организация добивалась успехов. Нужен знающий и целеустремленный человек, который сможет вести за собой людей вперед в этих нелегких условиях бизнеса и конкуренции. Для того чтобы рассматривать роль лидера в организации, необходимо понимать, что же все таки такое лидерство [329].

Проблеме лидерства посвящено значительное количество исследований в нашей стране и за рубежом. Лидерство не имеет единого определения для различных ситуаций, пусть даже одного характера – хозяйственного, военного или политического. Возможно, этим объясняется многоаспектность самого лидерства, наличие различных подходов к его анализу, а также тот ореол загадочности, который окружает сам феномен лидерства.

Дискуссиям о лидерстве более двух тысяч лет. Еще в Древнем Китае во времена Конфуция велись дискуссии о том, что важнее для лидера – власть, искусство управления или знание законов. Ученик китайского мыслителя конфуцианской школы Сюньцзы Хань-Фэйцзы отмечал, что если правитель не владеет искусством управления, то в верхах ему будут льстить, вводя в заблуждение, и он не сможет выявить изменников.

В III в. до н.э. считали, что главное назначение искусства управления – разделять преданных и вероломных чиновников, проверять их способности и контролировать успехи для укрепления управления, основанного на законе. Также древнекитайские философы времен Конфуция утверждали, что подчинение людей силой не приводит к подчинению сердец, что люди подчиняются из-за недостатка в силах, а подчинение людей добродетелью вызывает радость в сердцах, и люди изъявляют настоящую покорность.

Дискуссиям о лидерстве на основе добродетели или силы конец не положен, приоритеты зависят от ситуационных факторов. Классические исследования лидерства начались с обращения к проблеме использования власти и полномочий. Итальянский мыслитель, философ и политический деятель Никколо Макиавелли первым стал описывать политику не такой, какой она должна быть, а такой, какова она в реальной жизни, и при том вне связи с религиозными догматами и метафизическими постулатами. Этот автор отметил наличие некоей тайной связи, нечто вроде сговора между властвующим и повинующимся в пространстве власти, которая действенна и реальна в той мере, в какой остается еще нереализованной угрозой. Политические учения, ищущие основание власти в справедливости и естественных правах индивида, в свете наследия Макиавелли следовало бы охарактеризовать как стратегию защиты от страха, благодаря которому впервые обнаруживается власть. Европейская мысль движется от пугающего откровения власти к самоутверждению личности [236].

В специальной литературе обычно выделяют три подхода к исследованию феномена лидерства (табл. 9.10) [118].

Таблица 9.10

Подходы к исследованию феномена лидерства

| Подход                        | Характеристика  |
|-------------------------------|---|
| Теории личностных черт        | В ранних исследованиях лидерство рассматривалось как совокупность личных черт или характеристик тех людей, которые воспринимались как лидеры  |
| Поведенческие теории          | Более поздние исследования определили лидерство как поведение или ряд действий, направленных на то, чтобы помочь коллективу в достижении своих целей, т.е. лидерство рассматривается как процесс развития отношений между лидерами и подчиненными                                     |
| Ситуационные теории лидерства | Начиная с середины 60-х гг. XX в. внимание было сосредоточено на бурно развивающихся теориях «случайного» (ситуационного) лидерства, т.е. теориях, утверждающих, что эффективное лидерство – это функция ситуации, в которой лидер и подчиненные взаимодействуют определенным образом |

Американский психолог немецкого происхождения Курт Цадек Левин разработал классификацию поведения лидера, основанную на распределении влияния при принятии решения между лидером и подчиненным. Он выделил стили управления, представленные в табл. 9.11 [117].

Таблица 9.11

Стили управления по К.Ц. Левину

| Стиль         | Характеристика  |
|---------------|---|
| Деспотичный   | Лидер принимает все решения и не позволяет подчиненным влиять на процесс принятия решения. Такие управляющие часто безразличны к персональным потребностям подчиненных  |
| Демократичный | Лидер консультируется со своими подчиненными при решении соответствующих вопросов и позволяет им оказывать некоторое влияние в процессе принятия решений. Такое лидерство не предполагает карательных мер, а общение с подчиненными происходит на равных  |
| Номинальный   | Лидер, позволяющий подчиненным иметь полную автономию, редко контролирует непосредственно, предоставляя членам группы возможность принимать много тактических решений самостоятельно. Удовлетворение подчиненных и качество их функционирования при номинальном стиле более низкие, чем при демократичном, но выше, чем при деспотичном подходе |

Исследованиями проблем соотношения концентрации лидеров на выполнении задач и организации внутригруппового взаимодействия занимались в Университете штата Огайо и Университете штата Мичиган в конце 40-х гг. XX в., что позволило разработать инструменты измерения лидерства и оценить факторы, которые могли бы определить групповую эффективность. В результате этих исследований проявились два аспекта лидерского поведения:

- учет мнений подчиненных – склонность лидера поддерживать рабочие отношения, отличающиеся взаимным доверием, уважением к идеям подчиненных, и серьезно воспринимать их чувства;

- структуризация деятельности – структурирование деятельности связано с удовлетворением, получаемым от работы, и реже – с высокой производительностью, низким количеством прогулов и низкой текучестью.

В ходе ряда исследований среди сотрудников офисов, железной дороги и сферы услуг в Университете штата Мичиган пришли к заключению, что поведение лидера может быть описано двумя параметрами: он может придавать основное значение либо производству, либо служащим. Лидеры, сосредоточенные на производстве, прежде всего, заинтересованы в достижении высоких производственных показателей, используют для этого высокое давление и рассматривают подчиненных как инструменты для достижения желательного уровня производства. Лидеры, сосредоточенные на служащих, заинтересованы в чувствах подчиненных и создании атмосферы взаимного доверия и уважения. Были сделаны выводы, что наиболее эффективным стилем лидерства является ориентированный на работников – такие руководители с большей вероятностью обеспечат высокую производительность рабочих групп, чем руководители, сосредоточенные на производстве. Однако позже были выделены четыре типа поведения руководителя, отражающих как качество выполнения задач, так и организацию взаимодействия:

- поддержка – поведение, которое увеличивает чувство значимости;
- взаимодействие – поведение, которое поощряет членов группы развивать близкие, взаимно удовлетворяющие отношения;

- ориентация на цели – поведение, которое стимулирует энтузиазм по отношению к достижению целей группы или к достижению, превосходного качества функционирования;

- содействие работе – действия, помогающие сотрудникам при достижении цели: создание распорядка, координирование, планирование, предоставление ресурсов.

Определение различия между ориентированным на задачи и ориентированным на человека поведением лидеров является полезным способом описания того, как действуют лидеры. Однако наряду с теориями личностных качеств лидера данные теории лидерства не учитывают ситуационные факторы, что является неразрешенной проблемой в этих подходах.

**«Решетка лидерства» Блейка-Моутон.** Американские теоретики менеджмента Роберт Р. Блейк и Джейн Сригли Моутон в 1964 г. разработали «решетку лидерства» (рис. 9.8), основанную на предположении о том, что лидеры организаций действуют в двух направлениях, которые обозначаются как «внимание к производству» и «внимание к людям» [37].

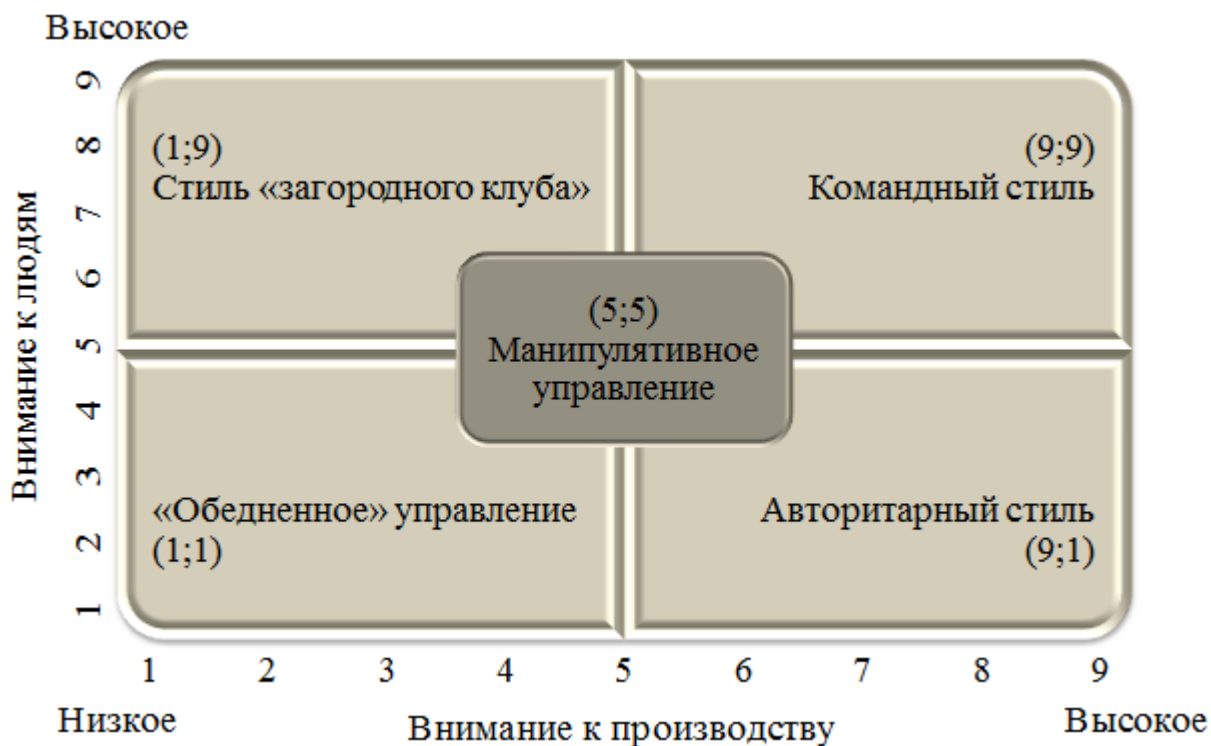


Рисунок 9.8 «Решетка лидерства» Блейка-Моутон

В соответствии с тем, в какой степени лидер уделяет внимание направлениям, лидерский стиль позиционируется в определенном квадрате сетки:

- (1;9) – управление по методу «загородного клуба» (внимание к потребностям людей и созданию дружеской атмосферы);
- (9;1) – авторитарное управление (побуждение к четкому выполнению приказов и распоряжений, внимание к работе);

- (1;1) – «обедненное» управление (расходование минимума энергии для сохранения работоспособности организации);
- (9;9) – командное управление (работа делается преданными организации людьми, взаимозависимость и осознание общей судьбы ведет к взаимодоверию и взаимоуважению);
- (5;5) – манипулятивное управление (функционирование организации поддерживается на основе компромиссов, производство и мораль поддерживается на средних уровнях).

В данной «решетке» представлены пять базовых типов лидерского поведения, которые можно интерпретировать следующим образом:

- (1;9) – демократ (коллективист, «свой парень»);
- (9;1) – диктатор (авторитарный тип, директивный тип);
- (1;1) – пессимист (либеральный тип, не вмешивающийся);
- (9;9) – организатор (деловой тип, компетентный);
- (5;5) – манипулятор (соглашатель, интеллектual).

Названные типы выступают основой для интерпретации всех квадратов «решетки» (например, (8;2) – коллективист, (8;8) – деловой тип). За основу каждый раз берутся базовые типы, и учитывается семантика диагональных значений. Р.Р. Блейк и Дж.С. Моутон считали, что стиль, соответствующий координатам (9;9), является лучшим стилем лидерства, который является наиболее эффективным, обеспечивающим создание работоспособных команд. Менеджер с координатами (5;5) находится на полпути к совершенству, менеджеры с координатами (9;1) и (1;9) представляют собой крайности. Используя «решетку лидерства», менеджер может определить не только свой стиль лидерства, но и проанализировать стили, которых придерживаются коллеги, партнеры, конкуренты [37].

Процессный подход к изучению лидерства рассматривает развитие отношений между лидером и подчиненными. Наиболее распространенными в рамках этого подхода являются две теории лидерства: теория трансформирующего лидерства и теория вертикальной парной связи.

***Теория трансформирующего лидерства.*** Объектом изучения теории трансформирующего лидерства является процесс изменений в организации с целью адаптации к происходящим изменениям. Выделяют трансформирующих и взаимодействующих лидеров. Во взаимодействующем лидерстве лидер и подчиненный рассматриваются как заключающие сделку агенты, торгующиеся при этом для того, чтобы максимизировать полезность, извлекаемую из занимаемой ими позиции. Мотивом для сотрудника подчиняться лидеру является личный интерес, потому что лидер может обеспечивать вознаграждение, представляющее для него ценность в экономическом и в психологическом плане. Трансформирующее лидерство, в отличие от взаимодействующего, имеет дело с влиянием лидера на ценности подчиненных, на их чувство собственного достоинства, на доверие и уверенность по отношению к нему. Влияние взаимодействующего лидера, основанное на обменном процессе, существенно отличается от трансформирующего лидерства. Взаимодействующее лидерство действует в пределах контекста личных интересов подчиненных, в то время как трансформирующее лидерство стремится изменить этот контекст. Влияние трансформирующего лидера основано на его способности вдохновлять и поднимать степень сознательности подчиненных, обращаясь к их наиболее высоким идеалам и ценностям. Это происходит, потому что трансформирующий лидер имеет обаяние и проявляет специфическое поведение, так как он является харизматическим, вдохновляющим, открытым и иницилирующим [295].

***Теория вертикальной парной связи.*** Основана на оценке отношений между лидером и подчиненным. Данная теория утверждает, что лидеры по-разному относятся к отдельным подчиненным, что отношения, складывающиеся между ними, влияют на поведение обеих сторон. Менеджеры заинтересованы в том, чтобы гарантировать четкое определение ролевых отношений, так как успех организации во многом зависит от эффективности функционирования сотрудников. Поэтому менеджеры и подчиненные договари-

ваются об этих ролевых отношениях посредством разнообразных формальных и неформальных процессов, которые происходят, прежде всего, на ранней стадии распределения ролей. На основе этого процесса ролевых переговоров лидер устанавливает с разными подчиненными различные отношения.

Согласно рассматриваемой теории, между лидером и подчиненными заключается соглашение о степени доверия, уровне компетентности, лояльности. Все перечисленные элементы могут быть измерены. Отношения модели «лидер – член группы» классифицируются как «свои», или «звезды» («in-group»), и «чужие», или «статисты» («out-group»), в зависимости от уровня существующего соглашения, т.е. оценок составляющих его элементов [262].

В начале 60-х гг. XX в. все большее признание начинает получать тезис о том, что, выбирая стиль управления, предпочтение следует отдать тому стилю, который в наибольшей степени учитывает особенности конкретной ситуации. На нем строятся ситуационные теории лидерства.

**Ситуационная модель Фреда Эдварда Фидлера.** В отличие от представителей теории личностных качеств лидера и поведенческих теорий лидерства, американский психолог австрийского происхождения Ф.Э. Фидлер предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов:

- насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных;
- какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение.

Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Ф.Э. Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то один, то другой стиль управления (в зависимости от конкретной ситуации). В одних случаях приоритеты должны быть отданы непосредственно решению производственных задач (например, техническому обеспечению производства, разработке инструкций и предписаний),

а в других – наибольшего внимания руководителя потребуют вопросы взаимоотношений в коллективе, мотивации его членов, группового принятия решений. Ф.Э. Фидлер определил три группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

- взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
- характер регламентации труда;
- возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: характер отношений в коллективе, структурированность работы и властные полномочия. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей.

Стиль управления того или иного руководителя в рамках данной модели может быть определен с помощью восьмибалльной шкалы, описывающей профиль наименее предпочитаемого работника (НПР) (табл. 9.12). Руководители, набравшие высокие баллы, ориентированы на отношения (лидеры с высоким НПР), низкие – ориентированы на работу (лидеры с низким НПР) [345].

Таблица 9.12

Профиль наименее предпочитаемого работника

| Негативная характеристика | Оценка |   |   |   |   |   |   |   | Позитивная характеристика |
|---------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
|                           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                           |
| 1                         | 2      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                        |
| Недружелюбный             |        |   |   |   |   |   |   |   | Дружелюбный               |
| Неприятный                |        |   |   |   |   |   |   |   | Приятный                  |
| Скептический              |        |   |   |   |   |   |   |   | Доверчивый                |
| Напряженный               |        |   |   |   |   |   |   |   | Расслабленный             |
| Неприветливый             |        |   |   |   |   |   |   |   | Приветливый               |
| Скучный                   |        |   |   |   |   |   |   |   | Интересный                |
| Нелояльный                |        |   |   |   |   |   |   |   | Лояльный                  |
| Неотзывчивый              |        |   |   |   |   |   |   |   | Отзывчивый                |
| Враждебный                |        |   |   |   |   |   |   |   | Сочувствующий             |

| 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10          |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| Замкнутый   |   |   |   |   |   |   |   |   | Открытый    |
| Неискренний |   |   |   |   |   |   |   |   | Искренний   |
| Суровый     |   |   |   |   |   |   |   |   | Добрый      |
| Бестактный  |   |   |   |   |   |   |   |   | Тактичный   |
| Ненадежный  |   |   |   |   |   |   |   |   | Надежный    |
| Мрачный     |   |   |   |   |   |   |   |   | Веселый     |
| Склочный    |   |   |   |   |   |   |   |   | Миролюбивый |

Как показано на рис. 9.9, лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования (1, 2, 3), а также при наименее благоприятных условиях (8). Объясняется это, например, тем, что, будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации (1) будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом, возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации (8), эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

Лидер с высоким НПР добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятствования (ситуации 4-7). Ситуации 4 и 5 представляют собой случаи, когда последователи выполняют структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно, лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

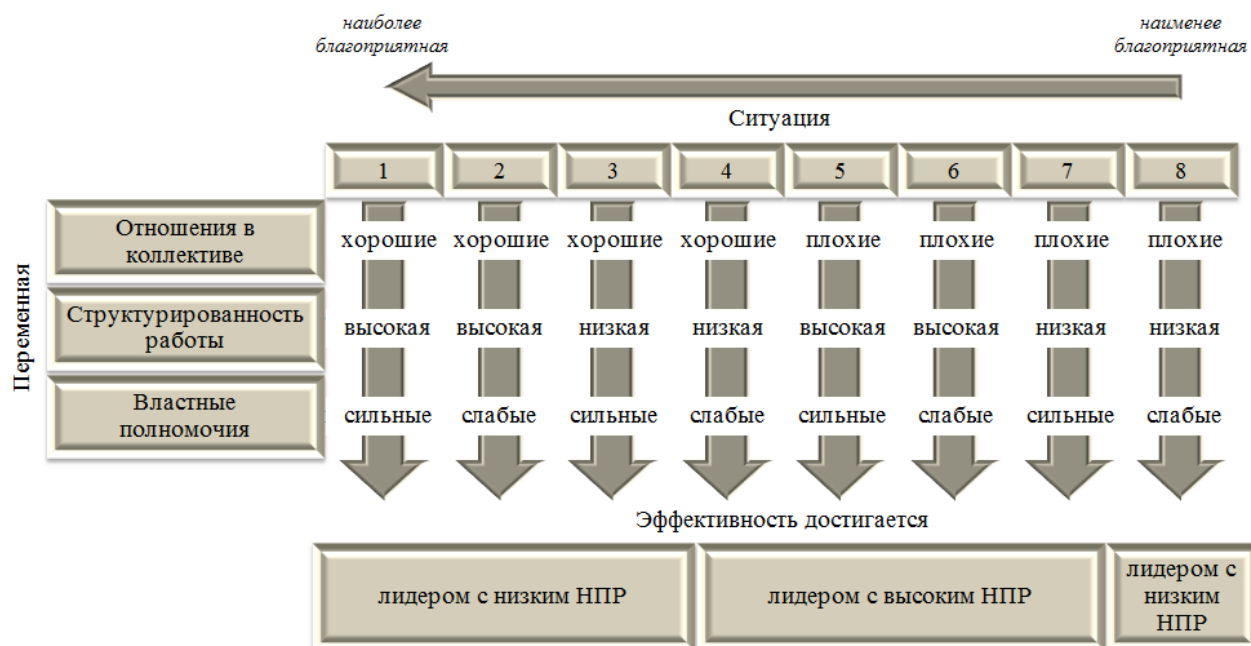


Рисунок 9.9 Континуум ситуационной модели Ф.Э. Фидлера

В соответствии с этим Ф.Э. Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

- приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, стимулирования и замена одного лидера другим, в большей мере отвечающим требованиям данного участка производства);
- изменить ситуацию. Это может быть достигнуто, например, посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению [345].

**Концепция Грэна-Уль-Бьен.** Предложена американскими психологом Джорджем Бэром Грэном и экспертом в области лидерства Марией Уль-Бьен. Строится на дифференцированном подходе руководителя к подчиненным, которых условно разделены на две группы. В первую группу входят подчиненные, которые пользуются особыми привилегиями и вниманием руководителя, во вторую – те, которым руководитель уделяет гораздо меньше времени и внимания, ограничиваясь главным образом установленными формальными отношениями. На основе каких принципов руководитель делает свой выбор, окончательно не установлено. Практика показывает, что часто предметом

особых симпатий руководителя становятся те подчиненные, которые имеют такие же, как и у него, личностные качества и характеристики и те, которые обладают особыми знаниями и опытом, необходимым для успешного выполнения работы. Неслучайно эти работники больше удовлетворены работой, чем те, которые не имеют особых привилегий. К тому же они обычно реже увольняются из организации по собственному желанию [234].

**Теория жизненного цикла Херси-Бланшарда.** Предложена американскими ученым-бихевиористом и предпринимателем Полом Херси и теоретиком менеджмента Кеннетом Хартли Бланшардом. Согласно данной теории самые эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации. Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы. Авторами были выделены четыре степени зрелости подчиненных (табл. 9.13) [192].

Таблица 9.13

Зрелость исполнителей по П. Херси и К.Х. Бланшарду

| Степень зрелости | Обозначение | Характеристика   |
|------------------|-------------|--|
| Низкая           | M1          | Работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе                   |
| Умеренная        | M2          | Работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений                     |
| Умеренно высокая | M3          | Работники способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель |
| Высокая          | M4          | Работники умеют и желают делать то, что предлагает им руководитель   |

Соответственно четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства (рис. 9.10, табл. 9.14) [313].



Рисунок 9.10 Стили руководства по П. Херси и К.Х. Бланшарду

Таблица 9.14

Стили руководства Херси и Бланшарда

| Стиль                              | Обозначение | Характеристика  |
|------------------------------------|-------------|---|
| 1                                  | 2           | 3   |
| Директивный<br>(«давать указания») | S1          | В отношении подчиненных с низким уровнем зрелости лидер в большей степени должен ориентироваться на задачу и в меньшей на человеческие отношения, поскольку подчиненные либо не хотят самостоятельно отвечать за конкретную задачу, либо не способны к этому, поэтому им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль   |
| Убеждающий<br>(«продавать»)        | S2          | 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, т. к. 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 |

| 1                                | 2  | 3   |
|----------------------------------|----|---|
| Участвующий<br>(«участвовать»)   | S3 | Умеренно высокая степень зрелости исполнителей. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. При этом им не требуется конкретных указаний, т.к. 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 |
| Делегирующий<br>(«делегировать») | S4 | Высокая степень 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  |

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников.

*Резюме.* Таким образом, лидерство предполагает необходимость достижения целей и обращено к подчиненным. В свою очередь, компетентность лидера в выборе наиболее подходящей технологии развития сотрудничества влияет на эффективность лидерства и сказывается на результатах деятельности организации. Лидер должен обладать определенным набором личностных качеств, к которым будут добавляться новые.

#### **9.4 Власть: понятие, источники, характеристика**

Руководитель, управляя коллективом, оказывает на него влияние, чтобы оно было эффективным он должен иметь власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей.

С понятием «власть» связано понятие «властные полномочия» – объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений.

Организация пронизана отношениями власти, без нее нет порядка.

Источники власти представлены в табл. 9.15 [106].

Таблица 9.15

Источники власти в организации

| Источник              | Характеристика  |
|-----------------------|---|
| Принуждение           | Побуждение людей к деятельности вопреки их желанию: основан на страхе перед наказанием: замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу  |
| Влияние               | Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним  |
| Компетенция           | Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен. Данный канал власти - заслуга личности, обладающей им. Он прочен и надежен и сохраняется длительное время                          |
| Информация            | Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Власть информации – очень мощный рычаг власти для руководителя   |
| Должностное положение | Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Но должность сама по себе еще не является каналом, проводящим власть. Это необходимое, но не достаточное условие проявления власти. Именно здесь важно сочетание формального (должностное положение) и неформального (компетенция, авторитет) лидерства |
| Авторитет             | Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю   |
| Вознаграждение        | Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и наказывать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом  |

Человек, использующий только один канал власти, обречен на неудачу. Сочетание двух и более каналов, в основе которых лежат компетенция и авторитет, позволит человеку быть не просто руководителем, а лидером.

Тактические приемы власти представлены в табл. 9.16 [111].

Таблица 9.16

Тактические приемы власти

| Прием      | Характеристика   |
|------------|--|
| 1          | 2  |
| Убеждение  | Использование цифр, фактов, тщательно продуманная презентация идей и материалов          |
| Дружелюбие | Создание благоприятной атмосферы до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой |
| Коалиция   | Объединение усилий, получение поддержки со стороны                                       |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Соглашение                                      | Использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов                        |
| Требования считаться с установленными правилами | Напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях                   |
| Обращение к авторитетам                         | Получение поддержки на высоком уровне управления, обращение к примерам из практики преуспевающих компаний |
| Применение санкций                              | Использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия   |

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях. Власть, процесс двусторонний. Власть начальника над подчиненным – одна сторона, видимая. Другая сторона – власть подчиненных над начальником, руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способности подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

Баланс власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния обличенного властью руководителя над подчиненными равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

*Резюме.* Таким образом, основой лидерства являются власть и влияние. Власть – возможность индивида контролировать трудовой процесс работника или группы, а влияние – это действия, основанные на власти. В современных организациях менеджер должен устанавливать баланс власти, не злоупотреблять своими полномочиями. Это можно осуществить посредством создания системы делегирования процесса принятия решений, что в результате увеличивает власть менеджера.

### **9.5 Управление межгрупповыми конфликтами**

В процессе межгруппового взаимодействия достаточно часто встречаются непонимание, недоразумения, сложности общения, которые могут перерасти в конфликт. Конфликты в жизни отдельных людей, групп и организаций в целом играют значительную, чаще негативную, роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, времени, ресурсов.

Однако конфликты выполняют и позитивные функции. Современный взгляд на конфликты в организации состоит в том, что конфликт:

- объективно необходим организации;
- является неотъемлемой частью процесса изменений;
- оптимальным является состояние наличия конфликта минимального уровня (управляемый конфликт).

Рассмотрим, чем же полезен или вреден может быть конфликт при межгрупповом взаимодействии. Исследования показывают, что около 70-80% своего рабочего времени руководитель находится под воздействием скрытых и явных противоречий, игнорирование которых может привести к конфликтам, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджера. Именно поэтому особую актуальность приобретает использование современных методов управления конфликтами в целях развития организации. Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Существуют три подхода к оценке конфликта (табл. 9.17) [10].

Таблица 9.17

Подходы к оценке конфликта

| Подход  | Сущность                                |
|---|---|
| 1   | 2                                       |
| Конфликт – негативное, разрушительное для организации явление | Конфликтов следует избегать любой ценой |

| 1   | 2  |
|---|--|
| Конфликт – естественный элемент существования и развития любой группы | Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы. Однако таким конфликтом надо уметь управлять  |
| Современный   | Постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации |

Конфликты могут принимать самую разную форму – от простой ссоры двух людей до крупного военного или политического столкновения с участием миллионов. Несмотря на многочисленные проявления конфликтных взаимодействий в социальной жизни, все они обладают рядом общих характеристик. Так, конфликтам присущи четыре основных параметра:

- причины (факторы, вызывающие конфликт);
- острота (интенсивность, определяющаяся степенью вовлеченности в конфликт, зависящая от значимости исхода конфликта для участников);
- длительность (продолжительность);
- последствия.

Классификация конфликтов представлена на рис. 9.11 [18].

Конфликт – динамический процесс, включающий ряд этапов:

- скрытая стадия: противоречия не осознаются участниками конфликта, существует явное или неявное недовольство ситуацией;
- формирование конфликта – формируются противоречия, выдвигаются требования (формальные лидеры, конфликтная группа);
- инцидент – активизация действий участников конфликта;
- активные действия сторон;
- завершение конфликта – процесс, результат которого зависит от усилий всех участников конфликта.

Возможными моделями завершения конфликта являются:

- выигрыш – проигрыш;
- выигрыш – выигрыш;
- проигрыш – проигрыш.

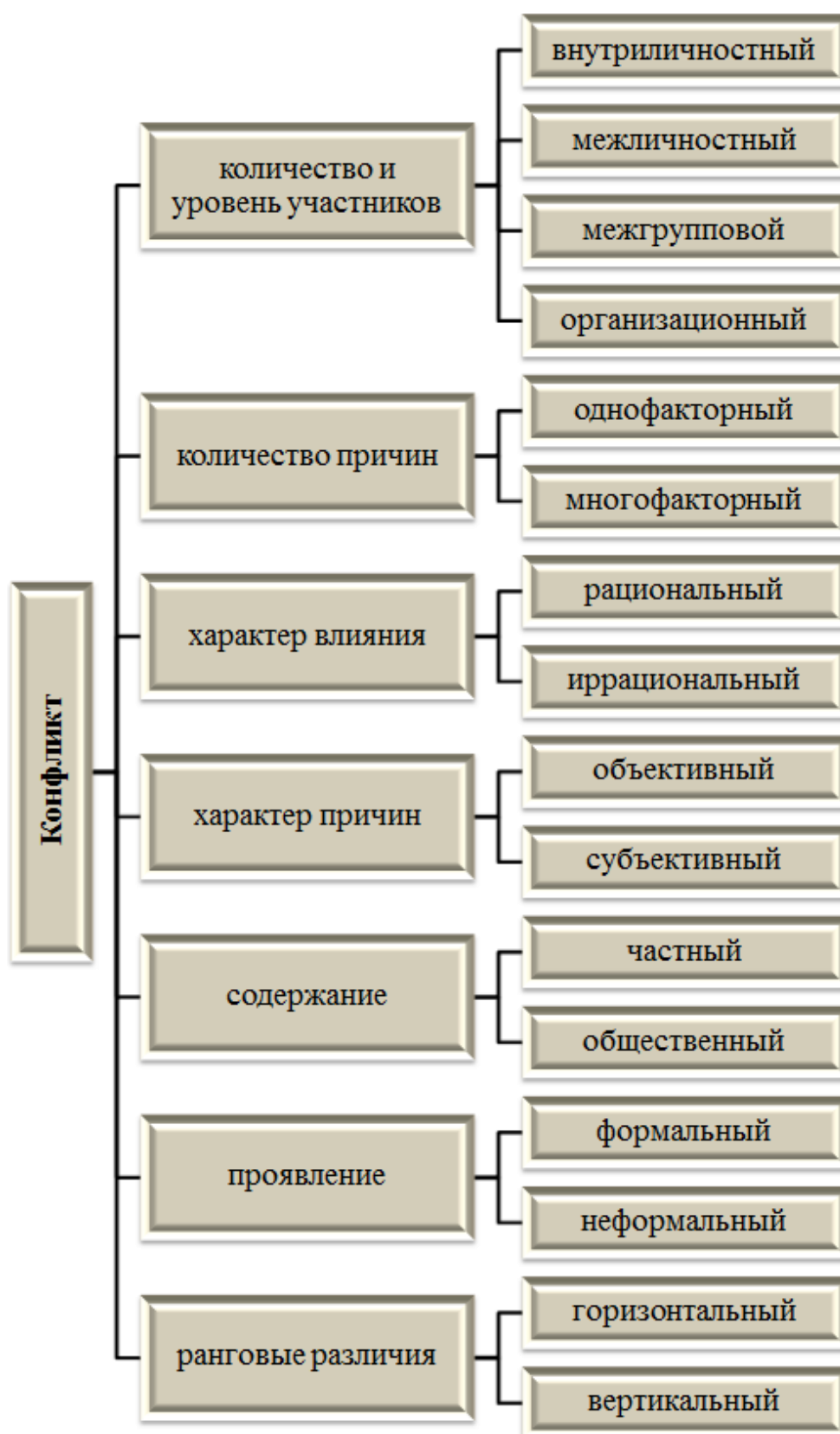


Рисунок 9.11 Классификация конфликтов

К позитивным последствиям конфликта можно отнести активизацию инновационных процессов, повышение качества принимаемых решений,

уровня их обоснованности, улучшение количественных и качественных показателей работы. При этом нередко улучшаются социально-психологический климат в коллективе и взаимоотношение его членов.

К негативным последствиям конфликта относятся понижение уровня сплоченности членов группы, проблемы общения, агрессивность либо, напротив, отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы. Конфликты могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия. Возможные негативные последствия конфликта можно минимизировать, если управлять им [213].

Наиболее часто используемые методы управления конфликтами могут быть сведены к следующим:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов: производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения службе);
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров [133].

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на:

- индивидуальные характеристики человека;

- ситуационные условия;
- структурные факторы.

Индивидуальные характеристики человека играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия в ценностях, восприятиях и суждениях, отношениях и убеждениях людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Реальным источником конфликта могут стать чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие. Например, сотрудник, заинтересованный в автономной и независимой работе, по всей видимости, негативно отреагирует на попытки поставить его в условия жесткого контроля. Реакция на конфликт также в значительной степени зависит от национальных особенностей и культуры поведения.

Ситуационные условия, такие как сложившаяся в организации система связей между сотрудниками, в определенных условиях могут способствовать развитию конфликта в случае, если они являются определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта могут повлиять следующие факторы:

- слишком высокий уровень взаимодействия;
- необходимость обеспечивать согласие сторон по любым вопросам;
- различия в статусе;
- неопределенность ответственности сторон.

Структурные факторы, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т.д. Так, причиной конфликта в отдельно взятом подразделении компании могут явиться цели (цель производственного отдела по увеличению производительности не всегда согласуется с требованиями технической эксплуатации и безопасности: увеличение скорости работы станка с нарушением правил техники безопасности приведет к росту вероятности несчастных случаев на производстве и ускорению изнашивания оборудования) [242].

Основные стратегии поведения в конфликте даны на рис. 9.12 [137].

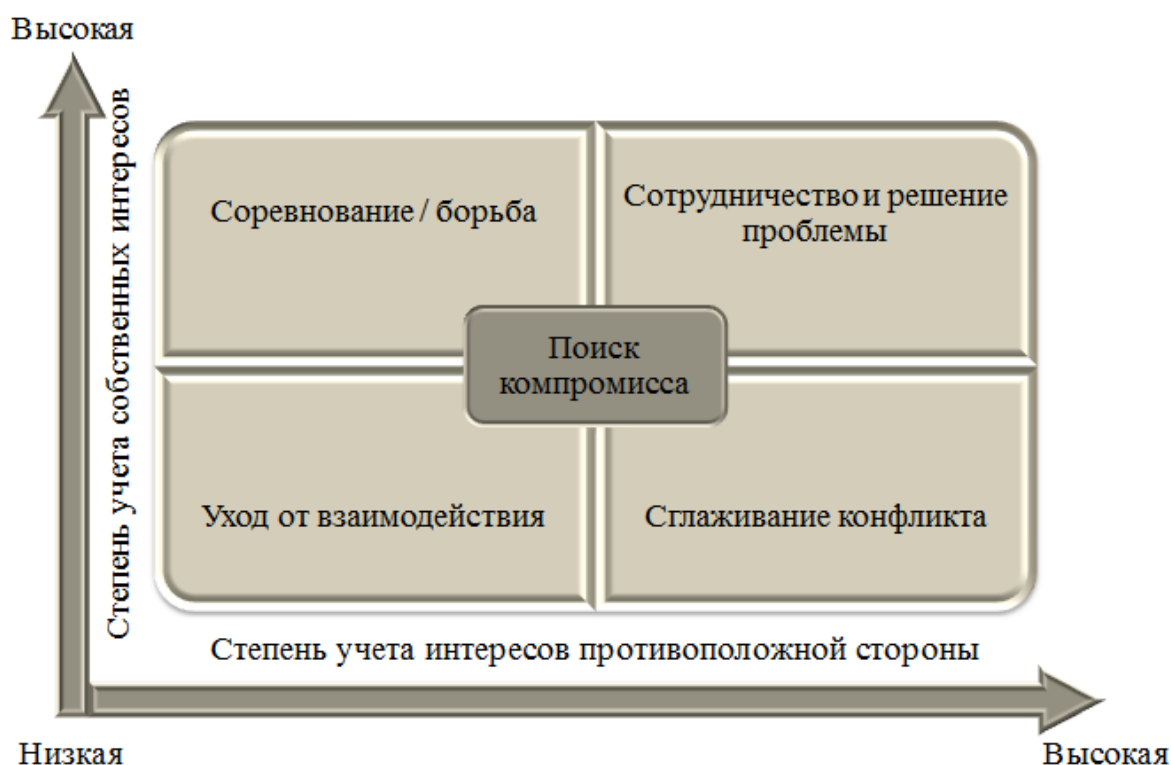


Рисунок 9.12 Модель индивидуальной реакции на конфликт

Соревнование – одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

Сотрудничество – предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон.

Уход от взаимодействия – игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.

Сглаживание конфликта – стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных.

Компромисс имеет место, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

*Резюме.* Таким образом, один и тот же участник конфликта в зависимости от складывающейся ситуации может использовать разные стратегии разрешения конфликта. Вместе с тем установлено, что в большинстве случаев люди следуют преимущественно одной из уже перечисленных стратегий.

## **РАЗДЕЛ 4. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Глава 10. Организационная культура**

Почему одни компании на практике добиваются высокого уровня организованности (успеха), а другие нет? Так, компания Apple была начата с двух человек, напротив, персональные компьютеры большой в прошлом фирмы RCA сейчас неизвестны. Одна из причин – разная культура этих организаций. Из этого следует, что культура – это продукт цивилизации.

В данной главе дано системное описание организационной культуры в меняющемся мире и места лидера в создании и управлении культурой, рассматривается концепция организационной культуры, раскрывается ее структура, оценивается роль в успехах и провалах организаций, даются методики построения, внедрения и развития культуры.

*Цель главы:* раскрыть основные характеристики организационной культуры, ознакомиться с типами и видами организационной культуры, охарактеризовать принципы изменений организационной культуры.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

- методы анализа и изменения организационной культуры;
- компоненты и особенности организационной культуры;
- рекомендации по формированию организационной культуры;

*уметь:*

- давать оценку различным подходам организационной культуры и управлению процессом ее создания, поддержания и изменения;
- использовать конкретные модели и методы организационной культуры;
- выявлять ключевые проблемы управления организационной культурой и возможные пути их решения;

*владеть:*

- навыками практики управления организационной культурой;

– навыками технологии управления организационной культурой; вопросов лидерства в ее системе; технологии разработки, внедрения и трансформации корпоративной культуры в организации.

*Ключевые понятия:* организационная культура, корпоративная культура, строение, мифы, постулаты и культурные нормы, традиции, символы, язык, субкультура, слабая культура, сильная культура, иерархическая (бюрократическая) культура, рыночная культура, клановая культура, адхократическая культура, изменения, стадии восприятия изменений.

### **10.1 Понятие, структура и сущность организационной культуры**

Проблема организационной культуры предприятия и меры ее влияния на трудовой потенциал предприятия и каждого его работника, начиная с конца XX в., рассматривается как одна из самых актуальных для организационного поведения. Организационная культура может быть определена как образ действий, характерный для работников организации и включает в себя признаваемые всеми ценности, идеалы, обычаи и ритуалы, не позволяющие поддаваться любым капризам рынка или руководства. Какова культура, таков и работник. Усвоение корпоративной культуры – это процесс осознания целей организации и формирования соответствующих этим целям поведенческих установок работников. Человек с иной корпоративной культурой может быть неэффективным, несмотря на все его таланты и старания.

Часто успешную деятельность организации напрямую связывают с ее культурой. Ведь главный показатель хорошего положения дел в организации – способность привлекать, заинтересовывать и удерживать талантливых сотрудников. Руководители организаций говорят, что культура – важнейший механизм, помогающий им повышать эту способность. Как идентифицировать культуру? Можно ли создать культуру, соответствующую стратегии? Как управлять культурой и как изменить ее?

Термин «организационная культура» возник относительно недавно. Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней по-

явился у западных исследователей в начале 80-х гг. XX в., после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм. В ходе исследования было установлено, что «успех названных фирм определялся скорее ценностями компании, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личного свойства, чем завоеванными позициями в конкурентной борьбе; скорее пониманием ситуации, чем располагаемыми ресурсами [108].

Следует отметить, что организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Культура представляет собой не записанную и не материальную, но хорошо ощущаемую сторону деятельности организации. Культура затрагивает каждого, но часто не принимается во внимание. Одним из важнейших аспектов управления организацией является формирование и поддержание определенного типа организационной культуры. В этом контексте, успех организации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым она живет, ее общей культурой и духовным миром.

Под организационной культурой понимают:

- систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации [108];
- основу жизненного потенциала организации [329];
- совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом (античная культура, средневековая культура) [217];
- сферу человеческой деятельности, связанную с искусством, литературой, просветительской работой (деятели науки и культуры) [160];
- уровень развития чего-нибудь, степень соответствия образцам (культура речи, поведения, культура труда) [152];
- просвещенность, образованность, воспитанность [146];

- набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и предлагается новым членам как правильный [133];

- приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности [158].

Опыт показывает, что процветающие компании обладают высокой организационной культурой. По существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой. Откуда появилась у компании данная культура? Существует три основных пути формирования организационной культуры:

- культура, заложенная основателем фирмы (Walt Disney Company);
- культура, сформировавшаяся постепенно, в ходе конкурентной борьбы (Coca-Cola);
- культура, привнесенная и сформировавшаяся менеджерами сознательно (изменения, произошедшие с филиалом компании General Motors в г. Фримонт) [106].

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

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

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

При разработке философии организации необходимо учитывать:

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

Именно философия организации является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием ее организационной культуры. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем – к кризису и разорению. В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так, появился английский, американский и японский опыт [32].

С одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; с другой – организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности. Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая и обеспечивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в случае утраты значения первоначальных целей или смены направления деятельности.

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

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

Так, в основе организационной культуры на предприятиях Японии лежат не только инициатива, самостоятельность, отличное выполнение порученной работы, подчинение порядку, ответственность за порученное дело, но и традиционные конфуцианские ценности, задающие ориентиры поведения. Яркий пример тому одна из концепций организационной культуры, много лет с успехом реализуемая в компании Matsushita Electric Industrial, – концепция «самостоятельной ответственности». Эта концепция исходит из того, что главным лицом в трудовом процессе, «героем событий» должен быть не тот, кто ставит задачу, а тот, кто ее выполняет. Лишь тогда его действия будут определять совесть, убеждения, смелость, а в содержание работы будут вложены способности, знание и желание [207].

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

Эти взаимодействия происходят между:

- фирмой и коллективом в целом;
- фирмой и отдельным индивидуумом – участником организации, обладающим спектром индивидуальных интересов и потребностей;
- фирмой и ее внешней средой, предъявляющей свои требования к жизнедеятельности фирмы.

Организационная культура – это зачастую результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых устано-

вок сотрудников, которые выработаны предыдущим опытом. Безусловно, важнейшими источниками формирования организационной культуры являлись основатели известных фирм: Г. Форд (Ford), Т.Дж. Ватсон-ст. (IBM), К. Мацусита (Panasonic), М. Ибука и А. Морита (Sony), В. фон Сименс (Siemens), У. Дисней (Walt Disney Company), У.Р. Хьюлетт и Д. Паккард (Hewlett-Packard) и др. Это яркие личности, оказавшие влияние на становление и развитие организационной культуры своих фирм, ставших компаниями мирового класса.

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

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

Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой. Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты. Почти всегда присутствует «базовая идеология», которую принимают все члены организации:

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

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

Организационная культура всегда является оригинальной смесью ценностей, присущих отдельным людям, структурным подразделениям, менеджменту организации, этнической среды и т.п. [225].

Американские эксперты в области менеджмента Томас Дж. Питерс и Роберт Г. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей организационной культуры, которые обеспечивают компаниям успех (рис. 10.1) [301].



Рисунок 10.1 Ценности организационной культуры успешной компании

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

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

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

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

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

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

Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются следующих убеждений:

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

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

аспект относится к тому, склонны ли нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов;

4) дистанция между людьми, имеющими различный статус, – этот аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минимальное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие трудящихся в управлении.

Если организационная культура уже сформировалась, то ее поддержка возлагается на службы управления персоналом. Для поддержания организационной культуры важнейшую роль играют следующие три фактора: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена и методы адаптации персонала к организационному окружению. Целью отбора персонала является подбор людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнять работу. Предпочтение отдается людям, которые в наибольшей степени совместимы с организационной культурой [105].

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

Нидерландский психоаналитик, специалист в области менеджмента и управления персоналом Манфред Ф.Р. Кетс де Врис и канадский экономист Дэниел Миллер провели пока единственный опыт перенесения на организацию психопатологических критериев, использующихся в отношении отдельных личностей. Они установили, что во всех «больных» организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый структурный климат. Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как мини-

мум невротические способы поведения, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. Исходя из этого положения, авторы выделяют следующие виды организаций:

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

Характеристики:

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

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

Характеристики:

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

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

Характеристики:

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

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

Характеристики:

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

5) шизоидные – они в значительной степени зависят от своих руководителей, который кажется окружающим холодным, отрешенным, замкнутым и даже страшноватым. Он лишен контактов, беспомощен в экстремальных ситуациях и скрывается под маской неприступности. Вакуум в руководящем звене и отсутствие четких указаний – это характеристика высшего руководства. Среди руководителей среднего звена кипит жизнь, они стараются заво-

евать благорасположение и внимание руководителя, решают личные цели, ревностно охраняют государство в государстве, карьеристы процветают.

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

В реальной жизни трудно встретить такие организации в чистом виде. К особенностям же этой классификации можно отнести отождествление организации с руководителем и применение психоанализа в рассмотрении деятельности организации как деятельности живого организма [140].

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

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

Такие руководители реально оценивают себя и уверены в своих действиях. В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам. Решающим по своим последствиям оказалось открытие, что позитивное самовосприятие и уверенность в себе, в конце концов, приводят к оптимизму окружающих. По большому счету, это и есть задача руководителя – заражать своим оптимизмом окружающих [264].

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

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

### **10.2 Основные атрибуты организационной культуры**

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

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

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

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

Цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда.

Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается.

И, наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она является мотивирующим фактором для сотрудников. Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать иерархию потребностей по А.Г. Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и принадлежности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей [300].

Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.

В связи с этим организационная культура базируется на признаках, представленных в табл. 10.1 [207].

Таблица 10.1

**Признаки организационной культуры**

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

Организационная культура выполняет целый ряд функций, приведенных в табл. 10.2 [268].

Таблица 10.2

**Функции организационной культуры**

| Функция       | Сущность  |
|---------------|---|
| 1             | 2   |
| Охранная      | Создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий   |
| Интегрирующая | Усиливает систему социальной стабильности, при этом организационная культура является социальным клеем, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения |

| 1                             | 2  |
|-------------------------------|--|
| Регулирующая                  | Формирование и контроль форм поведения и восприятий, целесообразные с точки зрения данной организации  |
| Замещающая                    | Замещение формальных механизмов и отношений сильной организационной культуры на неформальные, экономя на издержках управления  |
| Адаптивная                    | Безболезненное вхождение новых сотрудников в социальную и производственную системы организации и в действующую систему отношений, что усиливает их преданность   |
| Образовательная и развивающая | Позитивное воздействие высокого уровня организационной культуры на воспитание, повышение общего уровня образования в организации, тем самым улучшая человеческий капитал и систему социальной стабильности |
| Функция управления качеством  | Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции  |
| Ориентирующая                 | Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло  |
| Мотивационная                 | Усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей  |
| Имиджевая                     | Формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой  |

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением. Но нельзя забывать, что организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной.

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

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

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

Успешные компании пользуются совокупностью инструментов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. Важнейшие из них представлены на рис. 10.2 [13].



Рисунок 10.2 Совокупность инструментов организационной культуры

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

**Методы социализации.** При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование и пр. Так, в компании Procter&Gamble претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью. Как бы ни был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники должны адаптироваться к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации проходит в несколько этапов:

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

***Обучение персонала.*** С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение – важнейший фактор развития организационной культуры.

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

***Обустройство рабочих мест и мест отдыха.*** Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации и должны гармонизировать с организационной культурой, соответствовать ей [13].

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

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

– соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями [243].

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

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

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

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

3) стиль руководства:

– авторитарный – для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Г. Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903);

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

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

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

5) деловой этикет – многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы и его соблюдение индивидуальны. Вас могут уволить из McDonald's при опоздании на 5 минут, но не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора [30].

*Резюме.* Таким образом, в теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы (цеха), компании, корпорации в целом, управления. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как McDonald's, IKEA, IBM, где определенный цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах. Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями: фрагментарным – усвоение наиболее ярких правил; ассоциированным – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен; выстраданным – принятие всех формальных и неформальных правил организации.

### **10.3 Типы и виды организационных культур**

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

С позиции феноменологического подхода организационная культура не является фактором, непосредственно программирующим поведение индивидов в организации, а скорее, фактором, обеспечивающим условия согласованного восприятия реальности и группового поведения. Критика исследований в рамках данного подхода сводится к их высокой субъективности, необоснованности заключений, высокой сложности сравнения результатов [73].

Согласно рационально-прагматическому подходу, организационная культура является одной из атрибутивных характеристик организации, что допускает возможность влияния на ее формирование и совершенствование. Организационная культура рассматривается как инструмент достижения организационных целей и оценивается с позиций эффективности, т.е. возможностей достижения этих целей. Именно такое видение природы организационной культуры и ее функций получило широкое распространение среди практикующих менеджеров [88].

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

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

Американские эксперты в области менеджмента и организационного поведения Терренс Э. Дил и Аллан А. Кеннеди построили типологию организационной культуры на одном логическом основании – отраслевой специфике компаний. Авторы отмечают, что в организациях, принадлежащих к одному и тому же сектору рынка, складывается один и тот же тип культуры. Для дифференциации культур они выбрали две характеристики:

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

На основе этих признаков они выделили четыре типа корпоративных культур в зависимости от вариантов высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи (рис. 10.3) [99].



Рисунок 10.3 Типы организационных культур по Т.Э. Дилу и А.А. Кеннеди

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

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

- производство косметики;
- строительство.

Сильными сторонами данной культуры являются:

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

Недостатки состоят в:

– ориентации на быструю выгоду, которая не оставляет возможности долгосрочных капиталовложений;

- нежелании сотрудничества и конкуренция между сотрудниками;
- засилье тех, кто умеет «срывать куш»;
- пренебрежении к талантливым людям и профессионалам;
- высоком уровне текучести кадров.

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

Сила работников этих фирм в высокой способности воспринимать инновации, слабость – в том, что они не учитывают прошлый опыт, живут только настоящим, не стремятся к кооперации усилий. Для их стиля жизни характерны следование последним веяниям моды, склонность к словесным и спортивным противоборствам. Бешеный темп работы, необходимость принятия быстрых и точных решений сильно истощают, и люди нередко выбывают из такого бизнеса, даже не достигнув среднего возраста.

***Культура «усердной работы».*** Складывается на предприятиях, которые характеризуются низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Для наиболее успешной конкуренции служащие поддерживают высокий уровень активности, выполняют большой объем работы. Если все

выведено на высокий уровень активности, предприятие выживает, но стоит только снизить темп работы, тут же начинаются проблемы.

Наиболее яркими представителями данной культуры являются:

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

Данная культура – это мир торговых организаций, где господствует принцип «клиент всегда прав». Быстрое и качественное обслуживание является главным лозунгом такого типа организаций. Для лидеров подобных организаций характерны высокие навыки в области продаж, командный подход к решению проблем, дружелюбие. В этой сфере способны выжить люди, умеющие доказать, что их товар самый лучший: и не важно, какую тактику они применяют - личного общения или рекламы производимого товара.

Сильные стороны:

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

Слабые стороны:

- увлечение количественными показателями в ущерб качественным;
- нередко отсутствует продуманность деталей дела;
- склонность к неадекватной оценке предстоящих результатов;
- высокая текучесть кадров;
- отсутствие преемственности поколений работников (с работниками старшего возраста расстаются, предпочитая молодых и энергичных).

Положительной стороной работников является умение сотрудничать в широком диапазоне работ, отрицательной – отсутствие аналитических навыков. скороспелость выводов, отсутствие перспективного взгляда на бизнес.

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

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

Типичными представителями данной культуры являются:

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

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

Сильными сторонами культуры являются:

- фундаментальность подхода к решению проблем;
- нацеленность на открытия и солидные разработки, укрепляющие не только финансовое положение отдельных личностей, но и экономику страны;
- высокая и продолжительная прибыль (одно большое вложение – и обеспеченность на всю жизнь).

Слабость данного типа культуры проявляется в следующем:

- именно научные разработки и долгосрочные проекты получают наименьшие инвестиции;
- далеко не все проекты приносят прибыль;
- лидерами таких организаций люди становятся только во второй половине жизни, когда уже пройдены почти все этапы карьеры.

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

***Культура «процесса».*** Складывается в таких организациях, в которых почти не существует риска, но и прибыль также незначительна. На таких предприятиях работники концентрируют внимание на самой работе и процессе деятельности, а не на ее результатах. Здесь преобладает бумажная работа, переворачиваются горы документов, которые похожи один на другой, зачастую годовые отчеты просто переписываются с прошлогодних. Все оформлено в рамки, таблицы, планы, большей части которых не суждено осуществиться.

К компаниям с культурой «процесса» относятся:

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

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

Сотрудники отличаются стремлением к порядку и систематизации деятельности. В данной культуре лучше всего приживаются люди, которые умеют вести себя непосредственно в таком искусственном мире. Люди, которые проработали в подобных организациях несколько лет, столкнувшись с

действительностью, чаще всего не знают, как поступить: они привыкли к своему внутреннему миру и не видят реальности событий в истинном свете.

Сильные стороны:

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

Слабые стороны:

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

*Слабые стороны* сотрудников определяются обилием ограничений, монотонностью и однообразием работы. В этой культуре существует деление на ранги, которые необходимо заслужить. Первый присваивается при поступлении на работу, остальные присваиваются в процессе деятельности. От ранга зависит не только статус, но и заработок, поэтому люди стремятся как можно быстрее пройти по этой лестнице, заслужить уважение и увеличить свой доход [99].

Четыре типа организационных культур выделил американский ученый в области менеджмента Джеффри А. Сонненфилд, исследуя современные практики управления. Их характеристика представлена в табл. 10.3 [105].

Таблица 10.3

Типы организационных культур по Дж.А. Сонненфилду

| Тип        | Характеристика   |
|------------|--|
| 1          | 2  |
| «Академия» | Организация для людей, стремящихся продвигаться по службе и старающихся очень хорошо освоить каждую новую работу, которую они получают. Такие компании предпочитают набирать молодых выпускников университетов и колледжей, которые затем проходят большую школу практического обучения, выполняя многочисленные виды работ в своей области. Таким способом фирма готовит высококвалифицированных специалистов в своих стенах. Примеры: IBM, Coca-Cola, Procter&Gamble, General Motors и др. |
| «Клуб»     | Особое значение придается факторам лояльности фирме и соответствия ее стандартам (культуре). Учитывается возраст и опыт. Клубы готовят менеджеров широкого профиля. Примеры: United Parcel Service, Delta Air Lines, государственная службы, военные организации   |

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
| «Бейсбольная команда» | Являются раем для предприимчивых и способных идти на риск, для новаторов и изобретателей. Бейсбольная команда ищет таланты всех возрастов и опыта, щедро вознаграждает их за успехи. Так как служащим предоставляется большая свобода и платятся хорошие деньги, организация постоянно пополняется новыми людьми. Примеры: частные адвокатские конторы, консультативные фирмы, рекламные агентства, фирмы-производители программного обеспечения, исследовательские концерны |
| «Крепость»            | Отдается предпочтение стабильности и надежности. Они не обещают сотрудникам пожизненный наем, но предпочитают иметь таких служащих, на которых можно рассчитывать. Примеры: большие торговые компании, отели, фирмы, занимающиеся добычей нефти и газа   |

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

Наибольшую важность и интерес представляет классификация организационных культур по системе ценностей, используемая в методике диагностики организационной культуры OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (рис. 10.4). Эти типы рассмотрены на примере американских фирм [125].

**Иерархическая (бюрократическая) культура.** Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога М. Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Главной проблемой тогда стала необходимость продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия данному требованию времени (промышленной революции) в полной мере М. Вебер предложил развивать семь характеристик, признанных классическими атрибутами бюрократии:

- правила;
- специализация;
- система отбора по оценкам;
- иерархия;
- раздельная собственность;

- обезличивание;
- учет [49].



Рисунок 10.4 Типы организационных культур по методике OCAI

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

Вплоть до 60-х гг. XX в. фактически в любой книге по менеджменту или наукам, изучающим организацию, принималось допущение, что иерархия, или бюрократия, М. Вебера – это идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, массовому выпуску продукции или предоставлению услуг. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции организации, поддерживать единообразие про-

дукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы. Совместимая с этой формой (и ее оценкой по методике OCAI) организационная культура характеризуется формализованным и структурированным видом. Эффективные лидеры такой организации – это хорошие координаторы и организаторы. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями такой организации являются четкое распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанный механизм учета и контроля. Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры в США, простирается от мультинациональной сети ресторанов быстрого питания (McDonald's) до главных производственных конгломератов (Ford) и правительственных органов (таких как Департамент юстиции). В основном иерархическая (бюрократическая) культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней и оформление в виде формализованных правил всех сторон деятельности.

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

**Рыночная культура.** Эта форма стала обретать популярность в конце 60-х гг. XX в. по мере того, как организации все более оказывались перед лицом роста конкуренции. Эта форма основана на ином наборе постулатов и основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере разработана в работах американского экономиста Оливера Итона Уильямсона, американского ученого в области менеджмента Уильяма Дж. Оучи и др. Специализируясь на изучении организаций, они установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения эффективности организационной деятельности.

Новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинга, ни с представлением о потребительском рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т.е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свою внутреннюю среду. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, расписанными задачами и централизованными решениями, организация с рыночной культурой прежде всего использует механизмы рыночной экономики. Ее главной задачей является достижение конкурентного преимущества, максимизация прибыли и завоевание значительной доли рынка. Стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность (прибыльность).

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- внешнее окружение – это враждебная среда;
- потребители разборчивы, заинтересованы в приобретении ценностей;
- организация занимается бизнесом в целях усиления своего положения в конкурентной борьбе;
- главная задача менеджмента – вести организацию к высокой производительности, блестящим рыночным результатам и высоким прибылям;
- предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – путь к продуктивности и прибыльности.

Примером рыночной культуры является компания General Electric. В конце 80-х гг. XX в. ее главный управляющий Джон Фрэнсис Уэлч-мл. ясно дал понять, что если какие-то направления бизнеса не будут на своих рынках первыми или вторыми, то они пойдут с молотка. За время пребывания на посту Дж.Ф. Уэлч-мл. купил и продал более 300 направлений бизнеса. Культура компании под его предводительством была отнесена к типу культуры, настроенной на жесткую конкуренцию под лозунгами «все или ничего» – стереотип рыночной культуры.

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

***Клановая культура.*** Данная форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм конца 60-х – начала 70-х гг. XX в. ряд исследователей пришел к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными или иерархическими формами организационных культур в странах Западной Европы и США и клановыми формами этих конструкций в Японии. При этом отмечалось, что японские фирмы проникнуты духом единства, сплоченностью, соучастием и ощущением принадлежности к организации. Они больше похожи на большие семьи, чем на субъекты экономической деятельности. Вместо формализованных правил и процедур, характерных для иерархии, или конкурирующих центров прибыли (единиц бизнеса), типичных для рыночных фирм, здесь использовались коллективная (бригадная) работа, программы вовлечения наемных работников в управление и корпоративные обязательства перед ними. О том, что эти характеристики эффективны, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (а не индивидуального) подряда, самостоятельные наем и увольнение бригадами своих членов, существование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что:

- с вызовами внешней среды лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;

- организация должна создавать гуманное внешнее окружение;
- главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Успехи японских фирм, которые приняли и реализовали эти принципы сразу же после второй мировой войны, добившись положительных результатов, исследователи США и стран Западной Европы разглядели только в конце 70-х гг. XX в. Они смогли понять, что клановые культуры могут стать причиной успеха организации на рынке. Было установлено, что когда бурная, быстро меняющаяся внешняя среда создает менеджерам трудности при долгосрочном планировании и принятии стратегических решений, сопряженных с неопределенностью, эффективным способом координации организационной деятельности становится несомненная уверенность в том, что все наемные работники разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели.

Примером организации кланового типа в США была авиакомпания People Express Airlines в течение первых пяти лет своей деятельности пока ее основатель Дональд К. Берр не столкнулся с финансовыми затруднениями, которые вынудили его продать компанию, чтобы избежать банкротства. Наиболее значимыми характеристиками People Express Airlines были:

- минимум уровней менеджмента – Д.К. Берра и экипаж самолета разделяло всего три уровня менеджмента;
- неофициальность и самоуправление – кабинет Д.К. Берра был просто еще одним залом для заседаний, и когда он использовался для этой цели, хозяин кабинета удалялся в какое-нибудь другое место;
- участие в собственности наемных работников – все они владели акциями компании и имели пожизненную гарантию занятости;
- рабочие бригады – рабочая сила организована в бригады по три-четыре человека, которые комплектовались на основе добровольного отбора;
- участие наемных работников в принятии решений – принимать решения компании помогали четыре отдельных управленческих совета;

– ротация участников выполнения заданий – сотрудники регулярно переключались с выполнения одних заданий на другие таким образом, что пилоты, например, занимались обработкой багажа и резервированием мест.

Граничившая с обожанием, преданность Д.К. Берру и концепции People Express Airlines позволяла держать заработки наемных работников на существенно более низком уровне, чем у соперничавших авиалиний, но моральный климат в организации оставался по-прежнему высоким.

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

Клановая культура, согласно методике OCAI, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Организация ориентирована на долгосрочную выгоду от совершенствования межличностных отношений и придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и предупреждение конфликтов.

**Адхократическая культура.** По мере того как мировая экономика переходила из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип организации (организационной культуры), наиболее адекватно реагирующий на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми характеризуется мир организаций XXI в. На этом этапе были сформированы новые базисные допущения, состоящие в следующем:

– новаторские и опережающие время решения являются ключевым фактором успеха;

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

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (для этого, применительно к этому) и определяет некую временную, специализированную динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады/комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типичны неопределенность и/или перегрузка информацией. Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство. Важнейшей проблемой, с которой сталкиваются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, а также быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть переходит от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени.

Организация ориентирована на индивидуализм, поощрение риска и предвидение будущего; почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, иссле-

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

Примером подобной организации в США можно считать агентство NASA. В течение первых восьми лет его существования формальная структура этого центра даже не рисовалась, потому что она оказалась бы устаревшей, еще не успев быть отпечатанной. Линии юрисдикции, прецеденты и политика трактовались как временные. Названия должностей, ответственность за выполнение заданий и даже уровни подразделений иногда менялись каждую неделю. Любой блок этой организации работал как адхократическая конструкция и проявлял предрасположенность к ценностям, которые типичны для адхократической культуры. Время от времени адхократические блоки возникают и в достаточно крупных организациях, где доминирует иной тип культуры. Среди характеристик, типичных для адхократической организации, можно выделить:

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

В итоге можно констатировать, что адхократическая культура, согласно методике OCAI, характеризуется как динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Эффективное руководство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является готовность к экспериментированию и новаторству, творческий характер труда. Важным аспектом является готовность к изменениям и ответ

на новые вызовы времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов и услуг [125].

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

- бюрократическую – основана на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти служит должность членов организации;
- клановую – основана на внутренних ценностях организации, направляющих ее деятельность. Источником власти служат традиции;
- рыночную – характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти является собственность на ресурсы [219].

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

- культура джентльменского клуба – культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;
- культура казармы – деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно;
- культура спортивной раздевалки – в ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают;

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

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

– культура смысленных мачо – во главу угла ставит умных и энергичных людей, умеющих в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Тех, кто не справляется, наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными [33].

Также организационная культура классифицируется по ряду признаков.

По охвату организационная культура может быть разделена на:

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

По степени формирования различают:

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

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

В обобщенном виде о такой культуре можно говорить как о более простой, более ординарной. Ее конкретные формы многочисленны, а отличия

между ними определяются не обязательно целым комплексом факторов – для этого достаточно одной или нескольких наиболее ярких особенностей [287].

*Резюме.* Таким образом, в настоящее время существует множество способов типизации культуры организации. Выбор той или иной типологии напрямую зависит от исследователя, который ставит перед собой определенные задачи. Каждый хозяйствующий субъект независимо от формы собственности и вида деятельности в условиях рынка должен обладать своей организационной культурой, которая приходит с развитием предприятия.

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

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

### **10.4. Изменения в организационной культуре**

Одним из наиболее сложных и ответственных аспектов управления организацией является изменение ее организационной культуры. Необходимость изменения организационной культуры встает перед компанией в условиях кризиса, который вскрывает несоответствие привычных способов реагирования на внешнюю (снижение рентабельности и пр.) или внутреннюю ситуацию (например, резкое увеличение текучести кадров).

Изменения – это действия, в процессе которых происходят различные преобразования в нашей жизни. Говоря об изменении культуры организации, необходимо учитывать то, что оно влечет за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной психологии. Поскольку изме-

нение организационной культуры происходит в рамках коррекции/изменения существующих ценностей, норм и правил или внедрения новых ценностей, необходимых для осуществления новой стратегии развития компании, рассмотрим особенности данного процесса.

Предпосылками успешного изменения культуры являются:

- ясное понимание направления или видение того, что обновленная компания хочет достичь;
- очевидная приверженность переменам и участие в них со стороны высшего руководства;
- способность управлять ожиданиями людей. Не все можно изменить за один день, поэтому все должны быть готовы к временным отступлениям;
- эффективная разъяснительная работа, подчеркивающая роль менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованное участие в переменах;
- выделение средств на проведение изменений и переобучение персонала в соответствии с нововведениями [229].

Изменения бывают:

- насильственные и добровольные;
- обратимые и необратимые;
- планируемые и непредвиденные;
- осознанные и неосознанные.

Целесообразно отличать организованные изменения от стихийных, возникших под воздействием процессов самоорганизации.

Организационная культура, становясь инструментом управления, обретает характеристики корпоративной культуры – инструмента управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации. Для внедрения корпоративной культуры недостаточно готовности высшего руководства к переменам и даже выделения бюджета на планируемые изменения.

Организационная культура обладает уникальным свойством – способностью проникать во все аспекты жизни организации и удерживаться в головах сотрудников в течение длительного времени. Примерами такой живучести организационных ценностей может выступать любой вуз: несмотря на полную смену обучающегося состава каждые четыре-шесть лет, тип культуры остается прежним.

Поэтому для формирования корпоративной культуры существенную роль играет дискредитация существующего положения (а вместе с тем ценностей, норм и правил) и критическая оценка.

Методами изменения существующей парадигмы являются:

- привлечение «человека со стороны», который не связан прежней парадигмой и привносит критический настрой;
- «обнажение» существующего с помощью специальных мероприятий. Например, конференция, посвященная обсуждению причин снижения показателей, показывающая необходимость изменений;
- перераспределение власти (разрушение «консервативных» властных групп, исключив их представителей из комитетов, принимающих решения);
- законность разнообразия взглядов, поощрение менеджеров, открыто критикующих существующую парадигму;
- активное участие и поддержка руководства [264].

Наибольшее распространение среди практиков по внедрению новой культуры и изменению существующей получили следующие механизмы воздействия на сотрудников (табл. 10.4) [52].

Таблица 10.4

### Механизмы воздействия при изменении организационной культуры

| Механизм               | Характеристика  |
|------------------------|---|
| 1                      | 2   |
| Информационная система | Изменение компьютерной системы – излюбленный способ влиять на поведение людей. Когда обмен информацией происходит оперативно и с минимумом потерь, у сотрудников автоматически появляется возможность принимать быстрые и эффективные решения |

| 1                                       | 2  |
|---|--|
| Организационная структура               | Изменения в организационной структуре позволяют изменить поведение людей путем усиления контроля над их действиями или же предоставлением большей автономии и свободы действий |
| Повышение квалификации                  | Обучение позволяет подтолкнуть людей делать привычные вещи иначе   |
| Поощрения                               | С их помощью можно стимулировать желаемое поведение  |
| Забота о покупателе, повышение качества | Фокус внимания на ключевые аспекты деятельности позволяет внести и новые паттерны (англ. pattern - образец, шаблон, система) поведения   |

При анализе организационной культуры предприятия стараются выявить одну-две главные причины изменений. Однако следует помнить, что построение реалистичной картины обычно требует учета возможно большего числа факторов и взаимосвязанных причин. Среди причин необходимо выделить две глобальные: внутренние и внешние по отношению к организации изменения.

К внутренним изменениям относятся изменения:

- целей организации;
- стратегии развития;
- организационной структуры предприятия;
- инновационных процессов на предприятии;
- смена собственника (руководителя);
- характера труда и содержания работы;
- условий труда;
- уровня образования и общего уровня развития работников;
- уровня профессионализма работников.

Процесс внутренних изменений связан с повышением эффективности производства, изменениями в уровне профессионализма персонала, установлением и поддержанием отношений между членами коллектива. Этот процесс начинается с самоидентификации, что относится как к отдельным гендерным, профессиональным и другим группам, отделам (субкультурам), так и ко всему коллективу организации. На всех стадиях жизни организации культура ее руководителя, т.е. его личная вера, ценности и стиль, во многом определяют культуру организации.

Внешние изменения включают в себя изменения:

- общих экономических условий;
- политической обстановки в стране;
- демографических показателей (изменения в составе населения, процесс смены поколений и т.п.);
- деловой среды в целом и конкретной отрасли;
- уровня ресурсов;
- технологических процессов.

Внешняя среда для организации состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации. На рис. 10.5 представлена модель изменения организационной культуры под воздействием внешней среды [283].



Рисунок 10.5 Модель изменения организационной культуры

Можно выделить следующие элементы внешней среды:

- клиенты, потребители продукции и услуг (рынки сбыта);
- поставщики (рынки ресурсов, в том числе рынок труда);
- конкуренты;
- техника и технология;
- государство и правительственные органы;
- общественные организации и группы.

Для анализа изменений в организационной культуре необходимо выявить универсальные механизмы, определяющие трансформации на протяжении ряда лет. В процессе эволюции организации наиболее действенными факторами, определяющими изменения, являются (табл. 10.5) [106].

Таблица 10.5

Факторы, определяющие изменения в процессе эволюции организации

| Фактор                                    | Характеристика   |
|---|--|
| Организационный кризис                    | Решение сложных проблем, порождаемых как внешними, так и внутренними причинами может потребовать перестройки структуры предприятия, корректировки отдельных его функций  |
| Управленческое воздействие                | Если руководитель стремится повысить надежность, обязательность в работе сотрудников, он сам должен быть аккуратен в исполнении обещаний и требований. При смене руководства неизбежно изменение ценностей, но не факт, что сотрудники их примут   |
| Стадия жизненного цикла                   | Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку   |
| Возраст                                   | Чем меньше возраст организации, тем менее устоявшиеся у нее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации  |
| Размер                                    | Легче изменить культуру в малой организации  |
| Степень усвоения организационной культуры | Чем шире распространена культура в организации и сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. При сочетании этих условий формируется сильная культура, признаком которой является высокая интеграция персонала   |
| Наличие субкультур                        | Субкультуры, существующие на предприятии, выступают важным фактором изменения. Доминирующая субкультура цементирует группы и отдельных людей. Чем больше субкультур, тем сильнее общее сопротивление изменению доминирующей культуры. Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации персонала к новым ценностям |

Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время. Процесс может растянуться на 5-10 лет. В целом оценить ситуацию трудно. Реакция на изменения у всех сотрудников различна.

Можно выделить пять факторов, определяющих реакцию на происходящие перемены:

- природа изменений и методы их проведения;
- последствия изменений на индивидуальном уровне;
- история организации и ее культура;
- психологический тип человека;
- персональная история человека и его опыт.

Процесс восприятия изменений в компании очень неоднороден. Поскольку организационные изменения, требуют времени на реализацию, то и отношение работников меняется по мере разворачивания событий.

Обычно все начинается с неинформированного оптимизма после «шокирующего» известия, здесь информация может быть неполной или недостоверной, но она получена. Люди склонны надеяться на лучшее, поэтому даже такое событие, как «новый собственник», вызывает новые позитивные ожидания. По мере информированности пессимизм обычно нарастает, работники уже понимают, чем им могут грозить изменения, некоторые из них отказываются продолжать дела и уходят в депрессию. Другие выражают решимость и преданность, реально смотрят на вещи, и их оптимизм начинает расти. Вскоре они входят в стадию стабильной работы. Данный процесс показан на рис. 10.6 [190].

Ключевыми аспектами сопротивления изменениям, заслуживающими пристального внимания со стороны руководства организации, являются:

- сопротивление переменам неизбежно;
- формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от того, воспринимаются ли они негативно или позитивно;
- сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его нельзя выявить;
- то, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства по предстоящим изменениям.



Рисунок 10.6 Стадии восприятия изменений

В литературе встречаются следующие виды сопротивления изменениям:

- логические, рациональные возражения;
- психологические, эмоциональные установки;
- открытое сопротивление;
- скрытое сопротивление;
- немедленное сопротивление;
- отложенное сопротивление;
- индивидуальное сопротивление;
- организационное сопротивление.

Главная причина сопротивлений персонала – страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место, лишиться определенного статуса или привычной дружеской атмосферы на рабочем месте, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям, и все это – ради громких целей, необходимость которых совершенно неочевидна для рядовых сотрудников. Не полу-

чая необходимой информации от руководства, работники обращаются к коллегам – в результате ложные пессимистичные представления о протекающих в компании процессах растут, как снежный ком.

Ключевые причины сопротивления изменениям у исполнителей и руководителей изложены в табл. 10.6 [101].

Таблица 10.6

## Причины сопротивления изменениям

| Исполнители   | Руководители   |
|---|--|
| Недостаток понимания потребностей в изменениях и видения будущего. У исполнителей нет ответа на вопросы: «Как это повлияет на мою работу?», «Что я могу получить или потерять от изменений?»  | Угроза установленному разделению власти и контроля. Изменения могут менять распределение власти и выводить часть процессов из-под контроля менеджеров. Такие изменения воспринимаются менеджерами как «персональная атака» |
| Комфортность текущего состояния и боязнь неизвестности. Групповая инерция, привычка   | Увеличение круга задач, дополнительная работа, уменьшение ресурсов. В большинстве проектов по изменениям менеджеры ожидали сохранения тех же обязательств, что были у них прежде   |
| Корпоративная культура и история компании. Какова история изменений в компании? Поддерживает ли культура компании изменения?  | Недостаток навыков, умений или опыта управления изменениями  |
| Противодействие новым технологиям и процессам. Несмотря на более высокие показатели эффективности, новые технологии меняют привычный стиль работы, повышают ответственность. Исполнитель чувствует, что новая технология не решает существующих проблем | Несогласие с выбранным направлением изменений и способом реализации  |
| Страх потери работы. Изменения могут привести к отсутствию необходимости в выполняемой исполнителем функции   | Страх потери работы. Особенно это касается среднего звена в управлении   |
| Скептицизм в отношении потребностей в изменениях  | Руководители не видят или не осознают угроз и возможностей текущей ситуации  |
| Личная неприязнь к инициаторам и участникам изменений   |  |
| Экономические факторы: уменьшение оплаты труда, премии, бонусов, социальных выплат, сокращение отгулов, сверхурочных доплат и т.п.  |  |

Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям – максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, максимум информации о происходящем, дополнительное обучение сотрудников и вовлечение их в процесс принятия решений.

Американский эксперт в области менеджмента Джон Пол Коттер к общетактическим методам преодоления и устранения сопротивления изменений относит следующие:

- обучение персонала, общение, устранение дефицита информации;
- участие сотрудников в переменах и вовлечение их в процессы принятия решений;
- помощь и поддержка в выполнении новых процессов и процедур;
- переговоры с людьми и согласие по большинству пунктов;
- манипуляция, маневрирование;
- явное и неявное принуждение.

Среди основных практических задач, которые должны быть решены для обеспечения успешной реализации изменений, – проведение информационной кампании (обеспечивающей и эмоциональную поддержку персонала), построение единой команды и дополнительное обучение сотрудников.

Основную пользу в устранении сопротивлений изменениям приносит информационная кампания, которая должна быть всеохватывающей, подробной и использовать все возможные способы коммуникации. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах изменений для каждого сотрудника организации.

Специалисты отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований и стратегических целей организации их держит не только высшее, но и линейное руководство.

Это связано с тем, что работники привыкли к стилю общения и поведения своего непосредственного начальства и трактовка его невербального языка не вызывает у них сомнений.

Человеческое понимание и сопереживание оказывают серьезное положительное влияние на персонал. Полезно организовать специальное «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам предоставляется возможность выплеснуть свои эмоции и недовольство. Помимо снятия стресса за счет «вен-

тиляции» эмоций такая встреча, проводимая внешними специалистами, способствует сплочению группы благодаря эффекту группового переживания.

Привлекая работников обеих компаний-партнеров к участию в подобном мероприятии, его можно использовать для естественного построения новых команд и неформальных групп. Довольно распространенным является убеждение, что информированность каждого сотрудника о деятельности компании приводит к утечке ценных сведений и распылению власти.

Однако достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают вышеназванные сомнения – информируя своих подчиненных, руководство показывает, что рассматривает их как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, делая организацию более гибкой в условиях современного рынка.

Соппротивление сотрудников серьезным организационным изменениям значительно снижает планируемую эффективность преобразований. Полностью избежать сопротивления невозможно, но руководство компании может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных целей [150].

Изменения в организационной культуре могут происходить в зависимости от стадии, на которой находится организация. На разных стадиях эволюции культуры организации возникают свои возможности для изменений. Объясняется это сменой функций культуры в зависимости от стадии развития. Механизмы изменения обладают свойством кумулятивности, т.е. на каждой последующей стадии действуют все предыдущие механизмы и добавляются свои, новые.

***Изменения на стадии основания и раннего развития.*** Основной толчок исходит от основателей и их представителей. Далее культурная парадигма может рассматриваться как проявление отличительных особенностей компетенции данной организации, основа единства ее членов, «психологический магнит», не дающий организации развалиться. Особое внимание уделяется выделению из среды и отделению от других организаций. Организация делает свою культуру ясной, определенной, как можно более интерактивной

и знакомит с ней новых сотрудников. В связи с этим поступающие снаружи или изнутри предложения умышленно изменить культуру полностью игнорируются или встречают активное сопротивление.

**Изменения на стадии роста организации.** На изменения влияет общая эволюция организации по направлению к ее следующей исторической стадии. Под частной эволюцией подразумевается адаптация отдельных частей организации к их конкретным средам и влияние культурного многообразия на основную культуру.

**Изменения на стадии среднего возраста.** Сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи непрерывного роста и процесса обновления. Если в период роста культура была необходимым «клеем», то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся. На этой стадии:

- провозглашается философия и идеология, закрепляющие культуру организации;
- создаются кредо фирмы и доминирующие ценности;
- слоганы;
- официальные документы;
- другие общественно видимые заявления о том, чем компания стремится быть, что она поддерживает.

Доводить культуру до сведения людей на этом этапе сложнее, поскольку она целиком и полностью внедрена в повседневные заботы и неотделима от них.

Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Если для молодых организаций это угроза, то здесь – преимущество. Единственный недостаток – работает медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить, следует прибегнуть к проектам системного развития организации. Основная часть работы уходит на увязку различных, порой противоборствующих субкультур и помощь доминирующей

управленческой субкультуре, ориентированной на клиента, в объединении интересов различных групп.

Руководителям необходимо понимать важность динамических преобразований даже на стадии высокой эффективности организации. Необходимо введение новых подразделений или упразднение тех, которые исчерпали свой потенциал прибыльности, создание параллельных обучающих систем, функциональная дифференциация персонала, обеспечение межличностной интеграции и т.д. Соответствующие преобразования происходят и в организационной культуре предприятия.

В целях усиления адаптации организации к новой ситуации меняются ее верования, отношения, ценности. Считают, что для изменения базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации требуется где-то от 5 до 15 лет. Сегодня программы организационного развития предполагают создание специальной обучающей системы, в которой создаются, изучаются и проверяются новые реалии организационной культуры. Жертвовать общепринятым ради нового, но не апробированного неразумно и болезненно. Апробирование в новой параллельной системе организационных ценностей способствует созданию необходимой психологической безопасности.

Общее для всех программ организационного развития состоит в том, что все они осознаны и реализуются лидерами, так что неизбежные периоды дисбаланса ожидаются заранее. Нужно помочь системе перейти на более эффективный уровень управления. Это значит, что организация не сможет научиться ничему новому, если ее лидеры сами ничему не учатся.

Возможно скрытое, иногда непреднамеренное воздействие новой техники и технологии. В одном случае происходит постепенное эволюционное распространение инноваций, в другом – технологический фактор выступает в виде хорошо продуманного, управляемого внедрения конкретных технологий с целью привлечения членов организации к новому типу поведения, что требует от них переоценки существующих представлений и, возможно, принятия новых ценностей, убеждений, представлений. Организационная куль-

тура максимально объединяет интересы персонала вокруг непосредственных общефирменных целей.

***Изменения на стадии зрелости и возможного упадка организации.***

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры. В условиях влияния внешней и внутренней среды – это преимущество. Однако если происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу именно по причине своей силы. Зрелость не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и ограничениями.

Практика предлагает следующие методы изменения организационной культуры на стадии зрелости-упадка:

1) изменение посредством внедрения сторонних менеджеров – наибольший эффект данный механизм изменения имеет, когда совет директоров назначает нового исполнительного директора. Новый директор обычно вводит в компанию своих людей и избавляется от неудобных ему сотрудников. Тем самым, он разрушает групповую иерархическую культуру и начинает процесс формирования новой. Людям может не нравиться новый подход, но они не могут не согласиться с ним при условии, что компания снова стала прибыльной. Те, кто продолжают держаться за старое либо вытесняются, либо уходят сами.

2) изменение посредством скандалов и развенчания мифов – там, где имеется несоответствие между провозглашаемыми ценностями и фактическим положением. До тех пор, пока фактически действующие представления не приведут к публичному скандалу, который нельзя будет скрыть, замять или опровергнуть, ничего не изменится. Катастрофы и скандалы автоматически не вызывают изменение культуры, а начинают процесс размораживания и дают возможность осуществления изменений для приведения представлений организации в соответствие с реалиями внутренней и внешней среды. Работники компании иногда сами провоцируют скандалы, устраивая в нужное время и в

нужном месте утечку информации. Эти действия могут форсировать наступление кризиса, что приведет к пересмотру культурных представлений.

3) изменение посредством навязывания убеждений – для осуществления изменений в таких ситуациях нужно сначала устранить всяческую возможность для выхода из ситуации, а затем обострить противоречия, одновременно обеспечивая психологическую безопасность. Сделать это нелегко, но именно так поступают менеджеры-реформаторы. Правильно используя нужные стимулы, они мешают уйти из организации тем, кто должен остаться.

4) изменение посредством преобразования – это комбинация приемов, объединенных в единую программу талантливым менеджером или командой субъектов изменений. Изменение осуществимо, если менеджер-реформатор или команда реформаторов четко понимают:

- какой должна стать организация;
- имеется ли модель культуры необходимой для этого изменения;
- имеются ли у руководителя необходимые полномочия для внедрения этой модели.

При отсутствии хотя бы одного элемента неизбежна неудача. Преобразование обычно требует вовлечения в процесс преобразования всех членов организации. Выработка новых представлений в таком случае превращается в пересмотр представлений посредством обучения, подготовки и изменения организационной структуры там, где это необходимо. Обучение новым принципам должно приводить к видимым улучшениям. Нужно создавать новые девизы, истории, мифы ритуалы, т.е. всеми способами принуждать людей к принятию новой линии поведения.

5) изменение посредством реорганизации и перерождения – если организация физически разрушается, то разрушается и культура, носителем которой она является. Какая бы организация не появилась на месте старой, она будет формировать свою собственную культуру. Это очень травмирующий процесс, а потому он обычно не применяется. Им можно воспользоваться только тогда, когда на карту поставлено экономическое выживание организации.

Работа по созданию новых обычаев и ритуалов может быть начата только тогда, когда подготовлен практический план ликвидации разрыва в ценностях, который может включать в себя подбор новых сотрудников, перемещение внутри организации или увольнение старых сотрудников, определение потребности в тренинговых и обучающих программах, персональный план работы с людьми, для которых конфликт ценностей будет наиболее сильным. Следует остерегаться слишком быстрого введения новых обычаев и ритуалов, поскольку людям, испытывающим конфликт ценностей, это может показаться фальшивым и вызывать у них негативную реакцию [329].

*Резюме.* Таким образом, процесс изменения культуры относительно прост и наименее болезнен для небольшой недавно существующей фирмы, руководство которой пользуется авторитетом, а среди работников существует группа, готовая отстаивать принципы и ценности новой культуры. Наиболее трудно и мучительно процесс изменения культуры происходит в крупной, сложившейся фирме, имеющей большое количество субкультур, с ограниченным влиянием руководства. Новая культура может быть привнесена извне руководством фирмы или сформирована изнутри работниками организации. Но даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

## **Глава 11. Коммуникации в организации**

Коммуникации – это обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия. Коммуникации играют большую роль в управлении. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Для организации эффективных коммуникаций в группах и в организации в целом необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

В данной главе раскрыты вопросы коммуникации в организациях, их роль в повышении эффективности менеджмента, содержание процесса коммуникации, основные виды коммуникаций и коммуникационных сетей в организациях, их характеристику.

*Цель* главы: показать природу и сложность коммуникаций, рассмотреть их значение в организации; раскрыть содержание коммуникационного процесса и рассмотреть препятствия, стоящие на их пути; рассмотреть виды коммуникаций и определить методы повышения их эффективности; раскрыть роль и содержание межличностных коммуникаций, определить факторы, влияющие на них.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

- природу и роль коммуникаций в организации;
- элементы и этапы процесса коммуникации;
- характеристики эффективной обратной связи;
- виды коммуникаций в организациях;
- барьеры, стоящие на пути эффективных коммуникаций;

*уметь:*

- устанавливать коммуникации, общаться и сотрудничать;
- читать человека как книгу;
- анализировать факторы, влияющие на эффективность межличностных коммуникаций;
- определять методы повышения эффективности коммуникаций;
- идентифицировать и преодолевать барьеры, стоящие на пути коммуникаций;

*владеть:*

- навыками эффективных межличностных коммуникаций;
- навыками эффективного слушания.

*Ключевые понятия:* коммуникации, процесс коммуникации, кодирование, декодирование, канал связи, обратная связь, коммуникативные барьеры, межличностные коммуникации.

### **11.1 Понятие и значение коммуникаций в организации**

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле слова обмен информацией, который является сложнейшей проблемой в любой организации. Коммуникации – одна из наиболее сложных и неоднозначных проблем организационного поведения.

Цели коммуникаций:

- организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления;
- наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией;
- установить взаимосвязь между людьми в организации;
- сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации;
- организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

73% американских, 63% британских и 85% японских руководителей считают, что коммуникации имеют огромное значение для эффективной деятельности организаций. Значение коммуникации в организации:

- коммуникация – основное условие существования и развития организации;
- коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений;
- коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации;
- коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.

По мнению 250 тыс. работников 2000 различных американских компаний, установление эффективных коммуникаций – одна из самых сложных проблем в организациях [234].

Оценки специалистов показывают, что в активной жизни большинства людей процессы общения, коммуникации занимают до 75% времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний. Менеджеры в силу специфики своей деятельности должны в совершенстве владеть технологией и искусством коммуникации.

Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Большинство подчиненных на вопрос, какие качества они ценят в своем руководителе, на первом месте назвали умение выслушивать подчиненных. Таким образом, каждый менеджер обязан быть коммуникатором.

Коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. Проблемы коммуникации, коммуникативных связей всегда были актуальны. Еще Аристотель считал, что способность вступать в общение (коммуникацию) отличает человека от «недоразвитых в нравственном смысле существ» [19].

На практике эффективные коммуникации являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей.

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова *communicatio* – сообщение, передача. Этот термин появился в научной литературе в начале XX в. и в настоящее время имеет три наиболее популярные интерпретации (рис. 11.1) [226].

В целом под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий. При этом общность символов имеет ключевое значение (рис. 11.2) [55].

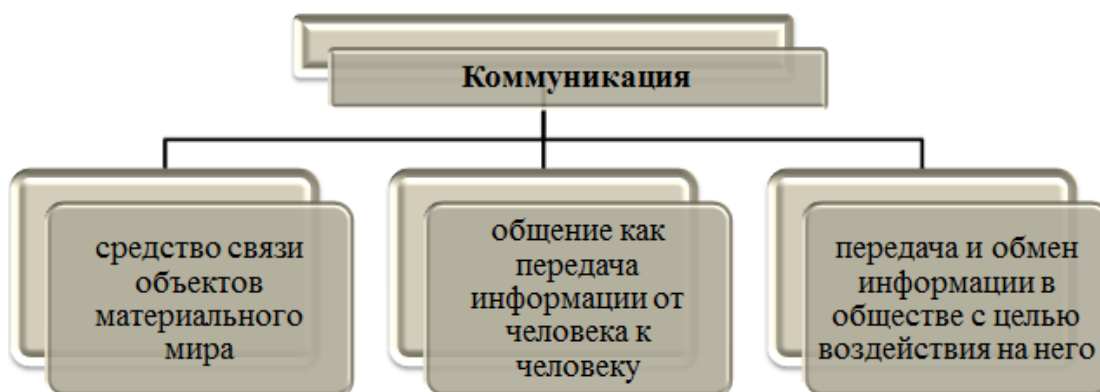


Рисунок 11.1 Интерпретации понятия «коммуникация»

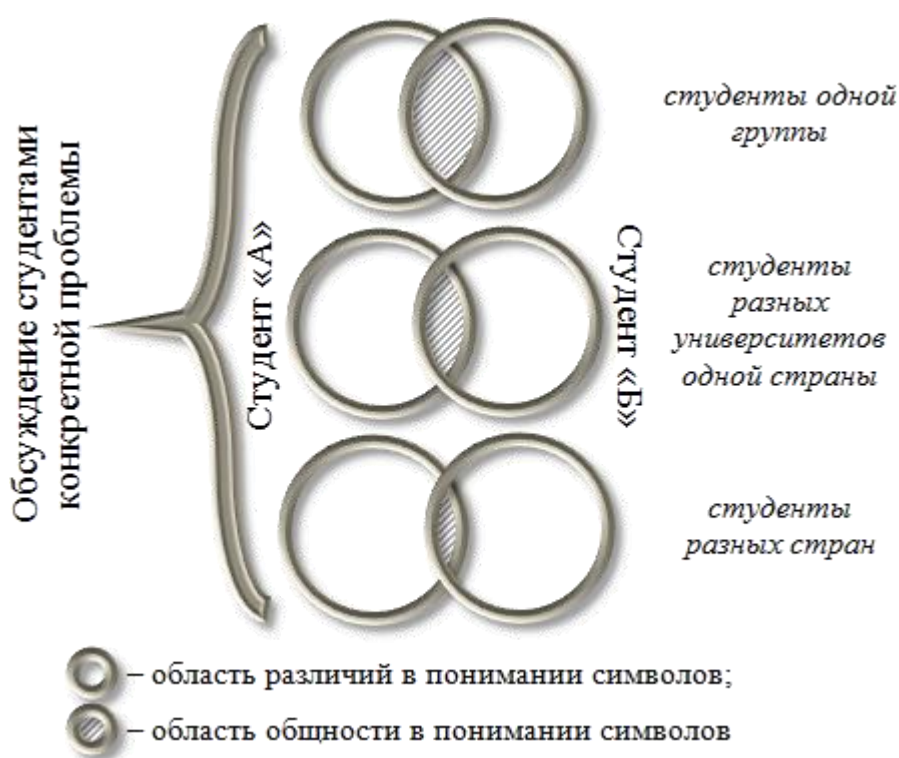


Рисунок 11.2 Коммуникация как общность символов

Отсюда следует, что цель коммуникации – добиться от предпринимающей стороны точного понимания переданного сообщения.

Основные функции коммуникаций представлены в табл. 11.1 [333].

Таблица 11.1

Основные функции коммуникаций

| Функция        | Сущность  |
|----------------|---|
| 1              | 2   |
| Информационная | Проявляется в циркуляции информации и упорядочении информационных потоков |

| 1                  | 2  |
|--------------------|--|
| Интегративная      | Выражается в обеспечении связи между различными видами человеческой деятельности                                   |
| Дестабилизирующая  | Направлена на создание напряженности и конфликтности обществе  |
| Культурологическая | Проявляется в обеспечении преемственности развития материальной и духовной культуры, трансляции накопленного опыта |
| Экспрессивная      | Возбуждение/ изменение характера эмоциональных переживаний   |
| Контактная         | Установление и поддержание коммуникативного контакта   |
| Регулятивная       | Социализация и воспитание, социальный контроль, внедрение социальных норм  |
| Мотивационная      | Побуждение сотрудника к производительному труду  |
| Контрольная        | Отслеживание трудового поведения работника и оценка результатов его труда  |

Необходимо отметить, что многие из этих функций взаимосвязаны. Так, интеграция в обществе немыслима без социального наследования, которое, в свою очередь, может быть действенным лишь при условии его упорядоченности, определенной организации, что во многом обеспечивается системой социальной коммуникации.

Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Он занимается этим, чтобы, помимо управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль), реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений. Так как обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, то коммуникации называют связующим процессом. Поэтому одна из главных сфер возникновения проблем в организациях – неэффективные коммуникации.

Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Все, что делают менеджеры в организации, требует эффективного обмена информацией. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Большинство подчиненных на вопрос, какие качества они ценят в своем руководителе, на первом месте назвали умение выслушивать подчиненных. Таким образом, каждый менеджер обязан быть коммуникатором. Чаще всего коммуникации выступают главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности организации. Во

многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией – неэффективным.

Считается, что лишь 50% попыток обмена информацией приводит к согласию общающихся. Если у людей нет возможности обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей. Поэтому основная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание передаваемой информации. Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами [108].

Организационная коммуникация – процесс, с помощью которого руководители развивают систему представления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным институтам и индивидуумам за пределами организации.

Организационные коммуникации служат необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получить всю необходимую информацию, предоставляют информацию, необходимую для принятия решения [113].

Организационные коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть времени на коммуникации, поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении деятельности;
- коммуникации необходимы для эффективности управления;
- коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она, вероятно, эффективна и во всех других видах деятельности.

Очень важно, чтобы руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи (гово-

рил на том же языке, что и подчиненный). Специалисты считают, что наиболее важным фактором, нарушающим общность в коммуникациях между источником и получателем, являются те, которые происходят в координировании и расшифровке.

Когда процессы кодирования и расшифровки становятся разнородными, то коммуникации разрушаются. Американский математик, философ, основоположник кибернетики и теории искусственного интеллекта Норберт Винер назвал эту проблему энтропией, т.е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению [54].

Направления коммуникаций:

- используется для постановки задач, описания работ. Чем больше уровней она проходит, тем больше вероятность, что она будет искажена;
- для обратной связи с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Руководители используют данную информацию для анализа;
- позволяет сохранить время и скоординировать деятельность. В данном случае такое общение является формальным и обязательным, в другом - происходит спонтанно.

Организационные факторы, влияющие на коммуникации:

- должностное положение;
- стиль управления – руководитель влияет на направление и поток информации, т.е. он может установить правила и процедуры, согласно которым информация должна передаваться в определенном направлении и в определенной последовательности;
- разделение труда – работники лучше понимают свою работу, физическое расстояние между лицами при разделении труда обычно меньше.

В динамической организации необходимо учитывать поток и точность коммуникаций. В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие изменения в технологии работы и персонале можно разработать си-

стему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания, что упрощает взаимопонимание между участниками.

*Резюме.* Таким образом, невозможно переоценить важность коммуникаций. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, т.е. коммуникаций. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации, и если вдруг перекрыть потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.

### **11.2 Коммуникационный процесс**

Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Процесс коммуникации включает ряд этапов: отправление сообщения, его передача и получение.

Важнейшими элементами коммуникационного процесса (рис. 11.3) выступают отправитель (коммуникатор), сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь [42].



Рисунок 11.3 Модель коммуникационного процесса

Очень часто процесс коммуникации занимает всего несколько минут или даже секунд и на практике сложно выделить и разграничить его отдель-

ные этапы. Для понимания их содержания необходимо кратко проанализировать каждый из них (табл. 11.2) [52].

Таблица 11.2

## Этапы процесса коммуникации

| Этап  | Характеристика  |
|---|---|
| Формулировка идеи                               | Обмен информацией всегда начинается с четкого формулирования идеи и отбора информации для сообщения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату  |
| Кодирование информации и формирование сообщения | Чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью символов, понятных получателю, закодировать информацию, придав ей определенную форму. В качестве таких символов могут использоваться слова, интонации, жесты, рисунки и т.д.   |
| Выбор канала связи и передача сообщения         | Одновременно с кодированием отправитель выбирает канал связи, соответствующий типу символов, использованных для кодирования, и целям коммуникации: почта, телефон, телефакс, электронная почта, компьютерные сети и т.д. Выбранный канал должен соответствовать идее и цели сообщения, иначе обмен информацией теряет эффективность. Выбрав канал, отправитель использует его для физической передачи сообщения получателю  |
| Декодирование и восприятие информации           | Чтобы воспринять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование - перевод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею, но, в процессе передачи информации возникают различного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения. Менеджер не должен считать, что смысл всего сказанного или написанного им будет понят в точности так, как он задумал, и ему следует наладить обратную связь с получателем |
| Интерпретация сообщения и формирование ответа   | Отправитель и получатель меняются местами: получатель становится отправителем и формирует свой ответ, в котором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель – получателем, ожидающим сообщения – ответа  |
| Передача ответа                                 | Сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации  |

Для достижения взаимопонимания может потребоваться несколько таких циклов и соответственно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с обратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью. При осуществлении организационных коммуникаций возникают трудности, причины которых рассмотрены ниже:

– шум – все, что искажает смысл передаваемого сообщения. Определенные шумы имеются всегда, поэтому на каждом этапе процесса коммуни-

кации может происходить некоторое искажение смысла. Обычно эти искажения несущественны, но если уровень шума высок, это приводит к существенной потере смысла и может даже полностью блокировать информационный обмен. Поэтому необходимо знать основные причины шумов и возможных искажений и учитывать их влияние в процессах коммуникации;

- перегрузка каналов связи – может быть вызвана как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации (или их техническим несовершенством), так и избыточностью информационных потоков;

- нерациональная организационная структура, способная вызывать проблемы в коммуникациях – если структура организации продумана плохо, вызывает дублирование функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и замедлению движения. Чем больше уровней руководства в организационной структуре, тем больше вероятность информационных искажений, так как каждый уровень фильтрует и корректирует передаваемую информацию. Может вызывать конфликты между различными подразделениями и отдельными руководителями, что создает серьезные проблемы при обмене информацией и принятии управленческих решений [63].

Большая часть связей в коммуникативной цепи организации соединяет именно управленцев. Количество уровней руководства в некоторых компаниях варьируется от двух до десяти и более; количество уровней работников, как правило, равно единице. Поскольку каждая связь может привести к утрате определенной информации, самыми большими возможностями в этом смысле обладают руководители. Вероятность информационных потерь возрастает прямо пропорционально длине коммуникативной цепочки.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства причастности к работе компании. Эффективным коммуникациям в производственном коллективе могут препятствовать различные помехи (рис. 11.4) [66].

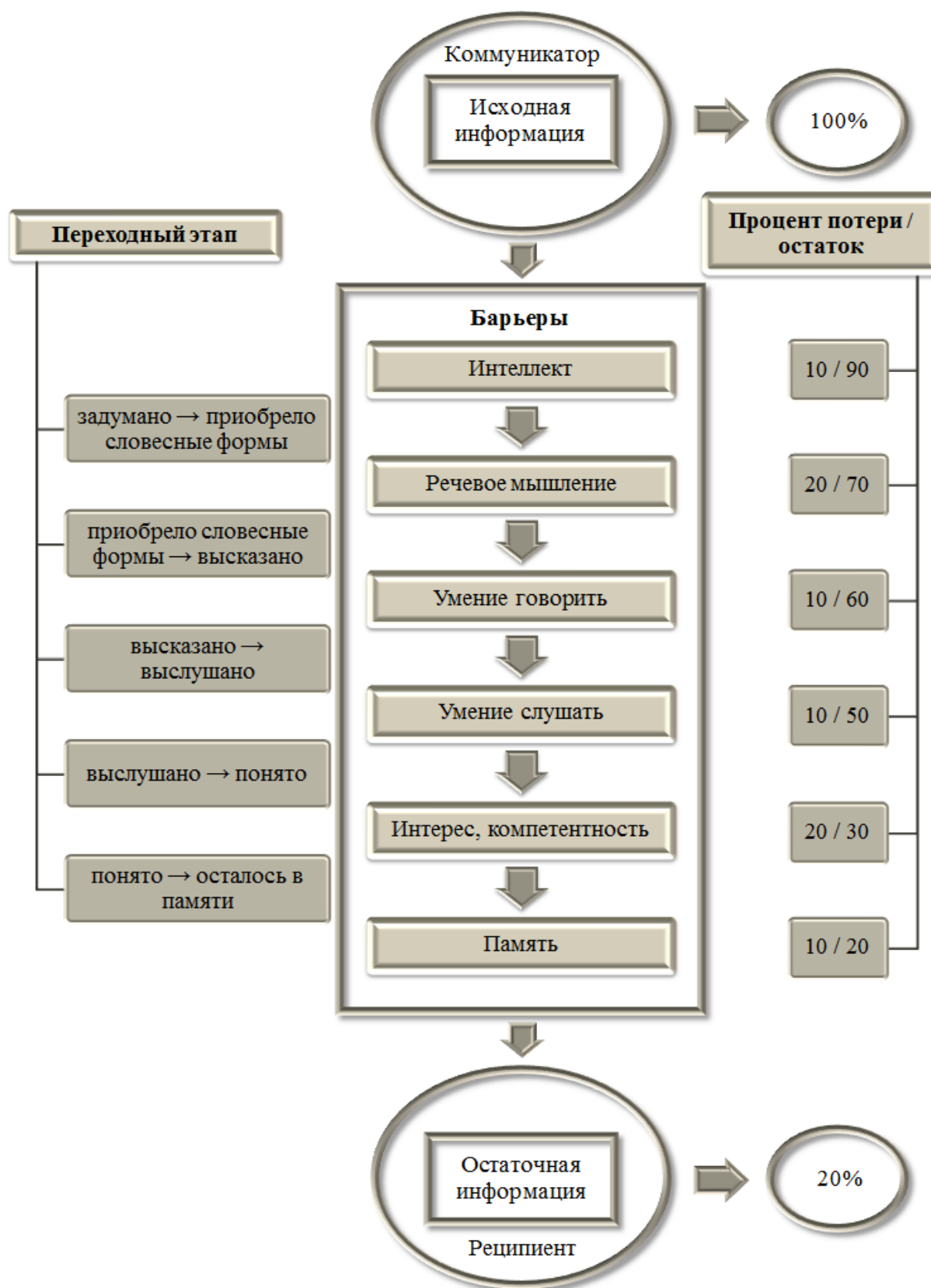


Рисунок 11.4 Потери информации в процессе общения

Эффективная работа компании возможна если руководители могут контролировать, как воспринимаются и исполняются их решения. Им необ-

ходимо знать, о чем думают сотрудники. Поэтому очень важно правильно построить систему обратной связи, для чего решить следующие задачи: разработать комплекс правил, чтобы сотрудники знали, о чем информированы руководители; определить и настроить каналы, по которым пойдет информация; создать фильтр, с помощью которого отсеиваются ненужные сведения. Этим может заниматься либо обученный специалист, либо отдельная служба, которые предварительно проверяют и отрабатывают информацию, после чего она поступает адресату – руководителю или в соответствующие подразделения; разработать правила наказания нарушителей и довести их до каждого сотрудника, чтобы система была прозрачной.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации. Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная. В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефразировка, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

Зачастую руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60% информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более

60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже [212].

Эффективная обратная связь должна обладать следующими характеристиками (табл. 11.3) [334].

Таблица 11.3

**Характеристики эффективной обратной связи**

| Характеристика                 | Сущность  |
|--------------------------------|---|
| Направленность                 | Улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности, не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека |
| Конкретность, конструктивность | Обеспечение получателей конкретной информацией о состоянии дел для исправления сложившейся ситуации   |
| Описательный характер          | Не оценивание деятельности работника, а объективное описание того, что он реально сделал  |
| Полезность                     | Информация, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда   |
| Своевременность                | Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела  |
| Восприятие обратной связи      | Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной  |
| Ясность, четкость, понятность  | Ясность понимания обратной связи при визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица получателя  |
| Надежность и достоверность     | Доверие получателя полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел  |

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский экономист австрийского происхождения Фриц Махлуп выделил шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и, соответственно, определил субъектов этого воздействия (табл. 11.4) [183].

Таблица 11.4

**Типы воздействия на передаваемое сообщение**

| Тип             | Характеристика   |
|-----------------|--|
| 1               | 2  |
| Переносчик      | Доставляет то, что получил без малейших изменений  |
| Преобразователь | Изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания   |
| Переводчик      | Изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала оригинальному сообщению |

| 1                | 2   |
|------------------|---|
| Аналитик         | Дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял   |
| Первооткрыватель | Вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь |

*Резюме.* Таким образом, организаций без коммуникаций не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников. Коммуникации обеспечивают реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля.

### 11.3 Классификация коммуникаций

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков (табл. 11.5) [108].

Таблица 11.5

Классификация коммуникаций в организации

| Признак                               | Виды коммуникаций  |
|---------------------------------------|--|
| Субъект и средства коммуникации       | Коммуникации с помощью технических средств и информационных технологий |
|                                       | Межличностные коммуникации   |
| Форма общения                         | Вербальные   |
|                                       | Невербальные   |
| Канал общения                         | Формальные   |
|                                       | Неформальные   |
| Пространственное расположение каналов | Вертикальные   |
|                                       | Горизонтальные   |
|                                       | Диагональные   |
| Направленность общения                | Нисходящие   |
|                                       | Восходящие   |

***Субъект и средства коммуникации:***

– коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, – в современных условиях приобретают важ-

нейшее значение и осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий. Менеджеры с их помощью могут обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области;

– межличностные коммуникации – коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. Именно они представляют наибольшую значимость для изучения организационного поведения. На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы (рис. 11.5) [285].



Рисунок 11.5 Факторы, влияющие на межличностные коммуникации

Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято и принято получателем. Получатель должен быть убежден в компетентности отправителя. В зависимости от компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обуславливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться.

Доверие получателя к отправителю как к руководителю, так и к личности – также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения.

В отношении ожиданий получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет совместимость любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении, разрушают коммуникацию.

Статус отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и тогда он выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее. Межличностные коммуникации зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, систему ценностей. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор.

***Форма общения:***

– вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Большую часть рабочего времени менеджеры тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. С помощью вербальных коммуникаций передается информация;

– невербальные коммуникации – сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер, выступающие как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Согласно исследованиям американского психолога-теоретика армянского происхождения Альберта Мехрабяна, 7% сообщений определено их вербальным содержанием, 93% имеет невербальную природу, из которых 38% определено модуляцией голоса, 55% – выражением лица [351].

## Канал общения:

– формальные коммуникации – позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Они определяются существующими регламентами: организационными (например, схемой организационной структуры), функциональными (например, положением об отделах и службах, содержащим раздел «Взаимосвязи между подразделениями»).

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления;

– неформальные коммуникации – социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении. Они дополняют формальные коммуникации.

Неформальную систему коммуникаций часто называют «виноградной лозой» (рис. 11.6), а информация в ней часто распространяется с помощью слухов (табл. 11.6) [333].

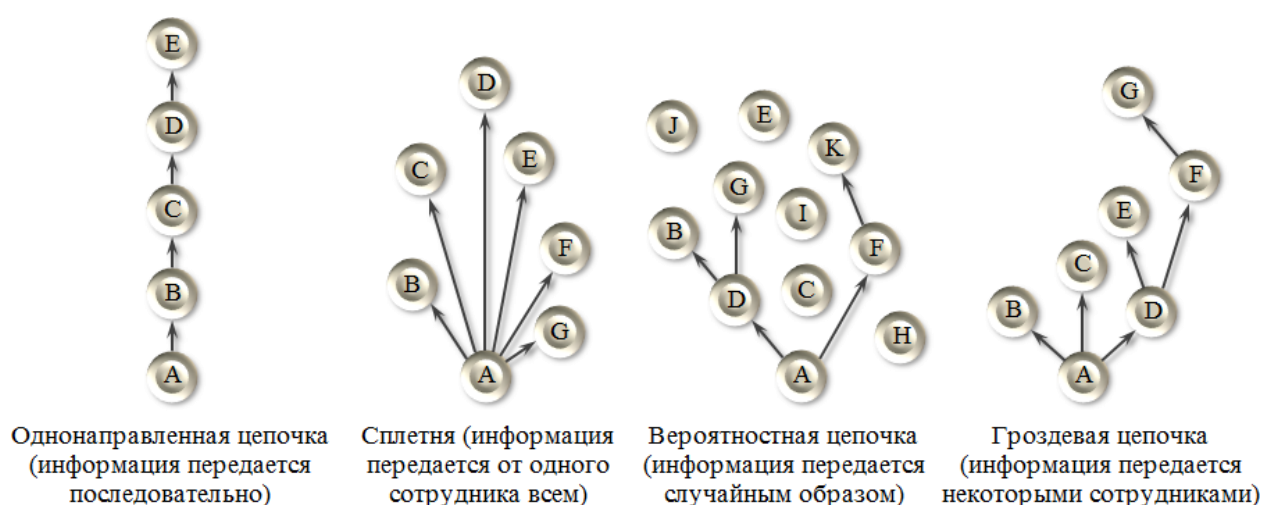


Рисунок 11.6 Виды цепочек «виноградной лозы»

Таблица 11.6

## Виды слухов и их характеристика

| Вид              | Характеристика   |
|------------------|--|
| 1                | 2  |
| «Мечты и чаяния» | Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Являются наиболее позитивными слухами и способствуют творчеству работников |

| 1                  | 2  |
|--------------------|--|
| «Пугало»           | Возникает на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, может нанести ущерб       |
| «Вбивание клиньев» | Продиктованы агрессивностью, порой ненавистью. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников |
| Финальный слух     | Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками                          |

**Направленность общения** (табл. 11.7):

- нисходящие коммуникации – коммуникации, направленные сверху вниз – от руководителя к подчиненным;
- восходящие коммуникации – коммуникации, направленные снизу вверх – от подчиненных к руководителю [108].

Таблица 11.7

**Виды коммуникаций по направленности общения**

| Вид        | Цели  | Характер передаваемой информации                                    |
|------------|---|---|
| Нисходящие | Поставить подчиненным конкретные задачи   | Об изменении и политики организации                                 |
|            | Оперативно сообщить новости о деятельности организации                          | О бюджете организации, его изменении, исполнении                    |
|            | Осуществить инструктирование по выполнению работы                               | Директивы вышестоящих органов управления                            |
|            | Обеспечить обратную связи с подчиненными по результатам деятельности            | О новых системах и процедурах                                       |
|            | Предоставить всю информацию, необходимую для работы                             | Инструкции, информация для выполнения заданий                       |
|            | Обеспечить социальную поддержку подчиненным                                     | О кадровых перемещениях и реорганизации                             |
| Восходящие | Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах | Отчеты о выполнении, возникших в ходе работы проблемах              |
|            | Обеспечить обратную связи с руководителем о полученных заданиях                 | Обращение с просьбой получить консультации по интересующим вопросам |
|            | Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам                             | Жалобы и предложения подчиненных                                    |
|            | Получить представления об улучшении деятельности организации                    | Мнения подчиненных  |

Невербальное поведение человека связано с его психологическим состоянием и служит средством его выражения. Как бы человек ни старался, он не может удержаться от невербальных сообщений. Невербальное поведение помогает создать образ партнера по общению.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов. Основное назначение невербальных средств состоит в дополнении и замещении речи, отражении эмоциональных состояний участников коммуникационного процесса. Оно помогает отточить, скорректировать понимание вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного.

Невербальные коммуникации (табл. 11.8) поддерживают оптимальный уровень психологической близости между общающимися. Они выступают в качестве показателя статусно-ролевых отношений [217].

Таблица 11.8

Типы невербальных коммуникаций

| Тип                                   | Проявление  |
|---------------------------------------|---|
| Кинесические                          | Выразительные движения тела: жесты, мимика и пантомима, поза, походка   |
| Просодические и экстралингвистические | Голос и речь: интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность, паузы, вздох, смех, плач, кашель, зевание |
| Такесические                          | Динамические прикосновения: рукопожатие, поцелуй, похлопывание  |
| Проксемические                        | Пространственная структура общения: ориентация и угол общения партнеров, дистанция  |

**Кинесические коммуникации.** Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

Кинесика – совокупность жестов, мимики, поз, походки, взглядов.

Жесты – разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты (табл. 11.9) [275].

Таблица 11.9

Жесты, общие для всех культур

| Вид жеста       | Назначение                          | Примеры   |
|-----------------|-------------------------------------|---|
| 1               | 2                                   | 3   |
| Коммуникативный | С их помощью осуществляется общение | Жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запрета, утвердительные, отрицательные, вопросительные |

| 1            | 2  | 3   |
|--------------|--|---|
| Модальный    | Отражают оценку и самооценку                 | Жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности |
| Описательный | Имеют смысл в контакте речевого высказывания | Жесты указания размера, формы, направления                            |

При общении часто наблюдаются следующие жесты:

- жесты оценки: почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта; вставание и прохаживание; наклоненная голова;
- жесты уверенности: соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле; закладывание рук за голову;
- жесты нервозности и неуверенности: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; дотрагивание к спинке стула перед тем, как на него сесть; прикосновение к запонкам, часам, пуговице, сумочке;
- жесты самоконтроля: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье; поза человека, сидящего на стуле вцепившись руками в подлокотники или сжав кулаки, лодыжки при этом сведены вместе;
- жесты запрета: сложенные или скрещенные на груди руки; корпус отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков во рту;
- жесты ожидания: потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- жесты доминирования: выставление больших пальцев рук напоказ; резкие взмахи руками сверху вниз;
- жесты неискренности и сомнения: защита рта рукой; прикосновение к носу; потирание века; почесывание и потирание уха; почесывание шеи; оттягивание воротничка; поворот корпуса в сторону от собеседника;
- жесты разочарования и враждебности: сцепленные пальцы рук подняты на уровень лица; руки со сцепленными пальцами могут лежать

на столе, на коленях при сидячем положении, внизу перед собой в стоячем положении [322].

Мимика – движения мышц лица (табл. 11.10) [217].

Таблица 11.10

Мимические коды эмоциональных состояний

| Части лица и мимика           | Эмоциональные состояния                  |           |           |                                 |            |                        |
|-------------------------------|--|-----------|-----------|---------------------------------|------------|------------------------|
|                               | Гнев                                     | Презрение | Страдание | Страх                           | Удивление  | Радость                |
| Положение рта                 | Открыт                                   | Закрыт    |           | Открыт                          |            | Обычно закрыт          |
| Губы                          | Уголки опущены                           |           |           | Уголки подняты                  |            |                        |
| Форма глаз                    | Раскрыты или сужены                      | Сужены    |           | Широко раскрыты                 |            | Прищурены или раскрыты |
| Яркость глаз                  | Блестят                                  |           | Тусклые   | Блеск не выражен                |            | Блестят                |
| Положение бровей              | Сдвинуты к переносице                    |           |           | Подняты вверх                   |            |                        |
| Уголки бровей                 | Внешние уголки подняты вверх             |           |           | Внутренние уголки подняты вверх |            |                        |
| Лоб                           | Вертикальная складка на лбу и переносице |           |           | Горизонтальная складка          |            |                        |
| Подвижность лица и его частей | Динамичное                               |           | Застывшее |                                 | Динамичное |                        |

В специальной литературе встречается более 20 тыс. описаний выражения лица. Главной характеристикой мимики выступает ее целостность и динамичность. В мимическом выражении шесть основных эмоциональных состояний: гнев, презрение, страдание, страх, удивление, радость. Все движения лица скоординированы.

Поза – положение человеческого тела, типичное для конкретной среды, культуры; является единицей пространственного поведения человека. Человеческое тело способно принять около 1 тыс. различных устойчивых положений. Поза наглядно показывает восприятие человеком собственного статуса по отношению к статусу других присутствующих лиц.

Люди с более высоким статусом, как правило, принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению.

Различают следующие виды поз:

- закрытая – человек пытается как-то закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики;
- открытая – воспринимается как поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта;
- поза раздумья – например, поза роденовского мыслителя;
- поза критической оценки – рука под подбородком, указательный палец вытянут к веку;
- «наполеоновская» – стоя, когда руки скрещены на груди, либо сидя, когда обе руки упираются в подбородок.

Походка – стиль передвижения. Исследования показывают, что самая «тяжелая» походка при гневe, самая «легкая» – при радости. Самая большая длина шага при гордости. Вялая, угнетенная походка – при страдании.

Взгляд – наиболее естественное средство невербального общения (табл. 11.11) [223].

Таблица 11.11

Значение различных взглядов

| Взгляд и сопутствующие движения               | Трактовка                    | Действие                  |
|---|------------------------------|---------------------------|
| Подъем головы и взгляд вверх                  | Подожди минуту, подумаю      | Прервать контакт          |
| Движение головой и нахупленные брови          | Не понял, повтори            | Усилить контакт           |
| Улыбка, возможно, легкий наклон головы        | Понимаю, мне нечего добавить | Продолжить контакт        |
| Ритмическое кивание головой                   | Ясно, понял, что тебе нужно  | Продолжить контакт        |
| Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику | Хочу подчинить себе          | Действовать по обстановке |
| Взгляд в сторону                              | Пренебрежение                | Уйти от контакта          |
| Взгляд в пол                                  | Страх и желание уйти         | Уйти от контакта          |

Направление взгляда показывает, на кого направлено внимание собеседника, а также дает обратную связь, т.е. показывает, как собеседник относится к сообщению.

Взгляд используется для установления взаимоотношений. Когда человек хочет установить более теплые взаимоотношения с собеседником, он ищет его взгляд. Слишком долгий взгляд в ваши глазастораживает.

Во время общения взгляд говорящего должен встречаться с глазами собеседника около 60-70% всего времени общения. Меньшее время контакта свидетельствует о недоверии к собеседнику. Не рекомендуется во время деловых бесед и переговоров одевать темные очки, иначе собеседник думает, что его разглядывают в упор.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы межличностной коммуникации, так как они занимают центральное место на лице человека и, кроме того, расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. Продолжительность взгляда так же, как и язык телодвижений, зависит от национальной культуры.

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов.

Японцы в ходе деловой беседы смотрят не в лицо, а скорее в шею. В связи с этим, прежде чем делать какие-либо выводы, следует учесть национальную принадлежность общающихся.

***Просодические и экстралингвистические коммуникации.*** Характеристики голоса и речи относят к просодическим и экстралингвистическим средствам общения.

Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения.

Экстралингвистическая составляющая речи – включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха.

С помощью просодических и экстралингвистических средств регулируются потоки речи, экономятся языковые средства общения. Они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.

**Такесические коммуникации.** К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что они являются биологически необходимой формой стимуляции общения. Использование этих средств общения определяется рядом факторов, таких как статус партнеров, возраст, пол, степень знакомства.

Выделяют три типа рукопожатия:

- доминирующее – рука сверху, а ладонь развернута вниз;
- покорное – рука снизу, а ладонь развернута вверх;
- равноправное – обе руки остаются в вертикальном положении.

Пожатие прямой, не согнутой рукой – признак неуважения. При этом человек стремится сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев аналогично пожатую прямой, не согнутой рукой. Инициатор такого рукопожатия хочет держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Похлопывание по плечу возможно при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся. Такесические средства общения выполняют функцию индикатора статусно-ролевых отношений, символизируют степень близости общающихся людей.

**Проксемические коммуникации.** Пространство выступает в качестве особой знаковой системы и несет смысловую нагрузку. Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский антрополог Эдвард Твитчелл Холл-мл. Он же стал основоположником проксемики (от англ. proximity – близость) как науки. В упрощенном понимании проксемика – это та дистанция, которую соблюдают люди при общении (табл. 11.12) [217].

Таблица 11.12

Дистанции общения, характерные для североамериканской культуры

| Вид дистанции          | Норма, см | Тип общения                 |
|------------------------|-----------|-----------------------------|
| 1                      | 2         | 3                           |
| Интимная дистанция     | До 50     | Общение самых близких людей |
| Персональная дистанция | 50-120    | Общение со знакомыми людьми |

| 1                                | 2         | 3   |
|----------------------------------|-----------|---|
| Социальная дистанция             | 120-350   | Дискуссия между коллегами, общение с людьми, которых не очень хорошо знают, официальное сообщение |
| Публичная общественная дистанция | Свыше 350 | Обезличенные и формальные разговоры, выступления перед различными аудиториями                     |

Австралийский писатель и популяризатор психологии Аллан Пиз в своей книге «Новый язык телодвижений» пишет, что эти дистанции одинаковы для человека, принадлежащего к среднему классу, независимо от того, где он проживает: в Северной Америке, Англии или Австралии [228].

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют), от индивидуальных особенностей человека (так, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию), от культурных и национальных различий (так, у японцев интимная зона составляет 25 см, у американцев – до 50 см; американцы считают, что азиаты фамильярны и чрезмерно «давят», азиаты считают, что американцы «холодны и слишком официальные»), от плотности населения людей в том месте, где люди выросли (для людей выросших в густонаселенных городах их личное пространство составляет 46 см, а люди из сельской местности и небольших районных городов могут иметь личную зону до 1,2 м). Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается негативно.

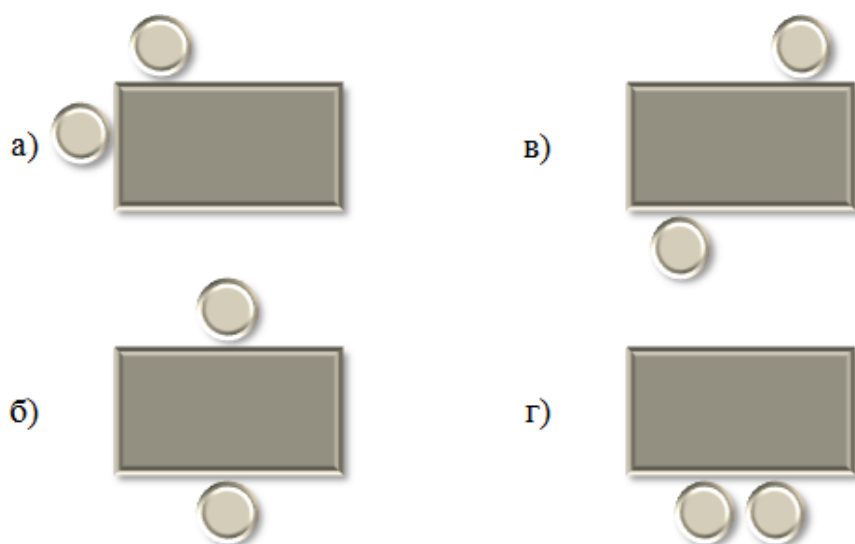
К проксемическим характеристикам общения относится не только дистанция, но и взаимное расположение людей в пространстве.

На рис. 11.7 представлены позиции людей, участвующих в межличностной коммуникации [217].

На создание психологической атмосферы при общении существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов.

Квадратный или прямоугольный стол, являющийся обычно рабочим столом, следует использовать для деловых бесед, переговоров, брифингов.

Круглый стол следует использовать для непринужденной, неофициальной атмосферы. Он хорош, если необходимо достичь соглашения.



- а) позиция углового расположения, характерная для людей, ведущих дружескую непринужденную беседу;  
 б) конкурирующие собеседники – оборонительная позиция;  
 в) независимая позиция – расположение по диагонали;  
 г) общение при деловом взаимодействии


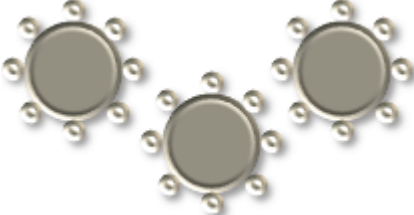
Рисунок 11.7 Позиции общающихся сторон и их значение для общения

Наиболее распространенные способы размещения в пространстве с целью осуществления деловой коммуникации представлены в табл. 11.13 [238].

Таблица 11.13

Варианты пространственного размещения в процессе деловой коммуникации

| Размещение<br>1 | Схематическое изображение<br>2 | Характеристика<br>3   |
|-----------------|--------------------------------|---|
| Аудиторное      |                                | Отделяет оратора от аудитории. Обратная связь затруднена. Большое число участников      |
| «Конференция»   |                                | Официально. По субординации. Может вызвать конфронтацию, противостояние мнений          |
| «Подкова»       |                                | Способствует взаимодействию. Доступный визуальный контакт. Хорошие возможности контроля |
| V-образное      |                                | Позволяет создать обстановку сотрудничества между общающимися при ведущей роли оратора  |

| 1              | 2   | 3   |
|----------------|---|---|
| «Круглый стол» |  | Объединяет людей, демократизирует обстановку обсуждения проблем           |
| «Кабаре»       |  | Для работы маленькими группами. Возможны трудности фокусирования внимания |

Данные типы размещения можно соотнести и с типами организационной культуры. Для каждой культуры характерен свой способ организации пространства. В культурах кланового типа чаще будут встречаться такие расположения, как «конференция», «подкова». Аудиторное размещение характерно для иерархических культур. В рыночном типе можно будут использоваться «круглый стол» и v-образное расположение. В адхократической культуре можно увидеть «кабаре».

*Резюме.* Таким образом, классификация коммуникаций необходима для выделения различных их видов с целью последующего анализа и совершенствования. Коммуникации в организации могут классифицироваться по ряду признаков: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, пространственному расположению, направленности общения. Среди всех видов коммуникаций для изучения организационного поведения наиболее важную роль играют межличностные коммуникации, на которые влияют различные факторы.

### **11.4 Коммуникационные сети**

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом. Совокупность каналов передачи или обмена информацией связывающих несколько организационных единиц, образует коммуникацион-

ную сеть. В коммуникационной сети в процессе коммуникации происходит соединение определенным образом людей с помощью информационных потоков (рис.11.8) [154].

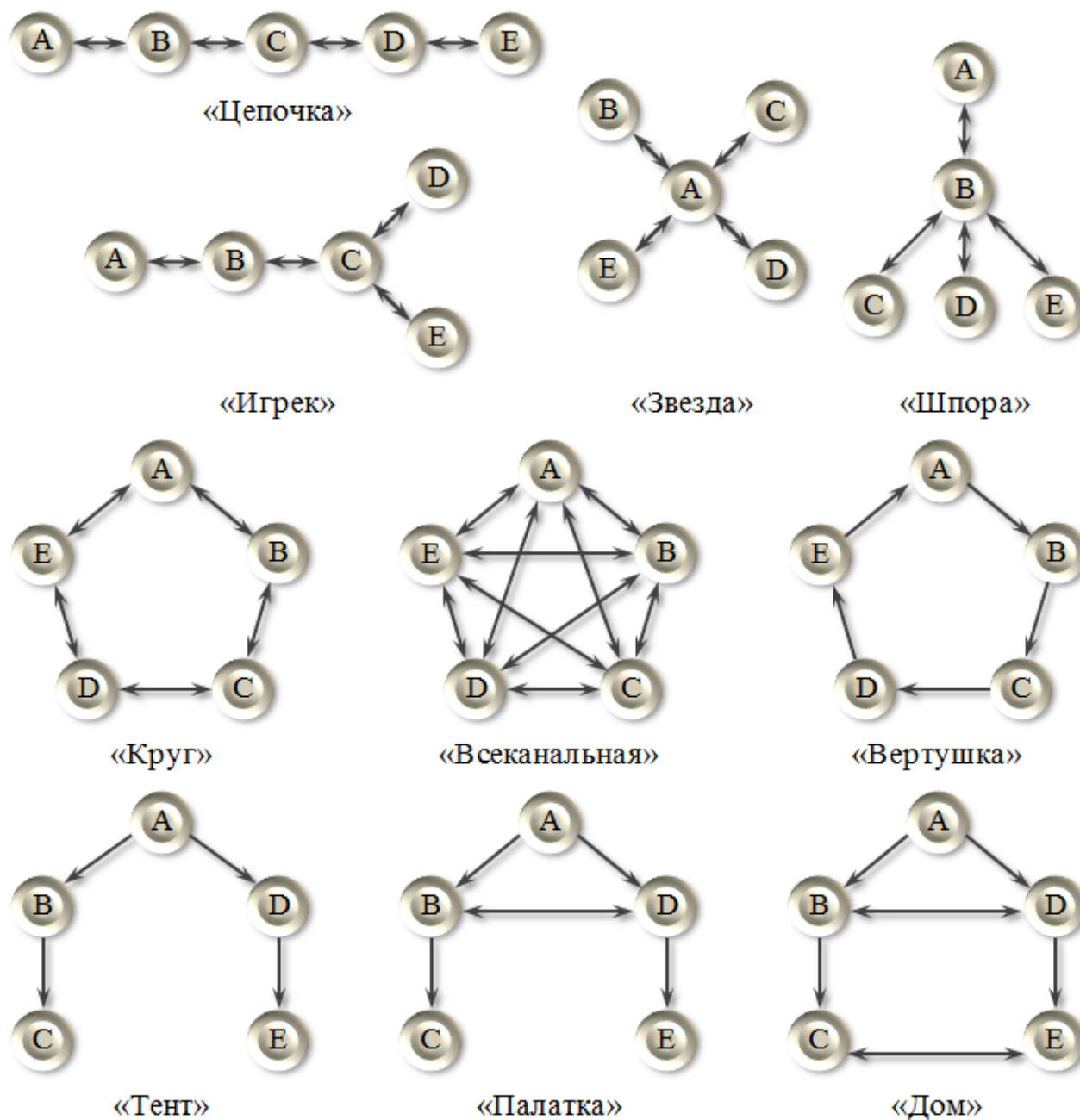


Рисунок 11.8 Образцы межличностных коммуникаций в группе

Сети могут быть открытыми и закрытыми.

Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел.

В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Однако точка возврата необязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются «звезда», «шпора», «круг» и «всеканальная». Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов. Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки.

**«Звезда».** Руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества «звезды» в следующем:

- есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть.

Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Главное значение в «звезде» имеет выбор лидера.

Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она

должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

**«Круг».** Можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующей деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

- формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- ограничивает «просеивание» информации;
- благоприятствует творческой работе;
- имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

- может возникнуть феномен «группового мышления»;
- может угрожать стабильности и порядку;
- возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

**«Шпора».** Внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка В – центр реальной власти в «шпоре».

Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах В или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. В сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию В.

**«Вертушка».** Используется в ситуациях, когда группы осуществляют коммуникации по кругу. Возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации.

**«Всеканальная» сеть.** Полностью децентрализованная сеть. В ней формальное лидерство разделено или полностью отсутствует. Человека (лидера), контролирующего работу сети, в этой схеме нет. Этот тип сети используется, когда необходимо участие всех сотрудников в решении сложных проблем. Здесь каждый при желании имеет возможность высказать свое мнение. В этой сети больше энтузиазма, деловой активности, творческой работы сотрудников. В ней воспитываются лидеры, в ней обеспечивается равноправный доступ ко всей информации. Достоверность и надежность информации высока, ее контроль более тщательный, он может осуществляться из нескольких точек.

К основным недостаткам можно отнести опасность группового единомыслия, неадекватность оценки трудностей, возникает угроза нарушения стабильности и порядка, появляется опасность необъективного подхода к выбору лидера.

**«Цепочка».** Линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к В, С, D, Е и наоборот. «Цепочка» эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях.

Во вторичных сетях типа «тент», «палатка», «дом» позиции В и С, D и Е находятся на одних организационных уровнях. Стрелки показывают направление силовых линий, информация идет в обоих направлениях.

**«Тент».** Очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

**«Палатка».** Возникает из «тента», когда формально устанавливается канал В – D (может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности В и D.

**«Дом».** Когда в «палатке» возникает новый официальный канал С – Е. Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых. С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше. Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу – это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, – это плохо [154].

**Резюме.** Таким образом, коммуникации играют большую роль в процессе организации. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления организационных действий. Для организации эффективных коммуникаций в группе, в организации необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

## **Глава 12. Организационное поведение в международном бизнесе**

Эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. Для изучения особенностей национальной культуры, оказывающих влияние на организационное поведение компаний, используются различные характеристики. Умение анализировать международную среду и осознавать различия в культуре позволяет менеджерам разрабатывать конкретные рекомендации по управлению компаниями, работающими в разных странах, с учетом их особенностей. Для успешного решения проблемы адаптации сотрудников международных компаний важно понимать факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию.

В данной главе раскрыты современные подходы к современному формированию организационного поведения в международном бизнесе, национальная деловая культура и параметры кросс-культурных различий, типологии национальных бизнес-культур, организационное поведение в западной и восточной культурах, особенности ведения бизнеса в разных странах.

*Цель главы:* выделить факторы, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний, занимающихся международным бизнесом; изучить влияние разных национальных культур на организационное поведение и организационную культуру; рассмотреть параметры и модели межкультурных различий; определить пути решения проблемы культурной адаптации.

В результате изучения данной главы студент должен:

*знать:*

- факторы, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний, занимающихся международным бизнесом;
- параметры кросс-культурных различий;
- основные типологии деловых культур;
- особенности организационного поведения в разных странах;

- специфику управления персоналом мультинациональных компаний, организаций, международными проектами;

*уметь:*

- выявлять специфику ведения бизнеса в разных странах;
- использовать методы анализа культурных особенностей делового поведения представителей разных стран и кросс-культурного менеджмента;
- проводить диагностику деловой культуры и моделей управления;

*владеть:*

- навыками изучения культурных различий и культурного сходства;
- навыками выделения групп стран по признаку сходства культурных ценностей;
- способностью осуществлять эффективное деловое взаимодействие с представителями зарубежных деловых культур на основании развития кросс-культурной компетенции;
- навыками менеджмента в современном поликультурном бизнесе, умением работать с учетом кросс-культурных различий.

*Ключевые понятия:* деловая культура, кросс-менеджер, кросс-культурные различия, национальная культура, мультинациональная компания, мультикультурализация, культурная адаптация, менеджер-экспатриант, этноцентризм, культурная эмпатия.

### **12.1 Деловая культура и параметры кросс-культурных различий**

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные мультинациональные корпорации выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур.

Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий

между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на организационное поведение и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

На организационное поведение и организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние различные факторы (рис. 12.1, табл. 12.1) [198].

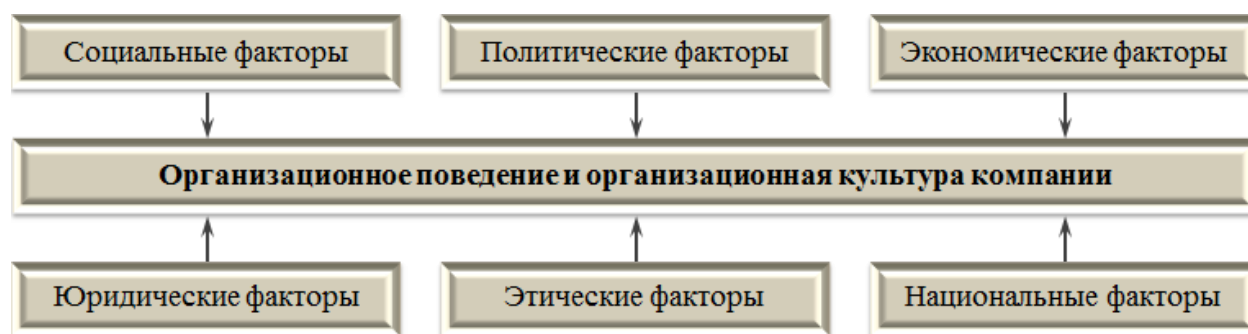


Рисунок 12.1 Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компании

Таблица 12.1

Характеристика факторов международной среды

| Факторы       | Характеристика  |
|---------------|---|
| 1             | 2   |
| Социальные    | Различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал и менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний набираются на местах. Это означает, что на организационную культуру будут влиять такие особенности национальной рабочей силы, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) человеческих ресурсов в конкретной стране |
| Политические  | Степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т.п.  |
| Экономические | Темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом   |

| 1            | 2   |
|--------------|---|
| Юридические  | Специфика правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают   |
| Этические    | Различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании   |
| Национальные | Национальная культура, язык, религия, история, обычаи, традиции, общепринятые нормы поведения, правила ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация |

Понимание деловой культуры своего партнера – важнейшее условие эффективного взаимодействия в международном бизнесе. Чтобы понять свою роль на глобальном рынке и строить бизнес, опираясь на реалии своего рынка, необходимо понимать то место, которое занимает национальная деловая культура среди деловых культур мира.

Необходимо изучать особенности национальных культур, их влияние на культуру конкретной организации и организационное поведение, разрабатывать методы улучшения межкультурного взаимодействия, мотивации, лидерства с учетом специфики культуры страны.

Национальная культура во многом определяет поведение работников компании и оказывает серьезное влияние на организационную культуру и модель управления. Этим объясняется внимание менеджеров к изучению национальных особенностей, межкультурных различий в тех странах, где они работают.

Взаимодействие с международными партнерами – это всегда столкновение национальных культур и деловых культур в частности. Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, предложили около 30 параметров, которые позволяют выявить культурные различия и культурное сходство.

Некоторые из них послужили основой при разработке моделей изучения культурных ценностей, влияющих на организационное поведение и организационную культуру компаний в различных странах.

Национальная деловая культура является составной частью национальной культуры и включает: нормы и правила ведения бизнеса; деловую этику; деловой этикет. Для выявления взаимодействия культуры и бизнеса рассмотрим детальный и конкретный список переменных кросс-культурных проблем (рис. 12.2), которые находясь между собой во взаимосвязи и порою пересекаясь, позволяют тем не менее структурировать обширный материал, описывающий культурные сечения каждого локального рынка [198].



Рисунок 12.2 Переменные кросс-культурных проблем международного бизнеса

К числу таких переменных относятся язык, религия, социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения, образование и технология, право и политика, география и искусство.

Культурологический анализ помогает понять процессы, происходящие внутри организаций, объединяющих представителей различных культурных,

субкультурных и профессиональных групп. Концепция организационной культуры не только способствует пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она используется для анализа проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, так как все чаще приходится работать с представителями всевозможных сообществ в рамках совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений.

Национальная культура – совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, принятых в стране и разделяемых большинством ее жителей. Ее неотъемлемой частью является национальная деловая культура.

Национальная деловая культура включает в себя нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет. Национальная культура оказывает влияние на глубинный уровень организационной культуры (по модели американского психолога швейцарского происхождения Эдгара Генри Шейна), уровень общечеловеческих ценностей, верований, базовых представлений, что, в конечном счете, и определяет специфику культуры конкретной организации (формирует уровни ценностей и артефактов) [329].

Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, выделяют ряд параметров, которые позволяют выявить культурные различия и сходства (рис. 12.3) [257].

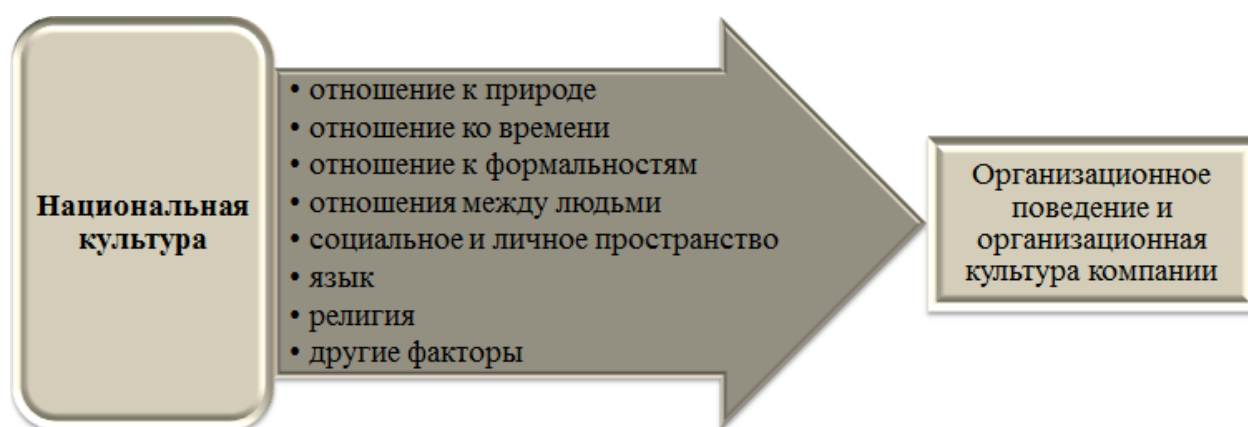


Рисунок 12.3 Аспекты национальной культуры, оказывающие влияние на организационное поведение и организационную культуру компании

**Религия.** Оказывает серьезное влияние на характер деловых связей, этические установки работников, их внешний вид, потребительское поведение, график работы. В исламе, например, некоторые виды деловой активности находятся под запретом. Среди них:

- ростовщичество (что определяет специфику банковской сферы);
- сделки с повышенным риском (опционы, фьючерсы);
- виды деятельности, несовместимые с моралью ислама (игорный бизнес, лотереи, спекуляции с ценными бумагами);
- традиционное коммерческое страхование, производство и торговля запрещенными товарами (алкоголем, табачной продукцией, свининой, предметами языческого поклонения и др.).

Очень сильное влияние на ведение бизнеса в азиатских странах (Китай, Сингапур, Гонконг) оказало конфуцианство, что проявляется в неравенстве отношений «отец – сын», «старший – младший», «руководитель – подчиненный», в необходимости всегда сохранять свое лицо, в коллективизме и высокой ценности человеческих отношений в бизнесе.

Христианство в силу своей неоднородности демонстрирует сложное отношение к предпринимательству. Если протестантизм, прежде всего кальвинизм и лютеранство, способствует развитию предпринимательства (как это показал еще М. Вебер), то православие всегда относилось с большим подозрением к чистому духу стяжательства (хотя многие исследователи деловой культуры говорят о некотором сходстве протестантизма со старообрядчеством в отношении к бизнесу) [121].

**Язык.** Один из артефактов культуры организации, вершина айсберга, в основании которого лежат культурные ценности, нормы, верования, базовые предположения [329].

**Отношения между людьми.** В межкультурной коммуникации принято различать коллективистский и индивидуалистский типы культуры.

Коллективистская культура распространена преимущественно среди восточных народов, у которых ведущей ценностью является отождествление

человека с коллективом. Часто представители такой культуры употребляют местоимение «мы», высказывая свое личное мнение. В целях улучшения межличностного взаимодействия личные интересы уходят на второй план. Коллектив, группа оцениваются как устойчивые феномены социального мира, в то время как отдельный индивид – как его преходящая часть. В индивидуалистских культурах главной ценностью, напротив, является личность.

Тип культуры порождает особый тип общения. Так, представители коллективистских культур стараются избегать прямых речевых взаимодействий, используя невербальные средства коммуникации, в то время как представители индивидуалистских культур предпочитают прямые, вербальные, формы общения.

**Отношение к формальностям.** В разных культурах можно наблюдать различное отношение к соблюдению формальностей, связанных с ведением бизнеса, традициями, обычаями, ритуалами. Прежде, чем начать переговоры, представители восточной и латиноамериканской культур совершают определенный ритуал знакомства, проводят предварительную беседу на отвлеченные темы. В то же время, североамериканцы, немцы и некоторые другие народы сразу переходят к делу, не тратя время на пустые разговоры. По-разному носители тех или иных культур относятся к соблюдению рабочего графика, сроков, опозданиям.

Таким же образом отличается в разных культурах отношение к выполнению контракта. Так, для американцев, немцев, британцев соблюдение всех требований контракта является обязательным, никакие обстоятельства (даже очень важные) не могут оправдать его невыполнение. Для представителей стран Азии контракт также важен, но в случае серьезных изменений обстановки, появления новых обстоятельств возможным и правильным является пересмотр контракта на взаимовыгодной основе. А, например, латиноамериканцы воспринимают контракт как некий идеальный документ, к соблюдению которого по возможности надо стремиться.

***Отношение к природе.*** В разных национальных культурах существует различное отношение людей к природе. Это может быть подчинение природе, поиск гармонии с природой либо господство над природой. В некоторых странах доминирует подчиненное отношение к природе, обожествление природы, природные катастрофы воспринимаются как наказание, кара.

Представители других стран, прежде всего азиатских, стремятся жить в гармонии с природой. Человек является частью природы, поэтому он не должен наносить вред окружающей среде: загрязнять ее, неразумно использовать природные богатства. Это проявляется, в частности, в стремлении к использованию энерго- и ресурсосберегающих технологий. В большинстве западных стран человек противопоставляет себя природе, стремится господствовать над ней (все на благо человека!) и своей хозяйственной деятельностью наносит ей непоправимый вред. Отношение индивида к природе формирует его мировоззрение, создает нормы и стереотипы поведения, которые проявляются и в организациях [42].

***Резюме.*** Таким образом, в международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности. Именно поэтому корректная оценка различий национальных культур и адекватный их учет становятся все более и более важными. Принять во внимание факторы культурной среды также заставляет сложная и многоуровневая структура культуры, которая определяет разнообразие ее функций в жизни каждого общества.

Успех будет определяться нравственными принципами, по которым живет компания, ее культурой, духовным миром под влиянием факторов международной среды.

### **12.2 Типологии национальных бизнес-культур**

Среди моделей, используемых для анализа межкультурных различий, наибольшую известность получили:

– модель национально-культурных различий А. Тромпенаарса и Ч. Хемпден-Тернера [299];

- модель изучения культурных ценностей «4+1» Г.Х. Хофстеде [30];
- модель кросс-культурной коммуникации Р.Д. Льюиса [348];
- модель низко- и высококонтекстных культур Э.Т. Холла-мл. [347].

**Модель А. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.** Франко-нидерландский специалист в области теории организации и менеджмента Альфонсус Тромпенаарс и британский философ менеджмента Чарльз Хэмпден-Тернер исследовали кросс-культурные различия и предложили ряд направлений для построения международных отношений в рамках глобальной деловой сферы. Авторы выделили семь шкал делового поведения в национально-культурном контексте.

По пяти шкалам описываются человеческие взаимоотношения, по шестой – отношение ко времени и по седьмой – отношение к окружающей среде (внутренний или внешний контроль):

- параметр «универсализм – партикуляризм» – характеризует ориентацию либо на универсальность для всех людей одних и тех же правил игры, законов, либо на избирательность в применении правил.

В универсалистских культурах (Германия, США) культивируется понимание того, что закон един для всех, существующие правила надо соблюдать, условия контракта необходимо выполнять, в бизнесе важнее решаемая задача, чем человеческие отношения.

В партикуляристских культурах (Латинская Америка, арабские страны) существуют различные правила для своих и чужих, обстоятельства и ситуация диктуют правила, в бизнесе важнее всего устанавливать и поддерживать личностные отношения, а значит, в случае необходимости, контракты можно корректировать;

- параметр «специфичность – диффузность» – показывает то, как воспринимается индивид в организации: как исполнитель определенной ролевой функции (главное, какой он профессионал, все остальные аспекты, в том числе личной жизни, остаются «за кадром») или как целостная личность во всей своей многогранности. Диффузная культура характеризуется целост-

ным подходом к личности сотрудника, глубокими межличностными контактами, проявлением личностных симпатий на рабочем месте, привнесением элементов личной жизни в рабочую среду (празднование дней рождения в фирме, совместный отдых, корпоративные вечера);

- параметр «индивидуализм – коллективизм» – указывает на значимость в культуре индивидуальных и коллективных ценностей.

В большинстве западных стран (США, Германия, Великобритания, скандинавские страны) самостоятельность, независимость, индивидуальная ответственность поощряются как культурные ценности.

В восточных странах (Китай, Япония) ценятся ориентация на групповые ценности, сотрудничество, подчеркивается важность коллективного успеха, большое значение придается иерархии, уважению к статусу;

- параметр «эмоциональность – нейтральность» – описывает отношение к эмоциям и возможности их открытого проявления.

В нейтральных культурах (Япония, Великобритания) эмоции принято контролировать, необходимо проявлять сдержанность, сохранять лицо (эмоции мешают работе).

Представители эмоциональных культур (латиноамериканцы, итальянцы, французы) выражают свои чувства открыто и естественно. Ценится живость характера, красноречие, искренность в отношениях;

- параметр «достижение – аскрипция» указывает на то, чем определяется статус члена общества.

В культуре, ориентированной на достижения, статус определяется личными успехами, профессиональными достижениями, компетентностью, самореализацией на рабочем месте (США, Австрия, Великобритания). Человек оценивается исходя из того, что он сделал.

В аскриптивной культуре статус определяется, прежде всего, принадлежностью человека к той или иной группе по кровно-родственному, возрастному или профессиональному признаку. Здесь человек оценивается на основании того, кто он есть;

– отношение ко времени – представители тех или иных культур по-разному относятся ко времени – живут настоящим, прошлым или будущим. На Западе господствует линейная модель времени, на Востоке – цикличная. На востоке говорят: «Когда Бог создавал время, Он создал его достаточно».

Исходя из циклической природы времени, деловые решения на Востоке принимаются иначе, чем на Западе. Западный человек ждет быстрого решения, основанного на сегодняшних выгодах и преимуществах, не учитывая того, что было в прошлом. Для восточного человека прошлое создает контекст, основу настоящего решения. С точки зрения американцев, время, в течение которого не было принято решение и не было сделано дело, потрачено впустую. Восточные люди смотрят на время не как на нечто уносящееся в линейное будущее, но как на нечто вращающееся по кругу, с теми же возможностями, рисками, опасностями, но со все более возрастающей мудростью людей.

– отношение к окружающей среде – в рамках данной модели по данному параметру культуры делятся на внутренне и внешне управляемые.

Представители первого типа культур (США, Швейцария, Австрия) верят в возможность контроля получаемых результатов, чувствуют себя хозяевами своей судьбы (то, что со мной происходит, это результат моих собственных действий и решений), что выражается в том числе, в стремлении воздействовать на окружающую среду. Психологи относят таких людей к интерналам, людям с внутренним локусом контроля.

Представители второго типа (Япония, Китай, страны Латинской Америки, Африки) считают, что события идут своим чередом, к внешней среде надо приспособливаться, чувствуют себя скорее заложниками судьбы (что будет, то будет, от меня мало что зависит). Это люди с внешним локусом контроля (экстерналы), которые в отношении с окружающей средой проявляют большую гибкость и стремление к гармонии с природой [299].

**Модель Г.Х. Хофстеде.** Автор использовал для анализа пять параметров:

– параметр «индивидуализм – коллективизм» – измеряет степень преобладания индивидуальных ценностей над коллективными.

Индивидуализм имеет место в случаях, когда люди определяют себя сами и заботятся только о самих себе и своей семье. Сотрудники организации не желают вмешательства в личную жизнь, дистанцируются друг от друга, считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы. Доминирует ценность личного успеха и карьеры.

Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность. Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, прежде всего социальной защиты, и поэтому достаточно лояльны своей организации.

Индивидуализм как ориентация работников свойственен США, Нидерландам, Франции, Канаде, Великобритании, скандинавским странам, а коллективизм – Китаю, Японии, Индонезии, Колумбии;

– параметр «дистанция власти» – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие и считает его нормальным положением вещей.

В культурах с высоким уровнем дистанции власти сотрудники редко выражают свое несогласие с решениями руководства, легко принимают его директивный стиль, ожидают, когда им скажут, что и как надо делать; структура организации, как правило, многоуровневая с тенденцией к централизации (Китай, Гонконг, Франция, Италия, Индия, большинство африканских и латиноамериканских стран).

В культурах с низким уровнем дистанции власти сотрудники предпочитают демократический стиль руководства, при необходимости выражают несогласие с его мнением; организационная структура чаще плоская, децентрализованная (США, Швеция, Германия, Нидерланды, Великобритания);

– параметр «стремление избежать неопределенности» – измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций и стремятся их избегать. Для снижения неопределенности люди создают

условия, обеспечивающие им большую стабильность посредством применения формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения.

В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности руководители организаций, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят брать на себя ответственность за рискованные решения, склонны полагаться на мнения специалистов и экспертов (Франция, Греция, Япония, Китай). Сотрудники любят четкие указания, негативно относятся к риску и сопротивляются переменам.

В культурах с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать на себя ответственность (Швеция, США, Германия, Гонконг). Соперничество и конкуренция внутри компании рассматривается как нормальное явление, способствующее улучшению ее деятельности. Сотрудники предпочитают широкие директивы, оставляющие возможность самостоятельно выбирать способы достижения целей, спокойно относятся к риску и необходимым изменениям;

– параметр «мужественность – женственность» – указывает на доминирование в обществе маскулинных (напористость, настойчивость, добывание денег) или феминных (забота о близких, поддержание теплых отношений, жизненные удобства) ценностей. Измерение «мужественности – женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, а также для разрешения конфликтов. Маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества.

В «мужской» культуре мужчина должен зарабатывать деньги, а женщина – воспитывать детей; в жизни важен успех, деньги, хорошие материальные условия. Акцент даже среди друзей делается на конкуренцию и высокие результаты (Япония, Германия, США, мусульманские страны).

В «женской» культуре мужчина может как зарабатывать деньги, так и заниматься домашним хозяйством; важен не успех, а качество жизни, хорошие отношения, солидарность (Голландия, Швеция, Дания, Норвегия).

– параметр «долгосрочность – краткосрочность ориентации» – был введен Г.Х. Хофстеде позже; измеряет долгосрочность планирования, принятого в той или иной культуре.

Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее, проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве в достижении цели. Люди могут отказывать себе в удовлетворении потребностей в настоящем, инвестируя в проекты и программы для будущих поколений.

Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее, проявляется в уважении традиции и наследия, статусов и социальных обязательств.

Долгосрочную ориентацию демонстрируют Китай, Южная Корея, Япония, краткосрочную – Германия, Индонезия, Франция, США [30].

***Модель Р.Д. Льюиса.*** Интересная типология культур была предложена британским консультантом в области кросс-культурных коммуникаций Ричардом Дональдом Льюисом. В ее основе – отношение носителей культуры ко времени. Р.Д. Льюис выделил следующие типы культур:

– моноактивные – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, занимаясь только одним делом в данный момент времени. Представители данного типа культуры часто интровертивны, пунктуальны, тщательно планируют свои дела и придерживаются этого плана, ориентированы на работу (задание), в споре опираются на логику, немногословны, имеют сдержанную жестикуляцию и мимику (немцы, швейцарцы, британцы, американцы (англосаксы), скандинавы, австрийцы, канадцы);

– полиактивные – люди общительны, подвижны, делают много дел сразу и не по расписанию, а по степени их привлекательности, значимости на данный момент времени. Носители данного типа культуры экстравертивны, нетерпеливы, словоохотливы, непунктуальны, график их работы непредсказуем (постоянно меняются сроки), ориентированы на человеческие отноше-

ния, эмоциональны, ищут связей, протекции, смешивают социальное и профессиональное, имеют несдержанную жестикуляцию и мимику. Таковы арабы, африканцы, латиноамериканцы, испанцы, итальянцы. Если говорить о русских и славянах в целом, то, по мнению Р. Льюиса, на континууме моноактивности – полиактивности они находятся ближе к полиактивному полюсу;

– реактивные – культуры, придающие наибольшее значение уважению, вежливости, предпочитающие молча и с уважением слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Представители данного типа культуры интровертивны, молчаливы, почтительны, пунктуальны, ориентированы на работу, внимательны к происходящему, они подстраиваются под график партнера и берегут репутацию партнера, избегают конфронтации, имеют едва уловимую жестикуляцию и мимику (японцы, китайцы, вьетнамцы, корейцы, малазийцы, финны) [348].

**Типология Э.Т. Холла-мл.** Исходя из специфики коммуникаций, по Холлу, можно говорить о двух типах культур – низкоконтекстных и высококонтекстных. Эти культуры различаются по значимости высказываемого прямо и подразумеваемого: что сказано, как сказано, кем, в какой ситуации.

В культуре низкого контекста начальник, например, американец, спокойно говорит подчиненному, что от него требуется и что он получит в случае успешного выполнения задания. В культуре высокого контекста важно умение читать между строк, понимать интонации начальника.

Характер и результаты процесса коммуникации определяются и степенью информированности его участников. В культурах низкого контекста (США, Германия, Швейцария) для полноценного общения необходима подробная и детальная информация, так как в этих культурах плохо развиты неформальные сети коммуникации. Культуры высокого контекста (Франция, Испания, Италия, Япония) отличаются высокой плотностью информационных сетей, что предполагает тесные контакты между членами семьи, постоянные контакты с друзьями, коллегами, клиентами [347].

*Резюме.* Таким образом, для выработки положительного отношения к межкультурным различиям нужно преодолеть культурную замкнутость, порождающую негативные реакции. Адаптация и интеграция в чужую культуру основываются не столько на знании языка, обычаев, норм и ценностей, сколько на личной заинтересованности в понимании ее ценностей и установок, тесном эмоциональном контакте с ее представителями. Это возможно, если человек длительное время живет в другой, отличной от родной, культуре, имеет там близких друзей, активно участвует в общественной жизни или воспитывается с детства в мультикультурной среде. Однако случаи подлинного взаимопонимания в межкультурном общении крайне редки, поскольку требуют неординарных личных качеств, способности чутко и творчески воспринимать наследие своей и иной культур.

### **12.3 Организационное поведение в западной и восточной культурах**

Изучая особенности организационного поведения в международном бизнесе, проведем сравнение различных практик – восточных и западных.

Восточное общество (японское, китайское, корейское) – это общество-паутина, члены которого опутаны сложными связями взаимных обязательств. В Японии для регуляции поведения и социального контроля всегда имела огромное значение категория стыда. Японец должен понимать свое место в обществе, соблюдая предписанные им правила поведения. Если вы не соблюдаете правил, вы можете не сохранить лицо, опозориться. Позор, опозоренное имя ложится пятном на репутацию семьи и всего коллектива, к которому вы принадлежите. В японском обществе человек встроен в систему родственных отношений и фактически не обладает автономией.

Всему свое место – эти слова можно назвать девизом японцев, ключом к пониманию многих сильных и слабых сторон их национального характера. Девиз этот воплощает в себе, во-первых, своеобразную теорию относительности применительно к морали; а во-вторых, утверждает субординацию как незыблемый, абсолютный закон семейной и общественной жизни. Японцам

несвойственно обвинять человека в том, что он не прав вообще. В их суждениях прежде всего четко обозначается область, в которой он совершил ту или иную погрешность, т.е. нарушил предписанные для данной области правила. Универсальных мерок не существует: поведение, допустимое в одном случае, не может быть оправдано в другом. Соблюдение правил и церемоний, многие из которых имеют очень древнее происхождение, например уважение к возрасту и статусу человека, обязательно в современной восточной деловой культуре. Ее можно отнести к культурам с достаточно высокой дистанцией власти и к аскриптивным культурам (основанным на предписанном статусе).

Дистанция власти как культурное измерение создается в процессе социализации такими социальными институтами как семья, религия, образование. Высокая дистанция власти подразумевает, что люди не равны – каждый должен занимать свое место. Иерархия подразумевает строгую соподчиненность, а также наличие ощутимых статусных и материальных привилегий у носителей власти. В японской организации начальник не может быть некомпетентен, мнение начальника всегда значимо, он знает ответы на все вопросы. В Японии карьера делается медленно, поэтому молодой начальник – редкость. Японцы с недоверием относятся к присутствию на переговорах молодых людей, ведь они в силу возраста вряд ли могут отличаться опытом и компетентностью [145].

В Китае дистанция власти выражена еще больше, чем в Японии. Тысячелетия централизованного правления привели к культивированию покорности родителям, учителям и начальству как традиции. Почтительность в Китае включает в себя смирение и самоуничижение, умаление своих достоинств. Ребенка с детства приучают к субординации: младший кланяется старшему, мать отцу, ребенок родителям. Почитание родителей, покорность воле старших – это одна из базовых добродетелей, проявляющаяся в многочисленных (порой строго кодифицированных) поведенческих практиках. Знай свое место, веди себя как подобает, делай, что тебе положено – вот правила, регулирующие жизнь и

поведение китайцев и японцев. Иерархия упорядочивает положение индивидов и образует семейные и клановые отношения (гуанси) снизу доверху, связывая людей круговой порукой сообразно с занимаемым в иерархии местом [198].

В аскриптивной культуре большое значение имеют объективированные формы символического капитала – титулы и звания, выражающие статус. Различия статусов сотрудников организации строго соответствуют различиям в стилях жизни. Статусы сотрудников организации взаимосвязаны – человек более высокого статуса должен демонстрировать более высокий уровень жизни: наличие более дорогих автомобиля, часов, ручки и т.д. Имущественное неравенство – это символическая норма восточной культуры. Одно из требований при ведении бизнеса на Востоке – наличие визиток, которые являются средством идентификации и поддержания социальных отношений. Не получив визитку от партнера, японец не может правильно выстроить отношения (даже начать разговор), так как не знает статуса собеседника.

По параметрам дистанции власти и статусности восточная бизнес-культура очень сильно отличается от таких западных культур, как шведская, финская, голландская, американская и др. Скандинавские организации вообще отличаются крайне низкой дистанцией власти и невниманием к статусу, так как скандинавская культура в целом относится к эгалитарным культурам (равенство по доходу, по возрасту, равенство полов, равенство прав резидентов и мигрантов, здоровых людей и инвалидов). В западных организациях само офисное пространство подчинено принципам «open office»: начальник не отгораживает себя от своих подчиненных тяжелыми дверями и секретарями, что создает ощущение его доступности [45].

Восточные деловые культуры по модели А. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера относятся к партикуляристским культурам, западным же деловым культурам свойственен универсализм. Универсализм подразумевает, что следование закону, правилам обязательно, условия контракта нарушить нельзя, важнее решаемой задачи в бизнесе, нет ничего. Универсализм распро-

странен в протестантских странах (Германия, Швейцария, США, Великобритания, скандинавские страны).

Партикуляризм характеризуется особым вниманием к связям, отношениям. Даже если человек что-то нарушил, но он друг или родственник, его надо поддерживать и защищать независимо от правил или законов. Человек не может быть не прав вообще – все зависит от обстоятельств. В партикуляристских восточных культурах существуют различные правила для своих и чужих, правила диктуются обстоятельствами и ситуацией. В бизнесе важнее всего устанавливать и поддерживать личностные отношения, следовательно, в случае необходимости контракты можно корректировать. В Японии и Китае контракт – это некий документ, который необходим для избегания лишних споров. Он может быть изменен, дополнен и даже разорван в зависимости от сложившихся обстоятельств. Партикулярист будет стремиться придать контракту расплывчатую форму, избегая четких формулировок. Законы также могут по-разному трактоваться, принимая во внимание различные жизненные обстоятельства и сложную мозаику личных связей. Партикуляризм поощряет гибкий подход к конкретным ситуациям и максимальный учет человеческих отношений [299].

Восточные культуры относятся к ярко выраженным коллективистским культурам, в то время как западные культуры тяготеют к индивидуализму. Японец воспитывается в духе групповой солидарности, где общие интересы всегда стоят выше личных. Важно сдерживать свою индивидуальность, свои амбиции, необходимо принадлежать какой-то группе (семье, общине, организации). В эпоху японского средневековья подъем по иерархической лестнице жестко регламентировался и человек мог преодолеть путь наверх только в составе группы. Ценность личности, ее социальная значимость вырастали по мере того, как группа приближалась к князю или сегуну – правителю. И наоборот, ценность и значимость личности падали, если группа удалялась от князя или сегуна, сколь бы высокими достоинствами при этом личность ни отличалась. Таким образом, приблизиться к вершине власти можно было, лишь предельно приноравливаясь к взглядам лидера и усердно служа ему в

рамках группы, т.е. беспрестанно являя собою ту шелковинку, которая только в соединении с другими шелковинками превращается в заметную нить.

Коллективизм проявляется в ведении переговоров, принятии решений, мотивации подчиненных. Практически невозможно представить ситуацию, когда японец или китаец проводят переговоры в одиночку. Японские, китайские, корейские делегации многочисленны, члены делегации подобраны по статусу, всегда выражают согласие с позицией друг друга, не нарушая групповую гармонию и выступая как единое целое. Процесс принятия решений в коллективистской культуре занимает много времени, поскольку требует многочисленных консультаций для согласования позиций. Японский процесс ринги, когда согласуемое решение пускают по кругу и каждый участник должен поставить на нем свою визу, является ярким примером коллективистской традиции. Коллективизм предполагает длительную связь со своей группой, приверженность ей, поэтому японским организациям свойственен длительный (а иногда и пожизненный) наем персонала.

Главным фактором, определяющим статус человека в организации, является стаж работы, сотрудники ориентированы на постепенную внутриорганизационную карьеру, переход в другую организацию не приветствуется. Компания для японца – это святое. После того как сотрудник принят на работу, он демонстрирует абсолютную преданность своей компании, часто забывая о других сторонах жизни, иногда даже о семье. Японцы практически не уходят в отпуск, ведь тогда другие сотрудники вынуждены будут выполнять лишнюю работу, а это, по меньшей мере, невежливо. Многие японцы считают, что право на отпуск и нормированный день (японцы часто работают по 10–12 часов) – это формальность. Отпуск разрушает рабочий настрой, уйти с работы раньше босса – это крайнее неуважение к нему и организации. Вообще, трудолюбие является доминантой восточной культуры [48].

В западных культурах достаточно ярко проявляются черты индивидуализма – желание полагаться только на себя, не рассчитывать на чью-либо помощь, отстаивать свои интересы. Культивируется ценность индивидуальной

карьеру, когда сотрудник не рассчитывает длительное время работать в одной организации и выстраивает карьерный рост, перемещаясь между компаниями и увеличивая свою рыночную стоимость. Сотрудник должен демонстрировать результат, и именно индивидуальные достижения оцениваются руководством и позволяют достаточно быстро совершать быстрые карьерные восхождения.

При изучении влияния национальной культуры на культуру организации Г.Х. Хофстеде большое значение придавал параметру «мужественность – женственность», который определял преобладание в обществе маскулинных или феминных ценностей. Мужские культуры – это культуры Японии, Германии, США, культуры мусульманских стран; Голландия, Швеция, Дания, Норвегия демонстрируют черты женской культуры. Японская деловая культура относится к наиболее ярко выраженным мужественным культурам. Необходимость соблюдения дистанции распространяется и на гендерные, в том числе супружеские отношения. В японском обществе женщина занимает подчиненное положение как в организации, так и в семье.

Японские семьи достаточно патриархальны: женщина должна подчиняться мужчине, дети родителям, младшие старшим, но в то же время в Японии сильно развит культ матери. Традиционные взгляды предполагают брак не по любви, а по договоренности между семьями. В отношениях между супругами не принято проявление чувств и эмоций. Японцев с детства приучают не выражать своих чувств без необходимости; громкий смех или плач воспринимаются как проявление невоспитанности, потеря лица (что свойственно эмоционально нейтральным культурам). В японской компании женщине намного сложнее продвигаться по карьерной лестнице, а совмещение семьи и работы часто оказывается невозможным.

Китайская культура не относится к выражено маскулинным, скорее можно наблюдать сочетание мужественности и женственности. Традиционно женщина в Китае занимает подчиненное положение. Согласно конфуцианской этике, неравенство между мужем и женой естественно – мужчина дол-

жен доминировать в социальном плане, женщине необходимо реализоваться в семье. Структурообразующими в традиционной семье были отношения не мужа и жены, а отца и сына (если жена не рожала сыновей, с ней можно было расторгнуть брак). Сегодня все чаще отношения между супругами строятся как между равноправными партнерами. В китайском бизнесе работает много женщин, некоторые имеют высокое положение, занимают руководящие посты. И в семейном бизнесе женщине отводится значительная роль. Многие бизнесмены считают, что китайские женщины самые уверенные и жесткие бизнес-леди в Азии [30].

Восточные деловые культуры, особенно японская, относятся к высококонтекстным (по типологии Э.Т. Холла-мл.) культурам. В низкоконтекстной культуре (немецкой, американской, скандинавской) ответственность за успех коммуникации несет тот, кто передает информацию. Он должен все точно и детально описать, назвать своими именами, чтобы не было необходимости что-то домысливать. В культурах высокого контекста (японской, китайской, арабской, индийской, российской) важно умение читать между строк, понимание интонаций говорящего, его мимики и пантомимики.

Заметив знакомого, японец считает долгом прежде всего замереть на месте, даже если дело происходит на середине улицы и прямо на него движется трамвай. Затем он как бы переламывается в пояснице, так что ладони его вытянутых рук скользят вниз по коленям, и, застыв еще на несколько секунд в согбенном положении, осторожно поднимает вверх одни лишь глаза. Выпрямляться первым невежливо, и кланяющимся приходится зорко следить друг за другом. Со стороны же сцена эта производит впечатление, что обоих хватил прострел, и они не в силах разогнуться. В Японии существуют десятки форм обращения к человеку, выражения благодарности, принесения извинений. Для культур высокого контекста характерна, как уже говорилось, высокая плотность информационных сетей, что подтверждается тесными контактами между членами семьи, группы, организации [347].

Восточным организациям часто свойственны корпоративные культуры семейного (кланового) типа. Клановые организации напоминают большие семьи, где руководители воспринимаются в качестве родителей, воспитателей (отец может быть строг, требователен, но на то он и отец). В таких организациях управленческая информация воспринимается, как должная, не требующая пояснений. Чем богаче контекст (историй, легенд, мифов, традиций), тем сложнее человеку со стороны понять культуру организации, почувствовать себя своим, правильно себя вести. Отношения внутри организации часто являются диффузными, т.е. начальник остается начальником в любой – формальной и неформальной ситуации, вне зависимости от того, справляется он или не справляется, точно так же, как родитель не перестает считаться родителем, если он перестал выполнять определенные обязанности.

Организациям с клановой культурой присущи сплоченность, соучастие, коллективизм, разделяемые всеми ценности и цели, чувство мы. Так, в японских организациях реализуется множество ритуалов, направленных на поддержание единства и сплоченности: пение гимнов перед началом работы, декламирование заповедей, выступление начальства с пламенными речами (Будем работать упорно и эффективно!, Будем благодарны фирме!), соблюдение строго регламентированного кода одежды. Успехи японских фирм доказали, что в условиях неопределенности эффективным способом координации деятельности становится уверенность в том, что сотрудники разделяют одни и те же ценности, нормы, цели и отличаются выраженной приверженностью по отношению к своей организации.

Японские организации характеризуются тем, что персонал максимально идентифицирует себя с ними. Приверженность персонала в клановой организации базируется на длительном найме, участии в принятии решений, ротации деятельности (сотрудник лучше понимает механизм работы компании), поощрении частных и прямых связей (постоянные совещания, участие в церемониях, неформальные встречи после работы), активном использовании групповых форм организации работы.

В организации большое значение придается групповой сплоченности, доброжелательности, хорошему моральному климату, поддержанию традиций. Важно не раскачивать лодку, а чувствовать себя единым целым. Кроме того, в японской компании оплата труда напрямую зависит от стажа работы в организации. Увеличение заработной платы с возрастом и стажем создает у работника уверенность в стабильности его материального положения [125].

*Резюме.* Таким образом, учет указанных факторов создает социокультурный контекст для выстраивания эффективных тактик и технологий управления организационным поведением.

### **12.4 Особенности ведения бизнеса в разных странах**

Рассмотрим особенности организационного поведения в международном бизнесе на примере наиболее развитых стран мира.

**США.** Чем отличаются американцы от представителей других культур? Прежде всего, невероятным темпом жизни и одержимостью успехом. Американцы все время куда-то бегут, боятся чего-то не успеть, что-то пропустить. При этом важно всегда и везде быть первым, второй – неудачник. Как можно расшифровать знаменитую американскую мечту? Это труд (надо много работать) + оптимизм (верить в то, что все у тебя получится) + предприимчивость (пользоваться моментом, не упускать свой шанс). Американцы сильно ориентированы на материальные ценности. Как писал Р. Льюис, американская философия проста. Их цель – заработать как можно больше и как можно быстрее, используя для этого упорный труд, скорость, следование своим интересам любой ценой и власть. Американское общество построено на индивидуализме: если я чего-то достиг, то это только моя заслуга, если же я потерпел неудачу, то вина тоже моя. Оценка наиболее значимых ценностей американской деловой культуры, влияющих на организационное поведение, приведена в табл. 12.2 [234].

Таблица 12.2

**Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в США**

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями   |
|---|--|
| Высокий темп жизни  | Г.Х. Хофстеде. Индивидуализм, невысокая дистанция власти, невысокое стремление избежать неопределенности, мужественность   |
| Одержимость успехом   |  |
| Стремление к лидерству  |  |
| Время – деньги  |  |
| Жизнь ради работы   | Э.Т. Холл-мл. Низкоконтекстность   |
| Индивидуализм   | Р.Д. Льюис. Моноактивность   |
| Быстрое принятие решений  | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Универсализм, специфичность, нейтральность, ориентация на индивидуальные достижения, краткосрочность ориентации, внутренне управляемая |
| Агрессивность, жесткость на переговорах                               |  |
| Ориентация на материальное благополучие                               |  |

**Великобритания.** О британцах иногда говорят, что они – те же американцы, но в более красивой, утонченной упаковке. Колониальное прошлое сформировало у них такие поведенческие особенности, как снобизм, отчужденность, уважение к прошлому и соблюдению традиций. На переговорах британцы ведут себя достаточно жестко, но активно используют юмор и внешний лоск. Сами британцы считают, что в бизнесе и на переговорах они представляют золотую середину между фамильярностью (которая свойственна американцам и австралийцам) и излишним формализмом (которым отличаются немцы и французы) (табл. 12.3) [198].

Таблица 12.3

**Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в Великобритании**

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями   |
|---|--|
| Внутренняя жесткость, при мягких манерах, внешнем лоске               | Г.Х. Хофстеде. Индивидуализм, невысокая дистанция власти, невысокое стремление избежать неопределенности, мужественность   |
| Ориентация на работу  |  |
| Уважение традиций   | Э.Т. Холл-мл. Высококонтекстность (слабо выраженная)   |
| Активное использование юмора  | Р.Д. Льюис. Моноактивность   |
| Использование школьных и университетских связей                       | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Универсализм, специфичность, нейтральность, ориентация на индивидуальные достижения, краткосрочность ориентации, внутренне управляемая |
| Золотая середина между формализмом и панибратством                    |  |

**Германия.** Немецкая культура строится вокруг трех основополагающих принципов: порядок, аккуратность и пунктуальность. Немецкие организации отличаются явно выраженным консерватизмом и традиционностью. Это компании достаточно бюрократизированные, иерархические, со множеством правил и процедур. Немцам свойственна линейная модель времени: необходимо сначала завершить одну цепь действий, прежде чем начать следующую. Немцы придерживаются строгой субординации, любые предложения должны получить одобрение начальства. Немцы долго принимают решения, так как предпочитают все тщательно взвесить, проверить, исследовать. В большинстве своем немцы пунктуальны, организованы, законопослушны (табл. 12.4) [198].

Таблица 12.4

Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в Германии

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями   |
|---|--|
| Универсализм, закон один для всех                                     | Г.Х. Хофстеде. Индивидуализм, невысокая дистанция власти, невысокое стремление избежать неопределенности, мужественность   |
| Организации традиционные, иерархические (бюрократические)             |  |
| Нормально-деловой подход  | Э.Т. Холл-мл. Низкоконтекстность   |
| Много правил, инструкций  | Р.Д. Льюис. Моноактивность   |
| Начальник – маленький бог   | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Универсализм, специфичность, нейтральность, ориентация на индивидуальные достижения, краткосрочность ориентации, внутренне управляемая |
| Линейность времени  |  |
| Пунктуальность  |  |
| Порядок и аккуратность  |  |

**Франция.** Французы достаточно сильно отличаются от представителей других стран Западной Европы и, прежде всего, своим отношением к работе. Французов сложно назвать трудоголиками – они работают, чтобы жить, а не живут, чтобы работать. Французы гордятся своей социальной защищенностью (их очень сложно уволить, особенно с государственной службы), своей 35-часовой рабочей неделей, спокойным ритмом жизни. Французы вообще большие патриоты. Если у француза есть два-три дня отдыха, он идет во французский магазин, покупает французское вино и еду, садится во французский автомобиль, едет на французское побережье. Французские организации отличаются средней дистанцией власти. Над начальником можно подшучивать, но

беззлобно и с любовью. Перепрыгнуть через голову начальства нельзя, любое свое предложение надо согласовать (во Франции вообще достаточно неповоротливая бюрократия). Французские руководители довольно часто принимают решения на авторитарно-патерналистской основе (табл. 12.5) [198].

Таблица 12.5

**Ценности бизнес-культуры и организационного поведения во Франции**

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями  |
|---|---|
| Работать, чтобы жить  | Г.Х. Хофстеде. Индивидуализм (с элементами коллективизма), высокая дистанция власти, среднее стремление избежать неопределенности, женственность                              |
| Сложный процесс увольнения  |   |
| Высокая дистанция власти  |   |
| Спокойный темп жизни  | Э.Т. Холл-мл. Высококонтекстность (слабо выраженная)  |
| Ораторское искусство  | Р.Д. Льюис. Полиактивность с проявлениями моноактивности  |
| Формально-деловой подход  |   |
| Этноцентризм  | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Универсализм (с проявлениями партикуляризма), специфичность, эмоциональность, ориентация на индивидуальные достижения, внешне управляемая |
| Меньше стресса, меньше ответственности, меньше денег                  |   |

**Скандинавские страны.** К скандинавскому кластеру принято относить Швецию, Норвегию, Данию, Исландию и Финляндию. Скандинавы главной ценностью считают равенство. Причем равенство понимается и как равенство по доходу (в скандинавских странах очень низкое экономическое расслоение), и как гендерное равенство (отсутствие дискриминации по половому признаку, высокий процент работающих женщин и женщин на руководящих постах), а также равенство прав резидентов и мигрантов, людей традиционной и нетрадиционной сексуальной ориентации.

В скандинавских организациях очень низкая дистанция власти. В них существует культ обычного человека (законы вымышленного города Янте: не думай, что ты что-то особое собой представляешь, не думай, что ты лучше нас, не думай, что ты можешь нас чему-то научить), надо быть простым парнем или девушкой (простой или обычный – это комплимент).

Скандинавы отличаются умеренностью во всем (принцип *lagom* – в меру), поиском гармонии (на все должно хватать сил и времени – и на семью, и на работу) (табл. 12.6) [198].

Таблица 12.6

Ценности бизнес-культуры и организационного поведения  
в скандинавских странах

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями   |
|---|--|
| Равенство   | Г.Х. Хофстеде. Индивидуализм, очень низкая дистанция власти, низкое стремление избежать неопределенности, выраженная женственность   |
| Законы Янте   |  |
| Принцип lagom   |  |
| Гармония работы и личной жизни  | Э.Т. Холл-мл. Низкоконтекстность   |
| Социальные гарантии   | Р.Д. Льюис. Моноактивность с проявлениями реактивности   |
| Любовь к природе, простоте, естественности                            | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Универсализм, специфичность, нейтральность, ориентация на индивидуальные достижения, краткосрочность ориентации, внутренне управляемая |
| Закон согласованного решения  |  |

**Индия.** Индийское общество отличается особой системой стратификации. В Индии до сих пор существуют четыре касты – брахманы, кшатрии, вайшьи и шудры, которые определяют выбор профессии, возможность получить образование, создать семью. В индийском обществе наблюдается высокая степень неравенства, причем такое положение вещей принимается как должное. В индийских компаниях существует четкая субординация, начальник указывает, что и как надо делать. Жизнь индийцев определяется кармой, поэтому они достаточно спокойно относятся к изменениям, неопределенности, готовы пойти на риск (в Индии ценится *jugaad* – предприимчивость, пронырливость, творческое решение проблем) (табл. 12.7) [198].

Таблица 12.7

Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в Индии

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Индуизм   | Г.Х. Хофстеде. Коллективизм, высокая дистанция власти, низкое стремление избежать неопределенности, мужественность |
| Кастовая система  |  |
| Ориентация на семью   |  |
| Коллективизм  | Э.Т. Холл-мл. Высококонтекстность  |
| Карма   | Р.Д. Льюис. Реактивность + полиактивность  |

| 1                           | 2   |
|-----------------------------|---|
| Спокойное отношение к риску | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Партикуляризм, диффузность, эмоциональность, ориентация на статус, долгосрочность ориентации, внешне управляемая культура |

**Китай.** Китайские организации отличает очень высокая дистанция власти, выраженная степень неравенства. Стабильность китайского общества, согласно конфуцианской этике, основывается на неравенстве между людьми (правитель – подданный, старший – младший, отец – сын). Кроме того, Китаю свойственен коллективизм; любой человек – это часть общины, организации, семьи и должен вести себя в соответствии с занимаемым им местом в этих группах (табл. 12.8) [198].

Таблица 12.8

**Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в Китае**

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями  |
|---|---|
| Конфуцианская этика   | Г.Х. Хофстеде. Коллективизм, высокая дистанция власти, среднее стремление избежать неопределенности, женственность (андрогинность)                            |
| Неравенство в отношениях  |   |
| Китайский менталитет – законы Сунь Цзы                                |   |
| Сохранение лица   | Э.Т. Холл-мл. Высококонтекстность   |
| Гуанси  | Р.Д. Льюис. Реактивность  |
| Затягивание переговоров   | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Партикуляризм, диффузность, эмоциональность, ориентация на статус, долгосрочность ориентации, внешне управляемая культура |
| Хитрость  |   |
| Ориентация на семью   |   |
| Коллективизм  |   |

Важно вести себя добродетельно, сохранять лицо, демонстрировать смирение (покорность воле вышестоящего). Необходимо создавать систему особых связей и отношений, гуанси, которая поможет справиться с любыми сложностями (суждение некомпетентного родственника более надежно, чем компетентного чужака). С китайцами очень сложно вести переговоры, особенно если ты чужой, не включенный в систему связей гуанси. Во многом стиль переговоров определяется законами Сунь Цзы, которые до сих пор оказывают сильное воздействие на менталитет китайцев.

Базовые стратагемы Сунь Цзы:

- обмануть императора, чтобы он переплыл море. Задача: сокрытие настоящей цели, намерения в ситуации, когда сложно что-то скрыть;
- убить чужим ножом. Задача: продвижение собственных интересов за счет других лиц или с помощью сложившейся обстановки;
- в покое ожидать утомленного врага. Задача: изматывание, утомление соперника для сохранения собственных сил и ресурсов перед более тесным взаимодействием с ним;
- грабить во время пожара. Задача: извлечь пользу из бедственного положения и трудностей соперника;
- поднять шум на востоке – напасть на западе. Задача: сокрытие направления основного удара, главной цели или истинных интересов;
- скрывать за улыбкой кинжал. Задача: усыпление бдительности соперника для подготовки и проведения внезапного нападения на него;
- увезти овцу легкой рукой. Задача: для сохранения инициативы в собственных руках использовать любую возможность уязвить противника;
- позаимствовать труп, чтобы вернуть душу. Задача: использовать отвергнутые или забытые технологии, методы, чтобы применить их в собственных целях;
- сманить тигра с горы на равнину. Задача: лишить противника выгодной позиции;
- украсть балки и заменить их гнилыми подпорками. Задача: скрытно изменить суть происходящего, не касаясь внешних признаков;
- открыть городские ворота. Задача: разыграть засаду или преувеличить опасность – игра ва-банк ради затягивания времени;
- посеять раздор. Задача: посорить противника с друзьями, союзниками и т.д.; вызвать внутренние разногласия.

**Япония.** Японские организации отличаются выраженным коллективизмом, иерархичностью, мужественностью, уважением к статусу, который может определяться полом, возрастом, принадлежностью к семье, позицией в

организации. В японском обществе человек встроен в систему родственных отношений и вынужден смотреть на свои поступки и действия глазами окружающих. Высокая иерархичность японского общества проявляется в строгой соподчиненности, сохранении дистанции, принципиальном отсутствии равенства. Японцы связывают свою карьеру с конкретной организацией, в которой они хотят работать всю жизнь, и демонстрируют высокую преданность своей корпорации (уход из компании может оцениваться как предательство). Японцы в организации скорее живут, чем просто работают (табл. 12.9) [198].

Таблица 12.9

**Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в Японии**

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение  | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями  |
|--|---|
| Коллективизм   | Г.Х. Хофстеде. Коллективизм, высокая дистанция власти, высокое стремление избежать неопределенности, выраженная мужественность  |
| Сохранение лица  |   |
| Вежливость и уважение  |   |
| Пунктуальность   |   |
| Невозмутимость   | Э.Т. Холл-мл. Высококонтекстность   |
| Культ старости   |   |
| Уважение к старшим   | Р.Д. Льюис. Реактивность  |
| Церемониальность, ритуальность   |   |
| Преданность корпорации   | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Партикуляризм – универсализм, диффузность, эмоциональная нейтральность, ориентация на статус, долгосрочность ориентации, внешне управляемая |
| Три «нет» японской бизнес-этики: нельзя приходить без визиток; нельзя быть неподготовленным к переговорам; нельзя нарушать дресс-код |   |

**Арабские страны.** Функционирование организаций в арабских странах во многом определяется влиянием ислама. Религия оказывает воздействие на этические установки работников, график работы, внешний вид, взаимоотношения мужчин и женщин. Арабские организации отличаются выраженным коллективизмом, ориентацией на семью (неслучайно так культивируется наем родственников в организацию, даже если они не обладают необходимой профессиональной компетентностью). Арабы ориентированы на человеческие отношения в бизнесе – важен не контракт, а данное партнером слово. Друг – очень важное понятие. Арабы гостеприимны, эмоцио-

нальны, разговорчивы, очень любят торговаться, боятся показаться невежливыми (редко используют слово «нет»). Ислам оказывает сильное влияние на гендерные отношения, на роль женщин в экономической жизни. Женщины имеют право на труд, но только с согласия мужчины, по возможности в женском коллективе, в определенных сферах деятельности и только в том случае, когда работа не мешает семье и не оказывает негативного влияния на здоровье женщины (табл. 12.10) [198].

Таблица 12.10

Ценности бизнес-культуры и организационного поведения в арабских странах

| Наиболее значимые ценности, детерминирующие организационное поведение | Параметры национальной бизнес-культуры в соответствии с моделями  |
|---|---|
| Исламская этика бизнеса   | Г.Х. Хофстеде. Коллективизм, высокая дистанция власти, средневысокое стремление избежать неопределенности, выраженная мужественность                          |
| Ориентация на семью   |   |
| Важность отношений с партнером  |   |
| Влияние религии на жизнь арабов                                       |   |
| Разделение жизни полов  | Э.Т. Холл-мл. Высококонтекстность   |
| Гендерное неравенство   | Р.Д. Льюис. Полиактивность  |
| Непунктуальность  | А. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Партикуляризм, диффузность, эмоциональность, ориентация на статус, долгосрочность ориентации, внешне управляемая культура |
| Гостеприимство  |   |
| Умение торговаться  |   |
| Сохранение лица   |   |
| Неумение слушать  |   |

*Резюме.* Таким образом, изучение культурного разнообразия, уважение к представителям любой национальной культуры позволяет менеджерам отбирать самое ценное и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей, что способствует повышению эффективности деятельности компании.

### 12.5 Адаптация организаций в межкультурной среде

Развитие международного бизнеса способствует процессу сближения, появлению все большего культурного сходства в организационном поведении многонациональных компаний. В результате возникает международная система ценностей – космополитизированная организационная культура, связывающая различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроник-

новения, формирования общего в культуре компаний разных стран стали называть интернационализацией организационной культуры.

Интернационализация проявляется в изменении деловой культуры. Многие ее элементы становятся общими и даже стандартными для компаний разных стран. Проведение переговоров, организация встреч, презентаций, протокол и другие атрибуты деловой культуры становятся все более и более похожими и практически ничем не отличаются друг от друга. С другой стороны, как показывает практика международного бизнеса, попытка использования корпорацией своей организационной культуры в другой стране, как правило, приводит к неудачам, так как она противоречит принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения. Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних подразделений корпорации, расположенных в других странах.

Однако персонал, в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры и это не может не оказывать влияния на культуру дочерней компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая «субкультура» (рис. 12.4) [268].

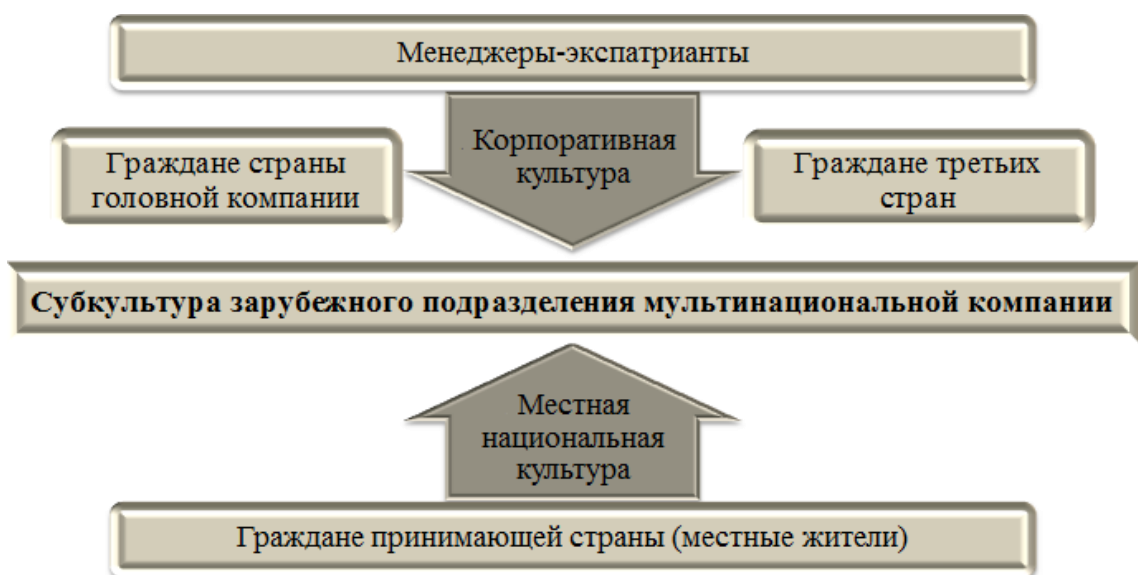


Рисунок 12.4 Формирование субкультуры зарубежного подразделения мультинациональной компании

Таким образом, многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные принципы и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспособлять организационную культуру к национальным особенностям других стран. И чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации.

В результате взаимного влияния различных культур в многонациональной компании происходит ее мультикультурализация.

Мультикультурализация означает формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Менеджерами зарубежных подразделений могут быть:

- выходцы из страны материнской компании;
- выходцы из третьих стран;
- местные жители.

Менеджеры-экспатрианты – это менеджеры из страны, в которой расположен главный офис (штаб-квартира) фирмы, получивший назначение в другую страну. Экспатрианты могут быть также выходцами из третьей страны.

Граждане принимающей страны – сотрудники компании из числа местного населения.

Граждане страны головной компании – сотрудники, направленные из страны, в которой находится головной офис (штаб-квартира), являющиеся гражданами государства-учредителя компании.

Граждане третьих стран – лица, приглашенные из стран, в которых не расположена штаб-квартира или филиал компании [268].

Выход компании на международный уровень предполагает, что менеджеры обязаны сотрудничать с представителями разных культур. При этом возникает необходимость получения навыков межкультурного общения, восприятия культурных особенностей других стран и адаптации к культурным различиям, нужных для работы как в самой организации, так и за ее преде-

лами. В международном бизнесе существуют хорошо зарекомендовавшие себя правила и приемы, которые достаточно широко используются компаниями для того, чтобы процесс культурной адаптации протекал более успешно и положительно повлиял на эффективность ее деятельности.

Если компания впервые выходит на международный рынок, то в этом случае лучше выбирать страну с родственной культурой. Дальнейшее расширение международной деятельности и выход на рынки стран с другой культурой считается целесообразным, если накоплен достаточный опыт работы в странах, относящихся по сходству культур к одной группе, и имеются хорошие потенциальные возможности для преодоления межкультурных различий.

Получила распространение практика приглашать на руководящие должности в главный офис (штаб-квартиру материнской компании) топ-менеджеров других национальностей, имеющих успешный опыт работы в иностранных компаниях на ключевых международных рынках приглашающей их стороны [28].

Известно, что процесс адаптации международных партнеров должен быть взаимным. Согласно неписаным правилам, ожидается, что одна сторона будет двигаться навстречу другой быстрее. Эта скорость зависит от степени заинтересованности партнеров, их роли в международном сотрудничестве и места, где оно будет происходить. Рекомендуется следовать двум «золотым правилам» международного бизнеса:

- продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя (импортера);
- приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции.

Часто менеджеры компаний получают назначение в другие страны, где в процессе культурной адаптации им приходится преодолевать препятствия и барьеры: язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение и др.

Среди многочисленных факторов, которые противодействуют культурной адаптации и осложняют этот процесс (рис. 12.5), можно выделить:

- культурные различия;
- тип организационной культуры;
- особенности восприятия;
- этноцентризм;
- культурный шок [184].

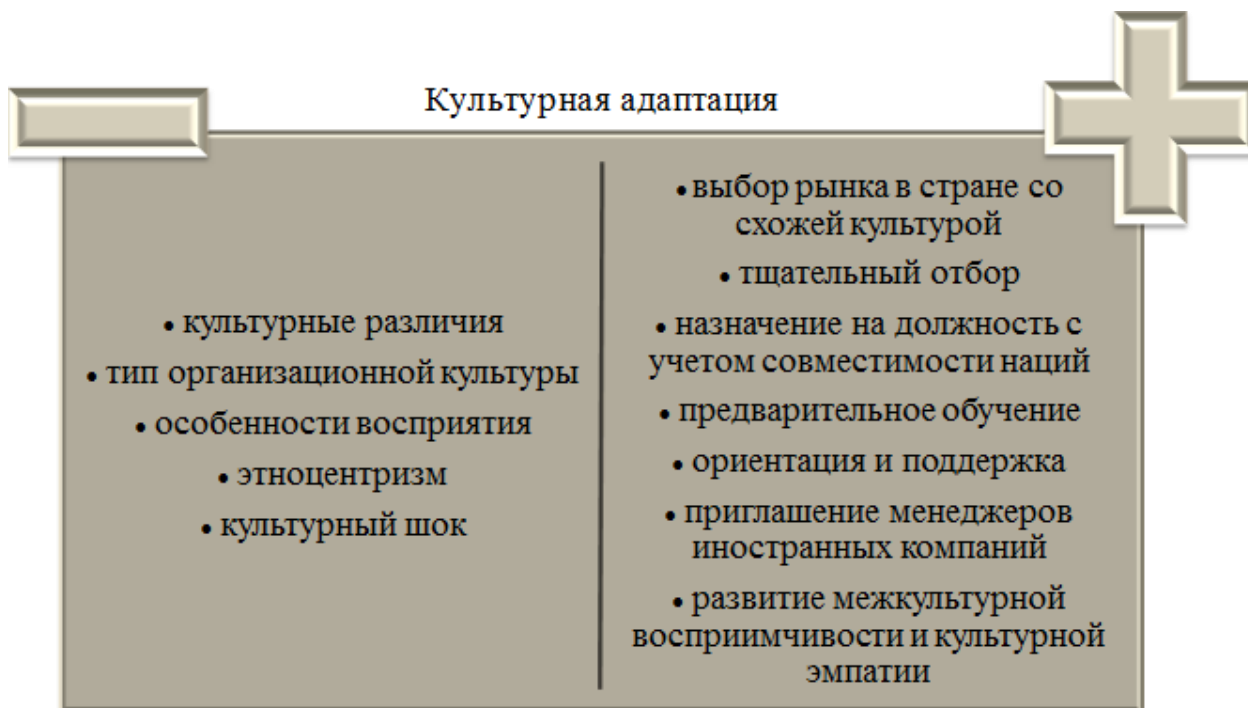


Рисунок 12.5 Факторы, противодействующие культурной адаптации и содействующие ей

**Культурные различия.** Работа в иной культурной среде требует от менеджеров осознания культурных различий между странами и степени отличий их социальных систем. Адаптация в стране со схожими культурными ценностями, как правило, проходит менее болезненно, чем там, где межкультурные различия значительны. Признание многообразия культур предполагает не только адаптацию к различиям, но их изучение и оценку, а также использование различий для повышения эффективности деятельности компании [184].

**Тип организационной культуры.** Различным странам в известной мере соответствует определенный тип организационной культуры, имеющий отличительные признаки и характеристики, например, различные соотношения:

- формального-неформального;
- индивидуализма-коллективизма;
- долгосрочной-краткосрочной ориентации.

Известен ряд классификаций типов, или моделей, организационной (управленческой) культуры, предложенных различными учеными. Одна из них предлагает такие организационные характеристики, как степень централизации управления, степень формализации управления и целевая ориентация деятельности с четырьмя типами организационной культуры: «семья», «Эйфелева башня», «управляемая ракета», «инкубатор» (табл. 12.11) [73].

Таблица 12.11

Типы организационной культуры

| Тип<br>Признак                             | «Семья»                                  | «Эйфелева башня»                                      | «Управляемая ракета»                                 | «Инкубатор»   |
|--|--|---|--|---|
| Степень централизации управления           | Высокая                                  | Высокая   | Низкая   | Низкая  |
| Степень формализации управления            | Низкая                                   | Высокая   | Высокая  | Низкая  |
| Объект ориентации                          | Реализация указаний сверху               | Определение ролевых функций                           | Решение определенной задачи                          | Развитие личных способностей  |
| Некоторые страны и регионы распространения | Азия, арабские страны, Латинская Америка | Германия, Австрия, Венгрия, Австралия, Новая Зеландия | Корпорации США, Канады, Англии, скандинавские страны | Мелкий и средний бизнес Великобритании. Канады, Дании, технополнсы в США, Шотландии |

Для организационной культуры типа «семья» характерна высокая степень иерархичности и централизации управления. Властная вертикаль содержит множество уровней и большую дистанцию власти. Однако этот тип культуры отличается низкой степенью формализации.

Отношения в компании строятся на патерналистских принципах. Руководитель компании выполняет роль «отца», сотрудники компании – «дети». Они ориентированы на выполнение указаний сверху. Культивируются се-

мейные неформальные отношения, высок авторитет руководителя как старшего в «семье». Он наиболее близок японским компаниям.

Организационная культура «Эйфелева башня» близка типу культуры «семья», также имеет иерархическую структуру, вертикаль власти и централизацию в принятии решений. Однако отличается от «семьи» высокой степенью формализации управления. Для каждого сотрудника компании определена своя роль и формально закреплены в соответствующих регламентах функциональные обязанности. Со стороны руководства осуществляется строгий контроль. Отношения строятся по принципу строгой субординации. Сокращение дистанции власти, минуя определенные уровни иерархии, недопустимо.

«Управляемая ракета» – тип организационной культуры, который, в отличие от рассмотренных выше, характеризуется низкой степенью централизации управления, незначительной дистанцией власти, развитием горизонтальных связей, ориентацией сотрудников на достижение целей. В организациях с такой культурой используются матричные и проектные структуры, создаются временные группы и команды. При делегировании функций сохраняется достаточно высокая степень формализации управления.

Для типа организационной культуры «инкубатор», так же как и для «управляемой ракеты», характерны низкая степень централизации управления и незначительная дистанция власти. Отличия состоят в невысокой степени формализации и целевой ориентации на развитие личных способностей сотрудников. Руководство компании прилагает усилия, направленные на повышение уровня профессионализма, развитие личности, предоставление возможностей для роста, самовыражения и раскрытия творческого потенциала сотрудников. Для компаний с типом культуры «инкубатор» характерны инновации и постоянные изменения.

В разных странах и регионах преобладает та или иная описанная выше модель, в наибольшей мере отвечающая национальным, этическим, историческим особенностям, принятым социальным и культурным нормам, правилам, традициям. Однако в чистом виде она встречается крайне редко [73].

***Особенности восприятия.*** Среди особенностей восприятия в международном контексте организационного поведения прежде всего следует отметить узость взглядов, а также сложившиеся поведенческие и социальные стереотипы в отношении других стран. Именно они часто играют негативную роль в восприятии чужой культуры и создают трудности в процессе культурной адаптации. Узость взглядов характеризует людей, которые воспринимают ситуации в другой стране, ориентируясь исключительно на собственные представления без учета различий между культурами. В тех случаях, когда различия все же признаются, их воздействие считается несущественным. Менеджер, оказавшись за рубежом, начинает использовать известные ему стереотипы национального поведения и упрощенной оценки людей другой национальности.

Однако, стереотипы в отношении своей нации и культуры редко совпадают с оценкой представителей других народов [45].

***Этноцентризм.*** Является одним из серьезных препятствий адаптации к другой культуре, т.е. предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как предпочтительные; убежденность, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят все другие ценности.

Этноцентризм связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры (страны, национальности, группы) испытывают по отношению к другим, он может проявляться в неуважении к партнеру, стремлении смотреть на него свысока, навязывании своей системы взглядов и ценностей. Проявления этноцентризма в поведении менеджеров могут варьироваться от попыток не замечать культурных различий до ксенофобии – нетерпимости к чужеродному, отторжении незнакомых и непривычных представлений в чужой культуре, агрессивного отношения к ним. Этноцентризм препятствует пониманию поведения людей в чужой стране, достижению высоких результатов у местных работников, негативно влияет на деловые отношения.

Значительное большинство сотрудников компании, направленных на новое место работы в иную культурную среду (переезд в другую страну, пе-

ревод в главный офис из маленького городка и наоборот и т.п.), сталкиваются с культурным шоком как реакцией на необычные для них условия [65].

**Культурный шок.** Ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры. Причин, вызывающих культурный шок, множество. Он возникает как реакция на различия в языке, в формах проявления вежливости, традиций, бытовых условий, в климате, качестве и ассортименте пищи, особенностях денежной системы, делового этикета.

У менеджеров возникают за рубежом ощущения растерянности и беспомощности в связи с языковыми барьерами, неумением расслабиться и чувствовать себя как все, обилие и разнообразие товаров создают трудности с их выбором, в том числе из-за непонимания, для чего они предназначены, в чем их различие и т.п. Проблемы восприятия, стереотипы и этноцентризм усиливают культурный шок. В результате столкновения с чужой культурой менеджер перестает понимать, что происходит вокруг него, растет чувство неуверенности, беспомощности, затем появляются раздражение и злость, вызванные потерей привычных ценностных ориентиров.

Культурный шок, являясь частью процесса адаптации, проходит в своем развитии несколько этапов. На первом этапе экспатрианты с интересом и любопытством наблюдают за новыми условиями жизни, работы и культуры. Эти первые впечатления, как правило, благоприятны. Затем наступает период фрустрации. Люди начинают ощущать беспокойство, смятение и разочарование, когда они сталкиваются с проблемами, вызванными языковыми трудностями, необычным поведением, непривычными действиями окружающих. Эти ощущения перерастают на третьем этапе в состояние подавленности, незащищенности, раздражения и озлобления от столкновения с различными проявлениями чужой культуры. Этот период часто связан с потерей уверенности в себе, развитием комплекса неполноценности, дезориентацией.

Известны случаи, когда люди, не сумев преодолеть культурный шок, уезжали из страны. Если критический период удастся преодолеть, то наступает этап адаптации, для которого характерно постепенное привыкание к новой культуре, понимание и принятие ее ценностей, освоение местных традиций, расширение круга знакомых, появление друзей, положительная оценка отдельных аспектов чужой национальной культуры и критическое переосмысление своей [45].

Помимо четырех рассмотренных выше этапов, выделяют этап реверсивного культурного шока, который наступает при возвращении домой. Экспатрианты испытывают все те же ощущения и состояния. Сначала волнение и радость от встречи с родными, знакомыми, друзьями, от позитивных перемен. Затем наступает растерянность от того, что ситуация изменилась за время отсутствия не в лучшую сторону. Изменение статуса на работе, необходимость отстаивать свое положение в компании, несовпадение ожиданий с реальностью вызывают сначала раздражение, потом беспокойство и подавленность. После частичного принятия системы ценностей другой культуры процесс адаптации в своей стране связан с переоценкой и возвращением к национальным ценностям и традициям.

Чтобы помочь своим сотрудникам, направляемым для работы в другие страны, компании рекомендуется осуществить ряд мер (табл. 12.12), включающих:

- тщательный отбор;
- назначение на должность с учетом совместимости наций;
- предварительное обучение;
- ориентацию и поддержку;
- подготовку к возвращению на родину [110].

Чтобы адаптация организации к условиям зарубежных рынков проходила более успешно, рекомендуется использовать рассмотренные выше ме-

ры: выбор страны со схожей культурой, приглашение на ключевые должности менеджеров иностранных компаний.

Таблица 12.12

## Меры помощи сотрудникам в других странах

| Мера   | Характеристика  |
|--|---|
| Тщательный отбор                                     | Следует основываться не только на высоком уровне квалификации и результатах их деятельности в родной стране, но и учитывать низкий уровень этноцентризма, желание работать в другой стране, поддержка супругой/супругом и др. членами семьи нового назначения, свободное владение языком страны пребывания, опыт поездок в данный регион, умение контролировать стресс  |
| Назначение на должность с учетом совместимости наций | Культурная адаптация проходит быстрее, если экспатриант назначается в страну, культура которой похожа на его собственную, имеет общие национальные, религиозные, исторические корни   |
| Предварительное обучение                             | Подготовка экспатрианта к назначению в другую страну, предполагающая изучение языка, ознакомление сотрудников с географией, историей, религией, культурой, обычаями, политической обстановкой, экономическими условиями, климатом, что может ослабить неблагоприятные последствия культурного шока  |
| Ориентация и поддержка                               | После переезда в новую страну необходимо, чтобы организация оказывала помощь своему сотруднику: закрепление наставника. Основная задача – оказание помощи по переезду и обустройству, знакомство с культурой, обычаями, нормами поведения, обучение языку. Для поддержки сотрудников организации используют дополнительные выплаты, более высокую заработную плату для того, чтобы компенсировать неудобства и возможные ограничения, связанные с работой в другой стране |
| Подготовка к возвращению на родину                   | Процесс возвращения, связанный с переходом из одной культуры в другую, требует специальной подготовки, включающей разработку организацией политики репатриации и программ помощи возвращающимся работникам. Предусматривают материальные компенсации, так как сотрудники лишаются заграничных привилегий и надбавок, включают планирование карьеры, обучение и др. мероприятия, направленные на ослабление реверсивного культурного шока                                  |

В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание уделяется развитию у персонала многонациональных компаний навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, при-

нятыми в разных культурах, сравнение культур с позитивной стороны, преодоление этноцентризма.

Для адаптации к многообразию национальных культур сотрудникам мультинациональных компаний необходимо развивать культурную эмпатию.

*Эмпатия* культур означает знание культурных различий, их высокую оценку и использование в деловых отношениях. Признание вклада, который вносит каждая культура в деятельность компании, использование культурных отличий сотрудников для достижения общих целей создают такую атмосферу сотрудничества, в которой игнорируется национальность и акцентируется внимание исключительно на деловых качествах и способностях работников. В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров.

В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры свободно владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость [45].

*Резюме.* Таким образом, несмотря на постоянные разговоры об универсализации и глобализации бизнеса, введении стандартных подходов к управлению, мы все равно не можем игнорировать национально-культурные особенности и региональную специфику организационного поведения. Сталкиваясь с представителями чужой культуры мы испытываем культурный шок, видим их непохожесть, часто воспринимаемую как ненормальность. Поэтому для повышения эффективности ведения бизнеса важно развивать кросс-культурную чувствительность, восприимчивость к особенностям других культур. Необходимо придерживаться следующих важнейших правил:

- продавец всегда подстраивается под специфику и культуру покупателя;
- приезжающий подстраивается под местные особенности и традиции.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

Необходимость изучения данного курса при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конкретных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации. Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении теории организации и организационного поведения, должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать реальные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения. Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях неопределенности. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменения функций и методов государственного регулирования и управления.

Организация – сложный организм. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Современное состояние теории организации и организационного поведения как самостоятельной, органично сформировавшейся и конструктивно развивающейся науки представляет необходимую методическую основу становления и развития самых разнообразных дисциплин общей системы познания и действия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления / Л.И. Абалкин. – М. : Экономика, 1987. – 189 с.
2. Абалкин Л.И. Тектология А. Богданова: на пути к новой парадигме / Л.И. Абалкин // Вопросы философии. – 1995. – №8. – С. 3-7.
3. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
4. Авдеев В.В. Работа с командой. Психологические возможности : практикум. / В.В. Авдеев. – М. : Инфра-М, 2014. – 152 с.
5. Авдулова Т.П. Психология менеджмента : учебное пособие / Т.П. Авдулова. – М. : Академия, 2003. – 256 с.
6. Аветисян К.П. Менеджмент организаций : учебное пособие / К.П. Аветисян, А.А. Скакун, Л.Э. Жуковская, В.И. Козак. – Одесса : ОНАС им. А.С. Попова, 2013. – 112 с.
7. Адлер А. Наука о характерах: понять природу человека / А. Адлер. – М. : Академический проект, 2014. – 243 с.
8. Айзенк Г.Ю. Психология: польза и вред. Психология: смысл и бессмыслица. Психология: факты и вымысел / Г.Ю. Айзенк. – М. : Харвест, 2003. – 912 с.
9. Алиев В.Г. Теория организации : учебник / В.Г. Алиев. – М. : Экономика, 2010. – 429 с.
10. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов : учебник / В.И. Андреев. – М. : Российское педагогическое агентство, 1995. – 82 с.
11. Андреева Г.М. Зарубежная социальная психология XX столетия: теоретические подходы : учебное пособие / Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 287 с.
12. Андреева Г.М. Социальная психология : учебник ; 5-е изд., испр. и доп. / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2007. – 363 с.

13. Андреева И.В. Организационная культура : учебное пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. – СПб, 2010. – 293 с.
14. Анисимов О.С. Организационные онтологии и анализ систем деятельности (А.А. Богданов и современная методология) / О.С. Анисимов. – М. : ФГОУ РосАКО АПК, 2002. – 532 с.
15. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
16. Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
17. Антропов В.А. Теория организации : практикум / В.А. Антропов. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 111 с.
18. Анцинов А.Я. Конфликтология : учебник / А.Я. Анцинов, А.И. Шапилов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
19. Аристотель. Метафизика / Аристотель. – М. : Эксмо, 2006. – 608 с.
20. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами ; 8-е изд. / М. Армстронг. – М. : 2004. – 825 с.
21. Арутюнова Л.М. Теория организации : учебное пособие / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.
22. Афонин Ю.А. Социальный менеджмент : учебник / Ю.А. Афонин, А.П. Жабин, А.С. Панкратов. – М. : Изд-во МГУ, 2004. – 320 с.
23. Аширов Д.А. Организационное поведение : учебник / Д.А. Аширов. – М. : Велби, 2006. – 360 с.
24. Базиков А. Экономическая теория в микро-, макро- и мировой экономике : учебник / А. Базиков, В. Базикова. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 416 с.
25. Балашов А. П. Теория организации : учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 208 с.
26. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура, Н. Чубарь. – М. : Евразия, 2000. – 320 с.

27. Баранников А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 700 с.
28. Баринов В.А. Теория менеджмента : учебник / В.А. Баринов. – М. : Инфра-М, 2014. – 207 с.
29. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – М. : Дашков и К°, 2012. – 384 с.
30. Беликова И.П. Организационная культура : учебное пособие / И.П. Беликова. – Ставрополь : АГРУС, 2013. – 110 с.
31. Белолипецкий В.К. Этика и культура управления / В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 176 с.
32. Беляев В.А. Философия управления между теорией менеджмента и философией культуры / В.А. Беляев. – М. : Либроком, 2012. – 178 с.
33. Бендас Т.В. Гендерная психология : учебное пособие / Т.В. Бендас. – СПб. : Питер, 2006 – 431 с.
34. Берн Э. Структура и динамика организаций и групп / Э. Берн. – Минск : Попурри, 2006. – 352 с.
35. Бидstrup Х. Путевые заметки, зарисовки, шаржи / Х. Бидstrup. – М. : ИДМ, 2006. – 224 с.
36. Бланшар К. Одноминутный менеджер / К. Бланшар, С. Джонсон. – Минск : Попурри, 2001. – 144 с.
37. Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Дж. Моутон. – К. : Наукова думка, 1990. – 247 с.
38. Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) : учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М. : КноРус, 2016. – 284 с.
39. Блинов А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М. : Дашков и К°, 2014.

40. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Том 1 / под ред. Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Д.М. Гвишиани, А.Л. Тах-таджяна, А.А. Малиновского. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.
41. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Том 2 / под ред. Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Д.М. Гвишиани, А.Л. Тах-таджяна, А.А. Малиновского. – М. : Экономика, 1989. – 351 с.
42. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика : учебное пособие / А.С. Большаков, В.И. Михайлова. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
43. Борисова В.В. Теория организации : учебник / В.В. Борисова, В.Г. Ларионов, Э.Б. Мазурин ; под ред. С.Г. Фалько. – М. : Дашков и К°, 2014. – 308 с.
44. Брагина З.В. Управление персоналом: учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – М. : КноРус, 2010. – 125 с.
45. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие / В.Г. Бунина. – М. : ГУУ, 2008. – 127 с.
46. Бурчакова М.А. Стресс в организации: управление в контексте социально-ориентированной экономики / М.А. Бурчакова, А.Р. Сардарян // Российское предпринимательство. – № 20 (218). – 2012. – С. 79-84.
47. Валлерстайн Э. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире / Э. Валлерстайн. – СПб. : Университетская книга, 2001. – 416 с.
48. Васильев С.В. Модели кросскультурного менеджмента / С.В. Васильев. – Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2002. – 21 с.
49. Вебер М. Основные социологические понятия: избранные произведения : пер. с нем. / сост. Ю.Н. Давыдова. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
50. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера / В.И. Вернадский. – М. : Айрис-пресс, 2012. – 576 с.
51. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник ; 4-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2012. – 613 с.
52. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 507 с.

53. Вилсон Г. Язык жестов – путь к успеху / Г. Вилсон, К. Макглафлин. – СПб. : Питер, 1999. – 224 с.
54. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине / пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова ; под ред. Г.Н. Поварова ; 2-е издание. – М. : Наука, 1983. – 344 с.
55. Виханский О.С. Менеджмент : учебник ; 5-е изд., стер. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М. : Инфра-М, 2010. – 575 с.
56. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 1996. – 416 с.
57. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса : практикум / Н.Е. Водопьянова. – СПб. : Питер, 2009. – 336 с.
58. Выжлецов Г.П. Аксиология культуры / Г.П. Выжлецов. – СПб. : СПбГУ, 2002. – С. 66.
59. Гаврилова Т.В. Тектология А.А. Богданова и современный менеджмент / Т.В. Гаврилова // ЭКО. – 2000. – №10. – С. 64-76.
60. Гагаринская Г.П. Мотивация в деятельности предприятий / Г.П. Гагаринская. – Самара : Дом печати, 1999. – 365 с.
61. Гантт Г.Л. Организация труда / Г.Л. Гантт. – М. : Изд-во ВСНХ, 1923. – 345 с.
62. Гастев А.К. Трудовые установки / А.К. Гастев // Организация труда. – №1. – М. : ЦИТ, 1924. – С. 20-25.
63. Герасимов Б.Н. Организационное поведение : учебное пособие / Б.Н. Герасимов. – Самара : Изд-во СГАУ им. С.П. Королева, 2010. – 168 с.
64. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.
65. Гестеланд Р.Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе: маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах : пер. с англ. ; 3-е изд. / Р.Р. Гестеланд. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – XII, 273 с.

66. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Доннели-мл. Дж.Х. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж.Х. Доннели-мл. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с.
67. Гидденс Э. Социология : пер. с англ. ; 2-е изд., полн. перераб. и доп. / Э. Гидденс ; при участии К. Бердсолл. – М. : Едиториал, 2005. – 632 с.
68. Гилбрет Ф. Азбука научной организации труда и предприятий / Ф. Гилбрет ; пер. с англ. Л. Щегло. – М. : Френкель, 1925. – 120 с.
69. Гиппократ. Темперамент // Большая медицинская энциклопедия ; 3-е изд. / гл. ред. Б.В. Петровский. – М. : Советская энциклопедия. – 1985. – Т. XXIV (Сосудистый шов – Тениоз). – С. 536-537.
70. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам организаций и консультантам по управлению: учебное пособие / Л.Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
71. Гловели Г.Д. Страсть к монизму: гедонический подбор Александра Богданова / Г.Д. Гловели // Вопросы философии. – 2003. – №9. – С. 110-127.
72. Глумаков В.Н. Организационное поведение : учебник ; 2-е изд. / В.Н. Глумаков. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.
73. Гневашева В.А. Организационная культура : учебное пособие / В.А. Гневашева. – М. : Изд-во МГУ, 2007. – 112 с.
74. Гойхман О.Я. Речевая коммуникация : учебник / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеин. – М. : Инфра-М, 2001. – 272 с.
75. Голдберг Э. Управляющий мозг. Лобные доли, лидерство и цивилизация / Э. Голдберг. – М. : Смысл, 2003. – 336 с.
76. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента : учебник ; 2-е изд., перераб. и доп. / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 230с.
77. Горбунова М.Ю. Социальная психология. Краткий курс лекций для вузов / М.Ю. Горбунова. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2006. – 223 с.

78. Государственная служба: организации управленческой деятельности : учебное пособие ; 2- изд., стер. / В.И. Анненков, Н.Н. Барчан, А.В. Моисеев, Б.И. Киселев. – М. : КноРус, 2011. – 256 с.
79. Государство / Платон. – М. : Ленанд, 2014. – 536 с.
80. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман. – М. : Альпина, 2005. – 301 с.
81. Грант В. Эволюционный процесс: критический обзор эволюционной теории / В. Грант. – Москва : Мир, 1991. – 488 с.
82. Грей К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей. – Харьков : Гуманитарный центр. 2008. – 196 с.
83. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник СПбГУ. Серия 8: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-92.
84. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике : пер. с англ. ; 2-е изд. / Дж.Л. Гринберг, Р. Бейрон. – М. : Вершина, 2004. – 728 с.
85. Гринберг Дж. Управление стрессом : 7-е изд. / Дж. Гринберг. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.
86. Гришнова О.А. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебник ; 5-е изд., обновл. / О.А. Гришнова. – К. : Знания, 2011. – 390 с.
87. Грошев И.В. Организационная культура : учебник ; 2-е изд., перераб. и доп. / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 535 с.
88. Грошев И.В. Организационная культура : учебное пособие / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 289 с.
89. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами / Х. Грэхем, Р. Беннет. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 600 с.
90. Гусейнов А.А. Этика / А.А. Гусейнов, Р.Г. Апресян. – М. : Гардарики, 1998. – С. 311-322.
91. Давыденко В.А. Корпоративная культура : учебное пособие / В.А. Давыденко, В.В. Воронов, С.И. Черноморченко. – Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2014. – 168 с.

92. Даниленко Л.Н. Мировая экономика : учебное пособие / Л.Н. Даниленко. – М. : КноРус, 2010. – 320 с.
93. Дафт Р. Теория организаций : учебник / Р. Дафт. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 735 с.
94. Дейнека А.В. Управление персоналом : учебник / А.В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2013. – 292 с.
95. Демина Л.А. Философия : учебник / Л.А. Демина, Н.Ф. Бучило. – М. : Проспект, 2015. – 360 с.
96. Демчук О.Н. Теория организации : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М. : Флинта, 2009. – 264 с.
97. Джей Р. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 678 с.
98. Джобс С.П. Стив Джобс о бизнесе. 250 высказываний человека, изменившего мир / С.П. Джобс. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 264 с.
99. Дил Т. Корпоративная культура / Т. Дил, А. Кеннеди. – М. : Бизнес и экономика, 1982. – 232 с.
100. Долгов А. И. Теория организации : учебное пособие ; 3-е изд., стереотип. / А. И. Долгов. – Москва : Флинта, 2011. – 224 с.
101. Дроненко Д.М. Теория организации : учебное пособие / Д.М. Дроненко. – Волгоград : ВолгГТУ, 2004. – 59 с.
102. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.
103. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
104. Друкер П.Ф. Планирование карьеры : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Юнайтед Пресс, 2014. – 216 с.
105. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 318 с.
106. Егоршин А.П. Основы менеджмента : учебник / А.П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2016. – 352 с.

107. Ерманский О.А. Теория и практика рационализации. Том 1 / О.А. Ерманский. – М. : Государственное издательство, 1930. – 314 с.
108. Жернакова М.Б. Деловые коммуникации: теория и практика : учебник / М.Б. Жернакова, И.А. Румянцева. – М. : Юрайт, 2014. – 370 с.
109. Жуков Б.М. Исследование систем управления : учебное пособие / Б.М. Жуков Б.М., Е.Н. Ткачев. – М. : Дашков и К°, 2012. – 207 с.
110. Зайцев Г.Г. Управление человеческими ресурсами : учебник / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. – М. : Академия, 2014. – 297 с.
111. Зайцев Л.Г. Организационное поведение : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2006. – 665 с.
112. Заславская Т.И. Социология общественной жизни: очерки теории / Т.И. Заславская, Р.В. Ривкина. – Новосибирск : Наука, 1991. – 362 с.
113. Захаров В.Я. Организационное поведение : учебное пособие / В.Я. Захаров, Е.В. Орлов. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2011. – 100 с.
114. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности : учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. – М. : Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 216 с.
115. Захарова Т.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова. – М. : Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 330 с.
116. Згонник Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. – М. : Дашков и К°, 2015. – 232 с.
117. Зейгарник Б.В. Теория личности К. Левина / Б.В. Зейгарник. – М. : Изд-во МГУ, 1981. – 118 с.
118. Зуб А.Т. Лидерство в менеджменте : монография / А.Т. Зуб, С.Г. Смирнов. – М. : Воскресенье, 1999. – 212 с.
119. Иванова Т.Ю. Теория организации : учебник ; 4-е изд. / Т.Ю. Иванова. – М. : КноРус, 2012. – 432 с.
120. Игнатьев А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления : учебное пособие / А.В. Игнатьев, М.М. Максимцов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 167 с.

121. Ильенкова С.Д. Социальный менеджмент : учебно-методический комплекс / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 116 с.
122. Исаев Р.А. Основы менеджмента : учебник / Р.А. Исаев. – М. : Дашков и К°, 2010. – 264 с.
123. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. – СПб. : Андреевский издательский дом, 2009. – 315 с.
124. История менеджмента : учебное пособие / Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина. – Ростов н/Д : Издательство ЮФУ, 2014. – 606 с.
125. Камерон Э. Диагностика и измерение организационной культуры / Э. Камерон, Р. Куинн ; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2002. – 320 с.
126. Канке В.А. Философия менеджмента : учебник / В.А. Канке. – М. : КноРус, 2010. – 392 с.
127. Кант И. Лекции о философском учении о религии / И. Кант ; пер. с нем. Л.Э. Крыштоп. – М. : Канон+, 2016. – 384 с.
128. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – Москва : ИКЦ «МарТ», 2003. – 416 с.
129. Капустина А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла / А.Н. Капустина. – СПб. : Речь, 2004. – 104 с.
130. Карделл Ф. Психотерапия и лидерство / Ф. Карделл. – СПб. : Речь, 2000. – 234 с.
131. Карпов А.В. Психология менеджмента : учебное пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
132. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова – М. : Инфра-М, 2010. – 235 с.
133. Карташова Л.В. Организационное поведение : учебник ; 2-е изд., перераб. и доп / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М. : Инфра-М, 2007. – 384 с.
134. Катунина И.В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. Омск: ОмГУ, 2012. – 328 с.

135. Керженцев П.М. Борьба за время / П.М. Керженцев ; под ред И.А. Слепова. – М. : Экономика, 1965. – 111 с.
136. Кетс де Вриес М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Вриес. – М. : Альпина Паблишер, 2000. – 280 с.
137. Кибанов А.Я. Конфликтология : учебник ; 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2014. – 301 с.
138. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса / Л.А. Китаев-Смык. – М. : Наука, 1983. – 368 с.
139. Клебанер В.С. А. Богданов и его наследие / В.С. Клебанер // Вопросы философии, 2003. – № 1. – С.105-110.
140. Клейнман П. Психология. Люди, концепции, эксперименты / П. Клейнман. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 272 с.
141. Клинов В.Г. Мировые товарные рынки и цены / В.Г. Клинов, Л.С. Ревенко, Т.И. Ружинская. – М. : МГИМО-Университет, 2012. – 500 с.
142. Когнитивная психология: история и современность / под ред. М.В. Фаликман и В.Ф. Спиридонова. – М.: Ломоносовъ, 2011. – 384 с.
143. Комаров Е.И. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2000. – №11. – С. 28-34.
144. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики / Н.Д. Кондратьев. – М. : Экономика, 1989. – 526 с.
145. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
146. Конталев В.А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение» : учебное пособие / В.А. Конталев. – Владивосток : МГУ, 2008. – 118 с.
147. Коренченко Р.А. Общая теория организации : учебник / Р.А. Коренченко. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 286 с.

148. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник / Э.М. Коротков. – М. : Юрайт, 2011. – 640 с.
149. Коротков Э.М. Основы менеджмента : учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышев, Е.М. Бортник, Д.В. Олянич и др. – М. : Дашков и К°, 2012. – 272 с.
150. Коттер Дж.П. Впереди перемен / Дж.П. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
151. Кочетков В.В. Деловые культуры в международном сотрудничестве / В.В. Кочетков. – М. : Социум, 2002. 260 с.
152. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : учебник / А.И. Кочеткова. – М. : Дело, 2003. – 944 с.
153. Кравченко А.И. История менеджмента : учебник ; 5-е изд. / А.И. Кравченко. – М. : Трикта, 2005. – 560 с.
154. Кравченко Т.К. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием : учебное пособие / Т.К. Кравченко, В.Ф. Пресняков. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 272 с.
155. Краснова О.В. Структурнофункциональная модель в исследовании развития социальных систем / О. В. Краснова // Известия Вузов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2007. – №4. – С. 52-57.
156. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения : социопсихологический практикум / Ю.Д. Красовский. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 336 с.
157. Кречмер Э. Строение тела и характер : 2-е изд. / Э. Кречмер. – М. : Государственное издательство, 1930. – 328 с.
158. Кривокопа Е.И. Деловые коммуникации : учебное пособие / Е.И. Кривокопа. – М. : Инфра-М, 2011. – 189 с.
159. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента : учебник / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.
160. Кудрявцева Е.И. Организационное поведение : учебное пособие / Е.И. Кудрявцева. – СПб : СЗИУ РАНХиГС, 2013. – 260 с.

161. Кузнецов Ю.В. Теория организации : учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2015. – 368 с.
162. Кузнецов Ю.В. Теория организации : учебник ; практикум ; 2-е изд., пер. и доп. / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.
163. Кузнецова Л.А. Организационное проектирование : учебное пособие / Л.А. Кузнецова. – Челябинск : ЧелГУ, 2008. – 118 с.
164. Лавриненко В.Н. Философия : учебник ; 6-е изд., перераб. и доп. / В.Н. Лавриненко, Г.И. Иконникова, В.П. Ратников, В.В. Юдин ; под ред. В.Н. Лавриненко. – М. : Юрайт, 2014. – 575 с.
165. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. – М. : ЛитРес, 2015. – 610 с.
166. Лапыгин Ю.Н. Теория организации : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2011. – 311 с.
167. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва : Инфра-М, 2013. – 329 с.
168. Лафта Дж.К. Теория организации : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Проспект Велби, 2003. – 416 с.
169. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э.Э. Линчевский. – М. : Экономика, 2000. – 156 с.
170. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник ; практикум / Т.Н. Лобанова. – М. : Юрайт, 2016. – 484 с.
171. Лоуб М. Лидерство для «чайников» : Перевод с англ. / М. Лоуб, С. Киндел. – М. : Диалектика, 2005. – 385 с.
172. Лысихин И.Е. Духовные факторы возникновения и обострения конфликтных ситуаций / И.Е. Лысихин // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. – 1995. – Вып. 9. – Ч. 1. – С. 45-51.
173. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебник ; пер. с англ. / Ф. Лютенс. – М. : Инфра-М, 1999. – 691 с.

174. Макализ Д. Экономика бизнеса: конкуренция, макростабильность и глобализация : пер. с англ., 2-е изд. / Д. Макализ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 695 с.

175. Макарова Н.Н. Организационное проектирование : учебное пособие / Н.Н. Макарова. – Томск : Изд-во ТПУ, 2013. – 93 с.

176. Македошин А.А. Организация труда персонала : учебное пособие / А.А. Македошин, Э.Б. Молодкова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. – СПб. : ГУЭФ, 2011. – 188 с.

177. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.

178. Маклаков А.Г. Общая психология / А.Г. Маклаков. – СПб : Питер, 2001. – 592 с.

179. Марцинковская Т.Д. История психологии : учебное пособие ; 4-е изд., стереотип. / Т.Д. Марциновская. – М. : Академия, 2004 – 544 с.

180. Маршев В.И. История управленческой мысли : учебник / В.И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2005. – 731 с.

181. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник ; 2-е изд., пер. и доп. / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 492 с.

182. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

183. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. – М. : Прогресс, 1966. – 464 с.

184. Меерсон Ф.З. Адаптация, стресс и профилактика / Ф.З. Меерсон. – М. : Наука, 1981. – 278 с.

185. Менеджмент организации : учебное пособие / Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др. ; под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – 304 с.

186. Мескон М. Основы менеджмента : учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2009. – 672 с.

187. Мид Дж.Г. Избранное / Дж.Г. Мид. – М. : ИНИОН РАН, 2009. – 290 с.

188. Миклашевская Н.А. Международная экономика : учебник / Н.А. Миклашевская, А.В. Холопов. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 368 с.
189. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами / Д.З. Милошевич. – М. : ДМК-Пресс, 2008. – 736 с.
190. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник ; 8-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА, 2012. – 848 с.
191. Миндели Л.Э. Малое и среднее инновационное предпринимательство: условия развития и международное сотрудничество / Л.Э. Миндели, Л.К. Пиния. – М. : ЦИНС, 1995. – 147 с.
192. Михненко П.А. Теория организации : учебник / П.А. Михненко. – М. : Синергия, 2013. – 336 с.
193. Моисеев Н.Н. Тектология А. Богданова: современные перспективы / Н.Н. Моисеев // Вопросы философии. – 1995. – № 8. – С. 8-13.
194. Монастырский Г.Л. Теория организации : учебное пособие / Г.Л. Монастырский. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
195. Морган Г. Имиджи организации / Г. Морган. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
196. Мотивация персонала в современной организации : учебное пособие / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – СПб. : Книжный Дом, 2007. – 240 с.
197. Мюллер А.П. Организационная коммуникация: структуры и практики / А.П. Мюллер, А. Кизер. – М. : Гуманитарный центр, 2005. – 440 с.
198. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур / С.П. Мясоедов. – М. : Дело, 2008. – 254 с.
199. Нейсбитт Дж. Мегатренды / Дж. Нейсбитт. – М. : АСТ, 2003. – 384 с.
200. Никитова С.Г. Организационная культура : конспект лекций / сост. С.Г. Никитова. – М. : МИЭМП, 2007 – 76 с.
201. Норман Д.А. Память и научение / Д.А. Норман. – М. : Мир, 1985. – 160 с.

202. Норт Д.К. Понимание процесса экономических изменений. – М. : ГУ-ВШЭ, 2010. – 256с.
203. Носова Н.П. Теория организаций : учебное пособие ; 3-е изд., перераб. и доп. / Н.П. Носова. – Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2012. – 180 с.
204. Овчинников Б.В. Типы темперамента в практической психологии / Б.В. Овчинников, И.М. Владимирова, К.В. Павлов. – СПб. : Речь, 2003. – 288 с.
205. Оксина К.Э. Организационное поведение : учебник / К.Э. Оксина – М. : КноРус, 2013. – 472 с.
206. Оллпорт Г.В. Личность в психологии / Г.В. Оллпорт. – М. : Ювента, 1998. – 345 с.
207. Олянич Д.Б. Теория организации : учебник / Д. Б. Олянич и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с.
208. Организационная культура : учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. – М. : Экзамен, 2006. – 652 с.
209. Организационная культура : учебник ; практикум / под ред. В.Г. Смирновой. – М. : Юрайт, 2016. – 306 с.
210. Организационная культура : учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
211. Организационное поведение : учебник ; практикум / под ред. С.А. Баркова. – М. : Юрайт, 2015. – 453 с.
212. Организационное поведение : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2004. – 142 с.
213. Организационное поведение : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – М. : Дашков и К°, 2011. – 384 с.
214. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / Б.М. Жуков, А.А. Романов, В.П. Басенко. – М. : Дашков и К°, 2012. – 381 с.
215. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов – М. : Инфра-М, 2015. – 384 с.

216. Основы менеджмента : учебное пособие / Королев В.И. и др. ; под ред. В.И. Королева. – М. : Инфра-М, 2014. – 621 с.
217. Основы теории коммуникации : учебник ; практикум / под. ред. Т.Д. Венедиктовой, Д.Б. Гудкова. – М. : Юрайт, 2016. – 194 с.
218. Островский Э.В. Психология управления : учебное пособие / Э.В. Островский – М. : Инфра-М, 2011. – 248 с.
219. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы / У. Оучи. – М. : Наука, 1993. – 230 с.
220. Парсонс Т. О социальных системах / Т. Парсонс. – М. : Академический проект, 2002. – 832 с.
221. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – М. : Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
222. Паскаль Р. Искусство японского управления: пособие для американских управляющих / Р. Паскаль, Э. Этос. – М. : Дело, 1992. – 478 с.
223. Первин Л. Психология личности: теория и исследования / Л. Первин, О. Джон. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 607 с.
224. Персианов В.В. Организационное проектирование: учебно-методическое пособие / В.В. Персианов, А.В. Гордеев. – Тула : ТулГУ, 2010. – 230 с.
225. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персикова. – М. : Логос, 2004. – 224 с.
226. Петросян Д.С. Организационное поведение: новые направления теории : учебное пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под ред. Б.А. Райзберга. – М. : Инфра-М, 2011. – 271 с.
227. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса : учебное пособие / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – М. : Дело, 2000. – 280 с.
228. Пиз А. Новый язык телодвижений: расширенная версия / А. Пиз, Б. Пиз. – М. : Эксмо, 2015. – 416 с.

229. Пирсон Б. Магистр делового администрирования: краткий курс / Б. Пирсон, Н. Томас. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 312 с.
230. Платонов К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М. : Наука, 1986. – 295 с.
231. Подлесных В.И. Теория организации : учебное пособие ; 3-е изд. / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов ; под ред. В.И. Подлесных. – Москва : Инфра-М, 2013. – 345 с.
232. Политика / Аристотель. – М. : АСТ, 2010. – 400 с.
233. Полякова О.Н. Стресс: причины, последствия, преодоление / О.Н. Полякова. – М. : Речь, 2008. – 144 с.
234. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М. : МГУ, 1991. – 152 с.
235. Попов С.Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С.Г. Попов. – М. : Ось-89, 2009. – 160 с.
236. Попова И.Ф. «Правила императоров» танского Тай-цзуна и «Государь» Н. Макиавелли / И.Ф. Попова ; под ред. В.С. Мясникова. // Восток-Запад. Историко-литературный альманах. – 2005. – С. 191-203.
237. Приходько Д.И. Организационные структуры успешных корпораций : учебное пособие / Д.И. Приходько. – М. : Инфотропик Медиа, 2012. – 266 с.
238. Психология и этика делового общения : учебник / под ред. В.Н. Лавриненко. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 419 с.
239. Путилина И.Н. Управление персоналом : учебно- методическое пособие / И.Н. Путилина, С.Н. Сычанина. – Краснодар : КубГАУ, 2011. – 219 с.
240. Ребер А. Большой толковый психологический словарь. Том 1 / А. Ребер. – М. : АСТ, 2000. – 592 с.
241. Резник С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учебное пособие ; 2-е изд., перераб. и доп. / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестерина. – М. : Инфра-М, 2014. – 320 с.

242. Решетникова К.В. Организационная конфликтология : учебное пособие / К.В. Решетникова – М. : Инфра-М, 2011. – 174 с.
243. Роббинс С.П. Основы организационного поведения : пер. с англ. ; 8-е изд. / С.П. Роббинс. – М. : Вильямс, 2006. – 448 с.
244. Рогожин С.В. Теория организации : учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2002. – 320 с.
245. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л.Г. Руденко. – М. : Дашков и К°, 2016. – 239 с.
246. Румянцев В.В. Проектирование кадров на предприятии / В.В. Румянцев. – М. : Лаборатория книги, 2010. – 76 с.
247. Русецкая О.В. Теория организации : учебник / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М. : Юрайт, 2014. – 391 с.
248. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учебное пособие / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М. : Инфра-М, 1996. – 176 с.
249. Савченко А.В. Тектология А.А. Богданова как прототип современной методологии / А.В. Савченко // Консультант директора. – 2004. – №10. – С. 15-19.
250. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.
251. Самигуллин Э.В. Законы организации: содержание и методология / Э.В. Самигуллин. – Бишкек : Академия, 2012. – 168 с.
252. Самоукина Н.В. Карьера без стресса / Н.В. Самоукина. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
253. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
254. Сарычев С.В. Социально-психологические аспекты надежности группы в напряженных ситуациях совместной деятельности : монография / С.В. Сарычев, А.С. Чернышов. – Курск : КГПУ, 2000. – 259 с.

255. Селье Г. Стресс без дистресса : пер. с англ. / Г. Селье. – М. : Прогресс, 1979. – 124 с.
256. Семенов А.К. Этика менеджмента : учебное пособие ; 2-е изд. / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2007. – 272 с.
257. Симонова Л.М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве : учебное пособие / Л.М. Симонова, Л.Е. Стровский. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 189 с.
258. Скиннер Б.Ф. Размышления о бихевиоризме и обществе / Б.Ф. Скиннер. – М. : Прогресс, 1978. – 280 с.
259. Скотт Г.Дж. Способы разрешения конфликтов : пер. с англ. / Г.Дж. Скотт. – К. : Верзилин и К°, 1991. – 327 с.
260. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом : учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : ГУЭФ, 2011. – 155 с.
261. Смирнов Э.А. Основы теории организации : учебное пособие / Э.И. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2003. – 248 с.
262. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами : учебник / М.И. Соколова, А.Г. Демен. – М. : Проспект, 2006. – 240 с.
263. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления : учебное пособие / В.С. Соловьев. – М. : Инфра-М, 2002. – 136 с.
264. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломатина. – М. : Инфра-М, 2007. – 624 с.
265. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) : справочник / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М. : Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
266. Сорокин П.А. Социальная мобильность / П.А. Сорокин ; пер. с англ. М. В. Соколовой. – Москва : Академия, 2005. – 588 с.
267. Социология : учебник / под ред. В.К. Батурина. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 487 с.
268. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

269. Спивак В.А. Организационное поведение : учебное пособие / В.А. Спивак. – М. : Эксмо, 2010. – 320 с.
270. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом : учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб : Питер, 2000. – 416 с.
271. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа / В.Н. Спицнадель. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 326 с.
272. Стеклова О.Е. Организационная культура : учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.
273. Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления) / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.
274. Столяренко Л.Д. Психология : краткий курс лекций / Л.Д. Столяренко, В.Е. Столяренко. – М. : Юрайт, 2015. – 176 с.
275. Столяренко Л.Д. Социальная психология : учебное пособие / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – М. : Феникс, 2009. – 256 с.
276. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М. : Издательство стандартов, 1991. – 104 с.
277. Теория международных отношений : хрестоматия / сост. и науч. ред. П.А. Цыганкова. – М. : Гардарики, 2002. – С. 316–320.
278. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник / под ред. И.С. Межова. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2012. – 580 с.
279. Теория организации : учебник / Д.В. Олянич и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с.
280. Теория организации : учебник ; 4-е изд., доп. и перераб. / под общ. ред. В.Г. Алиева. – М. : Экономика, 2010. – 429 с.
281. Теория организации : хрестоматия / под ред. Т.Н. Клеминой. – М. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 573 с.

282. Теория организации и организационное поведение : учебник / В.Г. Антонов, Н.В. Бобылева, О.Н. Громова, Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко и др. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.

283. Теория организации и организационное поведение : учебник / О.Н. Громова ; отв. ред. Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко – М. : Юрайт, 2014. – 471 с.

284. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий / Б.М. Теплов. – М. : УЧПЕДГИЗ, 1961. – 534 с.

285. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация : учебное пособие / С.Г. Тер-Минасова. – М. : Слово, 2000. – 624 с.

286. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория и практика : учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М. : Инфра-М, 2014. – 255 с.

287. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М. : Инфра-М, 2014. – 151 с.

288. Толковый словарь русского языка / под ред. Д.Н. Ушакова. – М. : Государственное издательство иностранных и национальных слов, 1935-1940. – Т. 1 – 824 с. – Т. 2 – 545 с. – Т. 3 – 712 с. Т. 4 – 750 с.

289. Толмен Э.Ч. Бихевиористическое определение сознания / Э.Ч. Толмен ; пер. и общ. ред. Ю.Б. Дормашева. – Общая психология. Тексты. Том 1: введение. Книга 2. – М. : Когито-Центр, 2013. – 607 с.

290. Томилов В.В. Культура предпринимательства : учебное пособие / В.В. Томилов. – СПб : Питер, 2000. – 176 с.

291. Торндайк Э.Л. Бихевиоризм : пер. с англ. / Э.Л. Торндайк. – М : АСТ, 1998. – 701 с.

292. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – М. : АСТ, 2010. – 800 с.

293. Тощенко Ж.Т. Социология : учебник ; 4-е изд., перераб. и доп. / Ж.Т. Тощенко. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 607 с.

294. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: модуль 3 / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Дело, 2009. – 98 с.
295. Трансформирующее действительность лидерство / Д. Дайл, Дж. Канжеми, К. Ковальски // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т. 1. – №1. – С.76-109.
296. Трейси Б. Личность лидера : пер. с англ. / Б. Трейси, Ф. Шеелен. – Минск : Попурри, 2002. – 288 с.
297. Третьякова Е.П. Теория организации : учебное пособие ; 2-е изд. / Е.П. Третьякова. – М. : КноРус, 2012. – 224 с.
298. Трифилова А.А. Словарь менеджера : учебное пособие / А.А. Трифилова, А.Н. Воронков. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2009. – 122 с.
299. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер ; пер. с англ. Е.П. Самсонов. – Минск : Попурри, 2004. – 528 с.
300. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение : учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб. : Питер, 2015. – 286 с.
301. Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Р. Уотермен, Т.Дж. Питерс. – М. : Прогресс, 1986. – 424 с.
302. Уотсон Д. Поведение как предмет психологии: хрестоматия по истории психологии ; 2-е изд., доп. / Д. Уотсон ; под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. – М. : МГУ, 1992. – 314 с.
303. Уотсон Д. Психология с точки зрения бихевиориста: хрестоматия по истории психологии / Д. Уотсон ; под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. – М. : МГУ, 1980. – 352 с.
304. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
305. Управление организацией : учебник ; 2-е изд., перер. и доп. / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломая. – М. : Инфра-М, 2000. – 669 с.

306. Управление персоналом : энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2013. – 554 с.

307. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 1999. – 296 с.

308. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня. – М. : Государственное издательство, 1923. – 425 с.

309. Фаминский И.П. Мировое хозяйство: динамика, структура производства, мировые товарные рынки : учебное пособие / И.П. Фаминский. – М. : Магистр, 2007. – 672 с.

310. Фаст Дж. Язык тела: азбука человеческого поведения / Дж. Фаст. – М. : Центрполиграф, 2008. – 192 с.

311. Фатхутдинов Р.А. Системный подход к управлению / Р.А. Фатхутдинов // Управление персоналом, 1999. – № 12. – С.63-78.

312. Федорова Ф.Ш. Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе / Ф.Ш. Федорова, Е.В. Дещереvская // Современная конкуренция. – 2015. – №5 (53) – С. 70-79.

313. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2. – С.3-24.

314. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М. : АСТ, 2014. – 352 с.

315. Фрейд З. Психоаналитические этюды / З. Фрейд ; сост.д.И. Донской, В.Ф. Круглянский. – Минск : Поппури, 2010. – 608 с.

316. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. – М. : Мир, 1985. – 424 с.

317. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. ван Нимвеген. – СПб. : АЗБУКА БМикро, 2002. – 311 с.

318. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации : Стратегические основы : монография ; 2-е изд. / А.А. Хачатурян. – М. : ЛКИ, 2010. – 270 с.
319. Хеджес П. Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс / П. Хеджес. – М. : Эксмо, 2003. – 320 с.
320. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512с.
321. Хохлов А.В. Мировые товарные рынки : учебник / А.В. Хохлов. – М. : ГОУВПО ВАВТ Минэкономразвития России, 2012. – 264 с.
322. Хохлова Т.П. Организационное поведение: практикум : учебное пособие / Т.П. Хохлова. – М. : Магистр, 2015. – 256 с.
323. Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности : учебно-методическое пособие / А.Б. Хромов. – Курган : Изд-во КГУ, 2000. – 23 с.
324. Чалдини Р. Социальная психология. Агрессия. Лидерство. Группы / Р. Чалдини. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 256 с.
325. Чутко Л.С. Синдром менеджера. Эмоциональное выгорание и управление стрессом / Л.С. Чутко. – СПб. : Речь, 2010. – 96 с.
326. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 400 с.
327. Шарков Ф.И. Общая конфликтология : учебник / Ф.И. Шарков, Сперанский В.И. ; под ред. Ф.И. Шаркова – М. : Дашков и К°, 2015. – 240 с.
328. Шаститко А.Е. Модели рационального экономического поведения человека / А.Е. Шаститко // Вопросы экономики, 1998. – №5. – С.53-67.
329. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : 4-е изд. / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2013. – 352 с.
330. Шеметов П.В. Теория организации : учебное пособие ; 5 -е изд., испр. / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2010. – 274 с.

331. Шеметов П.В. Теория организации: учебное пособие : 6-е изд., стер. / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2012. – 274 с.

332. Шермерорн Дж. Организационное поведение : пер. с англ. ; 8-е изд. / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; под ред. Е.Г. Молл. – СПб. : Питер, 2004. – 637 с.

333. Шик З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – М. : Гуманитарный центр, 2012. – 264 с.

334. Шувалова Н.Н. Этика деловых отношений : учебно-практическое пособие / Н.Н. Шувалова – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 268 с.

335. Шульц Д.П. История современной психологии / Д.П. Шульц, С.Э. Шульц ; пер. с англ. А.В. Говорунова, В.И. Кузина, Л.Л. Царука ; под ред. А.Д. Наследова. – СПб. : Евразия, 2002. – 532 с.

336. Щенин Р.К. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник / Р.К. Щенин, В.В. Поляков, Б.А. Аникин, В.А. Антонов и др. – М. : Юрайт, 2015. – 348 с.

337. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В. Щербина // Социс. – 1996. – №7. – С.47-55.

338. Энгельс Ф. Диалектика природы / Ф. Энгельс. – М. : Государственное издательство политической литературы, 1941. – 338 с.

339. Юнг К.Г. Архетип и символ / К.Г. Юнг. – М. : Ренессанс, 1991. – 304 с.

340. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – Минск : Попурри, 2002. – 416 с.

341. Янг Р. Лидерство в командах : пер. с англ. / Р. Янг. – М. : ГИППО, 2004. – 122 с.

342. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Советское радио, 1972. – 455 с.

343. Яницкий М.С. Адаптационный процесс: психологические механизмы и закономерности динамики : учебное пособие / М.С. Яницкий. – Кемерово : КГУ, 1999. – 37 с.
344. Яськов Е.Ф. Теория организации : учебное пособие / Е.Ф. Яськов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 271 с.
345. Fielder F.E. A Theory Leadership / F.E. Fielder. – N.Y. : McGraw-Hill, 1967. – 308 p.
346. Gordon R.A. Higher Education for Business / R.A. Gordon, J.E. Howell. – N.Y. : Columbia University Press, 1959. – 491 p.
347. Hall E.T. Understanding Cultural Difference / E.T. Hall. – Boston, MA : Nicholas Brealey Publishing, 2000. – 224 p.
348. Lewis R.D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures : 3rd ed. / R.D. Lewis. – Boston, MA : Nicholas Brealey Publishing, 2005. – 599 p.
349. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – N.Y. : McGraw-Hill, 1961. – 279 p.
350. Mayo E. Hawthorne and the Western Electric Company: The Social Problems of an Industrial Civilization / Mayo E. – N.Y. : Routledge, 1975. – 214 p.
351. Mehrabian A. Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes / A. Mehrabian. – Belmont, CA: Wadsworth, 1981. – 196 p.
352. Moore G.E. British Philosophy in the Mid-Century / G.E. Moore. – L. : Allen and Unwin, 1957. – 396 p.
353. Roethlisberger F.J. Management and Morale / F.J. Roethlisberger. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1941. – 206 p.
354. Sheldon W.H. The Varieties of Human Physique: An Introduction to Constitutional Psychology / W.H. Sheldon. – N.Y. : Harper & Brothers, 1940. – 347 p.
355. Storey J. The Take-Up of Human Resource Management by Main-Stream Companies: Key Lessons from Research / J. Storey. – The International Journal of Human Resource Management, 1993. – № 4(3). – 529-557 p.
356. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – N.Y. : Harper & Brothers, 1911. – 144 p.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ГЛОССАРИЙ

### А

**Абсентеизм** (от лат. *absens, absentis* – отсутствующий) – отсутствие работника на работе, невыход на работу без уважительной причины.

**Абсорбция** (от лат. *absorptio* – поглощение) – включение иммигрантов, лиц, прибывших из других стран на постоянное местожительство в данную страну, в экономическую жизнь этой страны.

**Абстракция** (от лат. *abstractio* – отвлечение) – упрощение экономического анализа посредством исключения из него некоторых экономических и неэкономических факторов, которые в данном анализе не играют определяющей роли и могут быть опущены в целях получения более четкой картины, для выявления основных, определяющих взаимосвязей и зависимостей.

**Авторитарный стиль управления** – координация осуществляется по иерархии управления, на основе устава и процедур организации, а также принятой его стратегии.

**Авторитет** – общепризнанное уважение, влияние в системе межличностного общения.

**Агент изменений** – рассматривается в организационном развитии как катализатор для привлечения внимания людей в организации к различным аспектам ее функционирования; фактор перемен.

**Адаптация** – процесс приспособления личности, организации к изменяющимся условиям внешней среды.

**Адаптация культурная** – преодоление ряда коммуникативных препятствий и барьеров, таких как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение.

**Адаптация персонала** – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. А.п. имеет целью облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

**Адаптивные организационные структуры** – органические, гибкие – характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

**Адхократия** (от лат. *ad hoc* – для этого, применительно к этому) – стиль управления, характеризующийся высокой степенью свободы в действиях сотрудников, преимущественно неформальным характером взаимодействия персонала.

**Активизация** – совокупность воздействий на объект, приводящих к его активности.

**Акционерное общество (АО)** – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть открытым (ОАО) или закрытым (ЗАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества. Число акционеров ОАО не ограничено. В ЗАО акции общества распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек. ООО, ЗАО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры – в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

**Алгоритм** (от лат. *algorithmus* – арабская система счисления (названа по имени хорезмского ученого Абу Абдуллах Мухаммеда ибн Муса аль-Хорезми) и греч. *αριθμός* – число) – 1) система последовательных действий, применяемых по строго определенным правилам, приводящая к решению поставленной задачи; 2) узаконенные правила действия или разработанные шаги действий на уровне отрасли, предприятия, исследуемого и внедренного экономического, политического и социального явления для достижения поставленной цели.

**Альтернатива** – одна из нескольких возможностей, подлежащих выбору.

**Анализ** (от др.-греч. ἀνάλυσις – разложение, расчленение, разборка) – метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы.

**Анализ вторичный** – анализ результатов ранее проведенных социологических исследований, преследующий цели, отличные от тех, которые ставились в самих этих исследованиях. А.в. в силу того, что он проводится на основе ранее проведенных исследований, предполагает достаточно высокий уровень развития социологии.

**Анализ данных** – совокупность действий, осуществляемых исследователем в процессе изучения полученных тем или иным образом данных с целью формирования определенных представлений о характере явления, описываемого этими данными, обычно с помощью математических методов.

**Анализ или декомпозиция** – разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих.

**Анализ социальных сетей** – новое направление структурного подхода, основными целями которого являются исследование взаимодействий между социальными объектами и выявление условий возникновения этих взаимодействий. Сеть социальных взаимодействий состоит из конечной совокупности социальных субъектов и набора связей между ними.

**Анализ факторный** – группа методов многомерного статистического анализа, которые позволяют представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого социального объекта на основе выделения некоторых скрытых, непосредственно не наблюдаемых факторов. А.ф. в его классическом варианте разработан для данных, полученных при измерениях по интервальным шкалам.

**Анкета** – инструмент сбора первичной информации, ряд вопросов и высказываний в форме опросного листа. В социологии метод сбора эмпирической информации.

**Анкетер** – участник социологического опроса, обеспечивающий работу респондента с анкетой в соответствии с требованиями инструкции, разработанной организаторами исследования. Работа А. – одно из важнейших звеньев, обеспечивающих надежность результатов социологического опроса. Если анкета – это инструмент, предназначенный для обнаружения, измерения и регистрации изучаемых характеристик, то анкетор – это оператор, обеспечивающий успешное использование инструмента.

**Архитектоника** (от др.-греч. ἀρχιτεκτονική – строительное искусство) – 1) органическое сочетание частей в одно стройное целое (архит.); расположение частей, композиция какого-либо художественного целого (искус); 2) отдел геологии, изучающий строение земной коры, расположение ее элементов (геол.).

**Ассоциации и союзы** – некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут субсидиарную ответственность, по его обязательствам.

**Атрибуция** – процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

### **Б**

**База данных** – совокупность связанных данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования, не зависящая от прикладных программ. Б.д. является информационной моделью предметной области.

**Бизнес** – предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства. Это делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности изготовление продукта или оказания услуги.

**Бренд** – торговая марка товара, определенный уровень его известности.

**Бюрократия** (от фр. bureau – бюро, канцелярия и греч. κράτος - господство, власть) – система управления, основанная на формализме, превалировании формального над сущностным, на административной волоките.

## **В**

**Власть** – возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп при помощи какого-либо средства: воли, авторитета, права, владения ресурсами, насилия.

**Влияние** – процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений.

**Внешняя коммуникация** – коммуникации между организацией и внешней средой для удовлетворения информационных потребностей организации, налаживания связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами.

**Внешняя среда организации** – люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности; факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на функционирование организации: банки, инвестиционные органы, учреждения власти, службы занятости, учебные заведения, общественные, политические организации, поставщики, партнеры, конкуренты, потребители, клиенты и т.д.

**Внутренние коммуникации** – часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п.

**Внутренняя среда организации** – все то, что находится «внутри» организации: ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

**Внутриличностная коммуникация** – коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимаю-

щей информацию стороной. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

**Воинственный (негибкий) этноцентризм** – выражается в ненависти, недоверии, страхе и обвинении других групп за собственные неудачи.

**Воспитание** – формирование основ поведения.

**Восприятие** – познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может существенно отличаться от реальности.

### **Г**

**Гибкий этноцентризм** – изначально не несет в себе враждебного отношения к другим группам и может сочетаться с терпимым отношением к межгрупповым различиям.

**Гипотеза** – некоторое предположение о свойствах и дальнейшем развитии каких-либо реальных процессов.

**Глобализация** – взаимосвязь транспортных, торговых, экономических и коммуникативных сетей разных стран.

**Гомеостаз** – совокупность сложных приспособительных реакций системы, направленных на устранение или максимальное ограничение действий факторов внешней и внутренней среды, нарушающих относительное динамическое ее постоянство.

**Границы организации** – пределы существования: во времени (жизненный цикл), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, распоряжаться, пользоваться имуществом).

**Группа** – ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, идентичности обстоятельств и др.).

**Группа контрольная** – группа испытуемых в эксперименте, деятельность которых проходит без воздействия экспериментального фактора. По условиям деятельности Г.к. не отличается от экспериментальной группы, подверженной воздействию экспериментального фактора гипотетической

причины определенных изменений в социальной деятельности. Если в экспериментальной группе наблюдаются изменения в деятельности, а в Г.к. нет, то гипотеза считается доказанной.

**Группа неформальная** – вид малой группы, возникает в рамках формальной социальной организации на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Это такой тип организации социальных отношений, который характеризуется относительной независимостью от социальных структур, нечетко выраженной целью групповой деятельности и неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

**Группа первичная** – вид малой группы, отличается высокой степенью солидарности, глубоко развитым чувством «мы». Характерные черты: малочисленный состав, пространственная близость членов, длительность существования, единство цели, добровольность вступления в группу и неформальный контроль за поведением членов. Через Г.п. человек наиболее эффективно усваивает нормы, ценности и традиции общества, в них происходит первичная социализация личности.

**Группа проблемная** – формально организованный коллектив научно-технических работников, созданный для исследования или решения четко сформулированной проблемы. Работа членов Г.п. четко координирована и направлена на достижение общей цели. Состав Г.п. определяется структурой проблемы, обычно имеет междисциплинарный характер. По мере изучения проблемы Г.п. может меняться. Статус Г.п. в организации может быть весьма различным.

**Группа семейная** – малая социальная группа, состоящая из членов семьи, связанных между собой отношениями брака или родства. Г.с. может быть нуклеарной, состоящая из супругов или одного из них и детей, а также расширенной, включающей в себя членов нуклеарной семьи и их прямых родственников (чаще родителей каждого из супругов); полной (включающей обоих супругов) и неполной.

**Группа социальная** – совокупность людей, имеющих общий социальный признак и выполняющих общественно необходимую функцию в общей структуре общественного разделения труда и деятельности. Понятие Г.с. является общесоциологической, обобщающим сущностные характеристики коллективных субъектов общественных отношений, образовавшихся в результате исторической дифференциации общества как единого целого на отдельные структурные составляющие.

**Группа референтная** – реальная или воображаемая социальная группа, система ценностей и норм которой выступает для индивида эталоном.

**Группа руководителей** – полуконтактная (периодически взаимодействующая, но не объединенная общими подразделенческими рамками) совокупность руководителей подразделений организации, вступающих между собой в «горизонтальные» и «вертикальные» управленческие отношения как на формальной, так и на неформальной основе.

**Группа формальная** – группа, созданная по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач.

**Группировка** – распределение изучаемой совокупности единиц анализа на однородные группы по заданным признакам. Цель Г. – определение численности однородных групп единиц анализа по интересующим исследователя признакам. В зависимости от того, используются ли для Г. количественные или качественные признаки, Г. имеет определенные особенности. В случае количественных признаков (возраст, стаж работы, зарплата и т.д.)

### **Д**

**Девияция (отклонение)** – 1) нарушение официально установленных или фактически сложившихся в данном обществе (социальной группе) норм и ожиданий; 2) форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества.

**Делегитимизация** – рассмотрении группы или групп в качестве сверх-негативных социальных категорий, исключаемых из реальности приемлемых норм и ценностей.

**Делегирование** – постановка целей перед кем-то и одновременно предоставление ему средств для ее достижения.

**Департаментализация** – процесс, при котором организация структурно разделяется, объединяя операции в структурных подразделениях в соответствии с некоторым общим признаком.

**Динамика** (от греч. δύναμις – сила, мощь) – развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

**Дифференциация** – состояние разделенности на части: горизонтальная (число единиц одного уровня) и вертикальная (число уровней подчинения).

**Достоверность информации** – необходимое условие использования полученных данных в деятельности предприятия.

## **Е**

**Единомыслие групповое** – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию.

## **З**

**Закон** – устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях.

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

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

**Закон композиции и пропорциональности** – в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности.

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

**Закон самосохранения** – любая организация как социально-экономическая система стремится к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

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

**Закон синергии** – определяет приращение энергии. В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

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

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

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

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

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

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

## **И**

**Идентификация** – процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью или ролью.

**Иерархические организационные структуры** (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) – характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением, узко определенной ответственностью в деятельности.

**Иерархия** (от др.-греч. ἱερός – священный и ἀρχή – правление) – расположение частей или элементов целого в определенном порядке от высшего к низшему. Иерархическое построение организации характеризуется наличием уровней организации, каждый из которых обладает определенным объемом власти, причем более высокий уровень имеет больший объем власти, чем нижележащий, т.е. он обладает правом управлять нижним уровнем организации.

**Изменения** – перемены, связанные с нестабильностью общих характеристик окружающей среды.

**Имидж организации** – целенаправленно сформированный образ организации: культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений, одежда сотрудников.

**Инстинкт** – неосознанная реакция индивида на изменения собственного состояния или окружающей среды, первично обуславливающая его возможное поведение.

**Инструмент** – универсальная форма осуществления внешнего воздействия на объект.

**Интеграция** – показатель участия элементов в совместной работе и их организационные формы.

**Интерес** (от лат. *inter esse* – быть внутри) – форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, отношение к предмету как к чему-то для нее ценному, важному, привлекательному, обуславливающее проявление внимания.

**Информация** (от лат. *informatio* – разъяснение, представление, понятие о чем-либо) – неизвестные ранее сведения о процессах, явлениях, характеристиках или событиях в окружающем нас мире, т.е. сообщение или ряд сообщений, уменьшающих неопределенность в какой-либо области знаний. Информация является основой управления, выступая как совокупность символов, отражающих те или иные свойства систем (объектов управления).

**Информация социальная** – совокупность сведений, объективно необходимых для устойчивого функционирования социального организма. Является комплексом знаний о состоянии и взаимодействии различных институтов общества, о связи реальной деятельности людей с развитием их сознания и обратном воздействии общественного сознания на общественную практику.

**Искусство** – высший уровень развития профессиональных, деловых и личных качеств индивида, характеризующий высшую оценку его достижений, обеспечивающую общественное признание.

**Исследование социологическое** – один из основных способов развития социологического знания, заключающийся в сознательной концентрации усилий отдельного исследователя (или исследовательского коллектива) на ограниченных, заранее более или менее строго определенных задачах. Всякое И.с. является звеном, обеспечивающим преемственность социологического знания, элементом исследовательской программы, традиции или школы.

## **К**

**Карьера** – иерархическое отражение пути продвижения работника на протяжении всего трудового периода, представляется временной продолжительностью и последовательностью состава занимаемых им должностей.

**Качества** – присущие индивиду от рождения или приобретенные и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей и возможностей, являются основой построения любой карьеры.

**Кластер** – среда, в которой функционируют организации разного профиля, обслуживающие один или несколько секторов рынка.

**Когнитивизм** – одно из направлений психологии, которое выделяет решающую роль знаний (познавательных процессов) в организации поведения индивида.

**Колесо** – сеть коммуникаций, менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена.

**Команда** – вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

**Команда самоуправляемая** – рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

**Коммуникационная сеть** – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Коммуникация** (от лат. communicatio – сообщение, передача) – каналы общения, связи, передачи информации между определенными элементами, в качестве которых могут выступать люди и отдельные подсистемы, т.е. взаимодействие между людьми.

**Коммуникация в малой группе** – каждый индивидуум может участвовать в обсуждении. Может быть услышан, может взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа больше 10-12 человек.

**Компания мультинациональная** – многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, каждое из которых считается сравнительно самостоятельным.

**Компетенция** – совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения

(умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

**Конкуренция** (от лат. *concurrere* – сталкиваться, соперничать) – жесткое конфликтное соперничество юридических и физических лиц в различных сферах деятельности.

**Контекстуальные переменные** – совокупность элементов внутренней среды организации (набор ситуационных переменных), определяющих специфику ситуации, в которой она действует.

**Конфигурация** – пространственная или временная упорядоченность элементов и связей.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* – столкнувшийся) – активные взаимонаправленные действия каждой из сторон для реализации своих целей, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

**Конфликт межгрупповой** – вид межгруппового взаимодействия, выражающийся в столкновениях между различными группами, подразделениями для достижения своих целей.

**Конформизм** (от лат. *conformis* – подобный, сообразный) – податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении установок поведения в соответствии с ранее неразделяемой позицией большинства.

**«Косяк рыб»** – организационная культура, свойственная предприятиям, отличающихся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующих свою структуру и меняющих поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

**«Кочующая орхидея»** – присуща неформальным организациям, которые исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура организации постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Мотивации персонала практически отсутствуют.

**Кредо организации** – коренное убеждение, основы мировоззрения.

**Круг** – эта сеть коммуникаций является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.

**«Крупная плантация»** – используется на предприятиях с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Особенность – приспособление к изменениям окружающей среды, наличие горизонтальных связей и гибкость персонала, поощряемая системой мотивации.

**Культура** – исторически сформировавшаяся совокупность достижений развития общества, обеспечивающая адекватную коммуникацию индивида в организации.

**Культура корпоративная** – атмосфера (социальный климат) в организации; общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

**Культура национальная** – совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны.

## **Л**

**«Лиана»** – организационная культура, отличающаяся сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

**Либеральный стиль управления** – координация осуществляется неформальными методами с использованием групповых координаторов.

**Лидер** – член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Лидерство** – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к организа-

ции – тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели.

**Личность** – устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

### **М**

**Манипуляция** (от франц. – обращение; действие руками) – способы оказания психологического давления на коллективы, отдельные личности при проведении реорганизации, формировании общественного мнения.

**Маркетинг поведенческий** – изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения для адаптации организации к внешней среде.

**Международные организации** – это наднациональные институты, целью деятельности которых является регулирование и мониторинг важнейших процессов международной экономики. В настоящее время насчитывается уже более ста М.о., различных по составу, размерам, функциям и влиянию на международную экономику.

**Межличностная коммуникация** – это коммуникация с другим человеком. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи – взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации.

**Менеджмент** – 1) область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и ее совершенствования в соответствии с задачами социально-экономического развития; 2) процесс оптимизации человека и его материальных и финансовых ресурсов, это также искусство, так как требует постоянного творческого подхода.

**Менеджер** – это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.

**Менеджер-экспатриант** – менеджер из страны, в которой расположена главная штаб-квартира фирмы, получивший назначение в другую страну.

**Менталитет** – умонастроение и связанные с ним жизненные позиции, модель поведения; определяется этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры.

**Метод групповой дискуссии** – метод групповой работы по решению проблем, который, обеспечивая глубокую проработку имеющейся информации, разных точек зрения по данной проблеме, тем самым способствует выработке адекватного в данной ситуации решения. М.г.д. увеличивает вовлеченность участников в процесс этого решения, что повышает вероятность его реализации.

**Метод Дельфи** – с помощью серии последовательных действий – опросов, интервью, мозговых штурмов – добиться максимального консенсуса при определении правильного решения.

**Метод номинальной группы** – ограничивает обсуждения или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, но действуют независимо.

**Методы социального управления** – комплекс методов целенаправленного воздействия на: 1) отдельных работников; 2) отдельную группу; 3) целый коллектив. На каждом из этих трех уровней управление сталкивается со специфическими проблемами, а значит, и вырабатывает соответствующие методы; часть их применима в каждом из трех случаев, применение другого ограничено каким-либо одним из них.

**Методология социологического исследования** – составная часть и особая область социологического познания, имеющая своим содержанием совокупность принципов и способов организации, развития и оценки теоретического и эмпирического социологического знания, систему норм и регулятивов проведения социологических исследований.

**Методы социального прогнозирования** – основаны на трех взаимосвязанных способах получения информации о будущем, т.е. экстраполяция в бу-

дущее наблюдаемых тенденций, закономерности развития которых в прошлом и настоящем достаточно хорошо известны (предполагается, что и на определенную перспективу эти тенденции сохранятся без существенных изменений).

**Миссия организации** – общая цель, выражающая причину ее существования.

**Мозговая атака** – метод, определяющий процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

**Мотив** (от лат. moveo – двигаю) – внутреннее побуждение индивида к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

**Мотивация** – побуждения, заставляющие индивида действовать определенным образом.

**Мультикультурализация** – формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

## **Н**

**Навыки** – осваиваемые и закрепляемые у индивида практические приемы, обеспечивающие его целенаправленные действия на основе знаний и умений, как систематизированной практической подготовки индивида.

**Начинающая организация** – течение в организационном поведении 90-х гг. XX века, основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках).

**Нормы групповые** (от лат. norma – правило) – совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой группой.

**Нормы поведения** – требования к поведению члена группы, которые могут быть формализованными или неформализованными.

**О**

**Общественное мнение** – совокупность суждений и оценок, характеризующих консолидированное отношение массового сознания к наиболее значимым и актуализированным проблемам, событиям и фактам экономики, политики, культуры, общественной жизни и оказывающих влияние на содержание и характер политического процесса.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** – объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей. ООО создается и действует на основании учредительного договора и устава; если общество создано одним лицом, то – только устава.

**Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)** – учреждается одним или несколькими лицами. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. ОДО создается и действует на основании учредительного договора и устава, если общество создано одним лицом, то – только устава.

**«Огород»** – организации имеют пирамидальную структуру, стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимальных изменений. Мотивация персонала на низком уровне.

**«Оранжевая»** – организационная культура характерная для статических организаций, все усилия которой направлены на нереагирование на изменения и сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.

**Организационная коммуникация** – процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

**Организационная культура** – система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организациями.

**Организационная структура управления** – состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

**Организационное поведение** – систематический научный анализ поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.

**Организационное проектирование** – комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента.

**Организационное развитие** – подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов; долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятия решений.

**Организация** как воздействие – упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта: организация водоснабжения, газоснабжения, тепловой системы и т.д.

**Организация** как объект – искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции: предприятие, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы.

**Организация** как процесс – это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования: распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов, т.е. процесс управления деятельностью людей.

**Ориентация членов группы на задачу или на себя** – американский психолог Э.Г. Шейн описал виды поведения, ориентированные на задачу и производительность, и виды поведения, ориентированные на себя как у индивидов, так и у подгрупп. С помощью указанных видов поведения работники демонстрируют механизмы определения и переопределения ролей в группе.

**«Отдельные колоски»** – характерна для средних и мелких организаций, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер, поведение их зависит полностью от воли руководителя, мотивация персонала выражена слабо, постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.

## **П**

**Парадигма** (от греч. *παράδειγμα* – пример, модель, образец) – 1) система концепций; 2) упрощенный набор предположений, концепций, гипотез, моделей, теорий.

**Переговоры** – универсальный метод управления конфликтами; набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

**Поведение** – деятельность индивида, имеющая природные предпосылки и социально обусловленная.

**Перегрузка** – превышение физических или психологических возможностей индивида, которое приводит к нарушениям (кратковременным или длительным) нервной системы.

**Персонал** – личный состав организации, который работает по найму для обеспечения целей организации.

**Персонал управления** – персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации.

**Поведение притягательное клиентурное** – поведение сотрудников организации, направленное на максимальное привлечение клиентов.

**Поведение виртуальное** – поведение в виртуальной реальности.

**Показатели социальные** – количественные и качественные характеристики состояния, тенденций и направлений социального развития, применяемые в управлении и планировании для оценки соответствия реально сложившегося положения дел в обществе научно обоснованным требованиям.

**Политика организации** – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. В контексте управления человеческими ресурсами необходимо рассматривать кадровую политику. Однако П.о. тесно связана с финансовой и внешнеэкономической политиками. Такой подход характерен для крупных частных западных компаний и системы государственной службы.

**Политические ориентации** – представления людей о соответствующих их потребностям целях политической деятельности и приемлемых для них средствах достижения этих целей. П.о. формируются как результат процессов, протекающих в сфере социально-политической психологии и определяющих направленность общественно-политического поведения людей. П.о. отличаются от идейно-политических концепций, программ партий и течений, изучаемых политологией, историей общественной и политической мысли.

**Полное товарищество** – это коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом (в том числе и личным).

**Порядок** – правильное, налаженное расположение элементов и частей организации во времени и пространстве, обеспечивающее рациональное достижение ее целей деятельности.

**Посредник** – физическое или юридическое лицо, при непосредственном участии или под руководством которого ведутся переговоры.

**Потребительский кооператив (ПК)** – объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Название ПК отражает главную его цель. Учредительным документом является устав.

**Потребность** – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества в целом.

**Предмет исследования** – все то, что находится в границах объекта исследования в определенном аспекте рассмотрения.

**Призвание** – синтетическая характеристика, выражающая степень удовлетворенности своим делом. М. Вебер определял П. как такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной самоцель. Такое отношение к труду не является свойством человеческой природы; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания».

**Принцип** (от лат. *prīncipiūm* – основа, начало) – основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения и т.д., а также внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы и правила поведения или деятельности.

**Проблема** – 1) несоответствие существующего положения дел и необходимого (желательного); 2) сложный вопрос, задача, требующие решения, исследования. Выявляется на основе определения цели и отклонений от нее, которые должны быть ликвидированы; 3) крупное обобщенное множество сформулированных научных вопросов, которые охватывают область будущих исследований, различают исследовательские, комплексные научные и научные проблемы.

**Прогноз** – оценка будущих потребностей или других численных показателей (стоимости, продаж и прочего). Прогноз может рассчитываться материальными средствами с помощью фактических данных за предыдущие периоды (исторические данные), может создаваться субъективно с помощью оценок из неофициальных источников, или же он может выполняться на основе сочетания этих двух методик.

**Прогнозирование** – 1) процесс разработки прогнозов; 2) специальные научные исследования конкретных перспектив развития какого-либо явления, одна из форм конкретизации научного предвидения.

**Программа** – решение относительно совокупности мероприятий, необходимых для реализации научно-технических, социальных, экономических и других проблем или аспектов в логистической системе.

**Программа социологического исследования** – изложение теоретико-методологических предпосылок, общей концепции в соответствии с основными целями предпринимаемой работы и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для проверки гипотез. Разработка П.с.и. начинается с формулировки проблемной ситуации как некоторого противоречия между осознанием научно-познавательной или практической потребности и незнанием способов ее удовлетворения.

**Проектирование** – 1) создание конкретных образов будущего, конкретных деталей разработанных программ; 2) процесс разработки планов и чертежей, технических спецификаций и операционных характеристик, необходимых для создания концепций, разработки производства и маркетинга новых изделий и процессов.

**Противопоставление** – межэтническое сравнение, которое предполагает, по меньшей мере, предвзятость по отношению к другим группам.

**Профессия** (от лат. *profiteor* – объявляю своим делом) – означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор П.: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж П., семейные традиции, социальная среда, – любой может стать решающим.

**Процесс** – последовательная смена состояний, стадий развития, совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (например, производственный процесс – последовательная смена операций и т.п.).

**Процесс коммуникативный** – процесс обмена, передачи информации при помощи символов.

## **Р**

**Равновесие** – состояние в развитии организации, при котором ее потенциал соответствует уровню воздействия возмущающих факторов внешней среды.

**Развитие** – смена состояний развивающегося объекта, в основе которой лежит невозможность сохранения существующих форм функционирования.

**Рационализм** – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например, производства, разработка решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам или законам.

**Результативность** – относительная оценка результата.

**Репутация организации** – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

**Реструктуризм** – вид деформации поведения наемного работника, которое проявляется в малой группе, например, как снижение производительности труда.

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

**Роль** – определенный стереотип, шаблон, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений.

**Руководитель** – лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

**Рычаг** – адаптированный агрегат механизма воздействия.

## **С**

**Синергия, синергизм** (от греч. *συνεργία* – сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество) – совместное действие индивидов, при котором результат намного превосходит совокупную возможность отдельных ее исполнителей.

**Синергетический эффект** – усиление результатов в совместной деятельности в результате совпадения набора факторов (элементов) и оптимального сочетания их характеристик.

**Синтез** – объединение простых составляющих объекта в единое целое.

**Система** (от др.-греч. σύστημα – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство, которое обладает свойствами, отсутствующими у любого элемента системы в отдельности.

**Систематизация** – объединение предметов или знаний о них путем установления существенных связей между ними, порядка между частями целого на основе определенных закономерностей, принципов и правил.

**Системные исследования** – 1) совокупность научных теорий, концепций и методов, в которых объект исследования рассматривается как система; 2) совокупность научных и технических проблем, которые при всей их специфике и разнообразии сходны в понимании и рассмотрении исследуемых ими объектов как систем, т.е. множества взаимосвязанных элементов, выступающих в виде единого целого.

**Системный анализ** – методология исследования любых объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем; совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам политического, военного, социального, экономического, научного и технического характера (опирается на системный подход, а также на ряд математических дисциплин и современных методов управления).

**Системный подход** – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; комплексное изучение объекта исследования как единого целого с позиции системного анализа.

**Сложная система** – система с разветвленной структурой и значительным количеством взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (подсистем), являющихся, в свою очередь, простыми системами.

**Соппротивление изменениям** – поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, проведению организационных изменений.

**Социализация** – процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоения тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

**Социализация организационная** – деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей.

**Социальная организация** – некоммерческая организация, целью которой является не получение прибыли, а удовлетворение духовных, властных, социальных и иных нематериальных потребностей. Прибыль, если она существует, направляется на достижение целей организации.

**Социально-экономическая система** – специально созданная человеком система, предназначенная для удовлетворения его разнообразных потребностей. СЭС являются искусственными, сложными, вероятностными, динамическими и открытыми системами.

**Сплоченность групповая** – сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед данной группой.

**Сплоченность коллектива** – ценностно-ориентированное единство, которое определяется по степени совпадения мнений членов группы в отношении наиболее значимых для нее объектов.

**Статика** (от греч. *στατός* – неподвижный) – уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде.

**Статус социальный** (от лат. *status* – положение, состояние) – показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

**Стиль** – совокупность приемов, форм и методов осуществления какой-либо работы, деятельности, поведения. В теории управления этот термин используется для обозначения стиля руководства, культуры управления и т.п.

**Стиль руководства** – совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных.

**Стиль управления** – совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

**Стратегия** – 1) любое правило, предписывающее определенные действия в каждой ситуации процесса принятия решения. Функция от имеющейся в данный момент информации, принимающая значения на множестве альтернатив, доступных в данный момент; 2) поиск наиболее результативных вариантов ввода в действие ресурсов в соответствии с главным целями предприятия и с учетом ситуации на рынке как в настоящий момент, так и в предстоящем будущем.

**Стресс** – состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции.

**Стимул** – внешнее, непосредственное принуждение индивида к определенному поведению.

**Страх** – отрицательная кратковременная эмоция или устойчивое чувство, порождаемое у человека действительной или мнимой опасностью, угрозой его существованию.

**Стресс организационный** – состояние повышенного напряжения в организации как реакция на воздействие внешней среды, которое может привести к потере управляемости.

**Структура** (от лат. structura – строение) совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему.

**Структура управления** – совокупность ступеней и звеньев управления в их взаимосвязи и соподчиненности.

## **Т**

**Таксономия** (от др.-греч. τάξις – строй, порядок и νόμος – закон) – теория классификации и систематизации сложноорганизованных областей действительности, имеющих обычно иерархическое строение.

**Тесты** – одна из наиболее распространенных и практически эффективных методик психологической диагностики; его выполнение требует актуализации некоторых обобщенных умений, имеющих значение в деятельности человека, учебной, профессиональной, спортивной и др.

**Теория организации** – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

**Теория человеческого капитала** – человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен американский экономист Теодор Уильям Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат американского экономиста Гэри Стенли Беккера.

**Типология** – классификация объектов по общности признаков.

**Типы культур** – типология корпоративных культур, построенная на основе двух рыночных факторов: уровень риска и скорость получения информации в процессе обратной связи в организации.

**Товарищество на вере** (коммандитное товарищество) – включает полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Статус полных товарищей аналогичен статусу полного товарищества. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов. Товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается только полными товарищами (устава нет).

**Традиционализм** – наличие строго регламентированных правил, которые не расписаны документально, но действуют.

**Трудовой договор** – соглашение между работодателем и нанимаемым, касающееся предстоящей работы данного сотрудника на предприятии. В качестве работодателя может выступать физическое либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, установленных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать Т.д.

### **У**

**Удовлетворенность трудом** – комплекс благоприятных чувств и эмоций работника, возникающих у него при оценке результатов своего труда.

**Унитарное предприятие (УП)** – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо. Имущественный комплекс может принадлежать предприятию на праве либо хозяйственного ведения, либо оперативного управления. Являются казенными предприятиями.

**Упорядоченность информации** – структурирование и распределение информации по степени важности для решения задач управления организацией.

**Управление** – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации. У. представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, техники и живой природы. У. должно быть направленно на успех и выживание. В У. всегда есть субъект – тот, кто осуществляет управление и объект – тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача У. организовать работу других людей. Различают У. техническими системами, экономическое, а также социальное, в ходе которого регулируются различные отношения между людьми.

**Управление организацией** – непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

**Управление поведением** – система мер по формированию принципов, норм поведения индивидов в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

**Управление стрессами** – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации – изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности – набор приемов и способов снятия напряжения.

**Управление репутацией организации** – разработка системы мер воздействия по формированию составляющих репутации с учетом корпоративной культуры, переживаемого этапа жизненного цикла организации, поддержанию и защите, которые реализуются как внутри организации, так и за ее пределами.

**Управление межгрупповым конфликтом** – воздействия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо, если это не представляется возможным, коррекция поведения участников конфликта, либо поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации.

**Установка** – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

**Устойчивое конкурентное преимущество** – долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

**Учреждение** – организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и лю-

бого другого объединения предприятий. В учреждении могут быть сконцентрированы централизованные функции управления и сформированы структуры стратегического управления.

### **Ф**

**Факт социальный** – единичное общественно значимое событие или некоторая совокупность однородных событий, типичных для той или иной сферы вещественной жизни или характерных для определенных социальных процессов.

**Факторы, вызывающие стресс** – совокупность воздействий внешней и внутренней среды на человека, приводящая его в состояние стресса.

**Фонд** – организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общественно полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

**Формальная организация** – организация, функционирующая на основе официально установленных и зафиксированных строении организации, прав, обязанностей, полномочий и ответственности ее членов.

**«Французский сад»** – ярко выраженная иерархическая структура управления, отношения людей бюрократизированы, люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

**Фрустрация** (от лат. frustratio – обман, неудача, тщетное ожидание, расстройство замыслов) – психическое состояние, возникшее вследствие реальной (воображаемой) помехи.

**Функция** – это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления. К. Маркс назвал функцию услугой.

## Х

**Харизма** (от др.-греч. χάρισμα – дар (от бога), помазание) – милость, благодать, божественный дар. Исключительная одаренность, наделенность какого-либо лица (харизматического лидера - пророка, проповедника, политического деятеля), действия, института или символа особы-ми качествами исключительности, непогрешимости в глазах приверженцев. Термин впервые применен в работах немецкого теолога и философа культуры Эрнста Трельча. Харизма – это власть, построенная не на логике, не на традициях, а на силе личных качеств или способностей лидера.

**Хозяйственная организация** – коммерческая организация, целью которой является удовлетворение потребностей человека и получение прибыли, используемой для достижения целей организации и вознаграждения ее членов.

## Ц

**Цель** – предвосхищение в сознании результата, на достижение которого направлены действия.

**Централизация** – концентрация элементов оргструктуры вокруг одного из элементов, получающих преимущества как «центр».

**Цикл карьерный** – периодически повторяющаяся последовательность устоявшегося состава и содержания основных этапов продвижения работника от должности к должности.

**Цикл компетенции жизненный** – период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

**Цикл организации жизненный** – период времени существования организации на рынке, в течение которого она проходит этапы своего функционирования (создания, роста, зрелости, спада).

**Цикл работника жизненный** – последовательность основных этапов трудовой деятельности работника.

## **Ч**

**Человеческий капитал** – производственные инвестиции в трудовые ресурсы, которые включают повышение квалификации, развитие способностей и умения самостоятельно мыслить, укрепление здоровья. Формы таких инвестиций – расходы на образование, обучение на рабочем месте, медицинское обслуживание.

## **Ш**

**Шкалы оценок** – наборы оценок, которые даются конкретным актам поведения. Распределяясь по соответствующему континууму, такие оценки либо носят резко отрицательный характер, либо могут быть социально нейтральными (норма), либо максимально

## **Э**

**Эгоизм групповой** – ценностная ориентация группы, которая характеризуется преобладанием групповых интересов и потребностей над интересами других групп.

**Эксперимент** – форма познания объективной действительности в науке, при которой явления изучают при помощи целесообразно выбранных или искусственно созданных контролируемых условий, обеспечивающих протекание в чистом виде и точное измерение процессов, наблюдение за которыми необходимо для установления закономерных связей между явлениями.

**Эксперимент естественный** – разновидность эксперимента, в котором вмешательство исследователя в естественный ход событий сведено к минимуму. Исследователь разыскивает подходящую ситуацию, где экспериментальный фактор находился бы в максимальной изоляции от других факторов, и наблюдает за развитием событий, фиксируя их основные характеристики до и после вступления в действие изучаемого фактора.

**Эксперимент инновационный** – диагностика новшества пробным нововведением. В широком социальном плане Э.и. выступает как механизм перехода организационных, социально-экономических систем от одного состояния к другому: снижает порог риска, ослабляет эффект вторичных последствий, обосновывает будущие нововведения, определяет направление развития. Диагностическая функция Э.и. выступает как выявление проблем осуществления нововведения, как оценка реализуемости новшества и его результативности.

**Эксперименты Хоторнские** – ряд знаменитых исследований, проведенных в США в течение 1924-1932 гг. на Хоторнских предприятиях (Чикаго) и оказавших огромное влияние на все последующее развитие индустриальной социологии. Руководил исследованиями профессор Дж.Э. Мэйо, возглавивший затем отдел исследований индустриальных отношений в Высшей школе делового администрирования при Гарвардском университете.

**Экспертные оценки** – количественные и качественные (обычно в баллах или порядковых номерах, рейтингах) оценки процессов и явлений, экономических величин, показателей, выполняемые экспертами на основе суждений. Чаще всего к таким оценкам приходится прибегать, когда анализируемая величина не поддается непосредственному измерению, учету.

**Электронная коммерция** – ведение бизнеса с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.

**Этика деловых отношений** – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер: общественной профессиональной жизни, профессиональной деятельности. Э.д.о. базируется на общечеловеческих нормах и правила поведения, но имеет некоторые отличительные особенности. Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение Э.д.о. – один из

главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

**Этика руководителя** – система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете психологии работников, воспитании личности, культуре управления и умении управлять своими чувствами, эмоциями в процессе личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.

**Этикет** – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Эти правила во многом определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.

**Этикет речевой** – правила речевого поведения на службе. Выделяют Э.р. проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений и написания деловых писем. Э.р. включает в себя устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т.п.

**Этикет служебный** – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами. Определяющий принцип Э.с. – сотрудничество и взаимопонимание. Э.с. обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социальную и психологическую атмосферу в коллективе.

**Этноцентризм** – предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как более предпочтительные; убеждение, что культурные ценности и обычаи своей страны превосходят все другие ценности.

**Эффективность деятельности организации** – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и развития.

**Эффект ореола** – восприятие личности на основе одной из ее черт (внешнего вида, манеры говорить и др.).

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ**

### **Глава 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний**

#### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Поясните многозначность термина «организация».
2. Охарактеризуйте эволюцию развития организаций.
3. Назовите два пути создания организации. Какой путь характерен для создания вашей учебной группы?
4. В басне И.А. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему, с точки зрения теории организации?
5. XX век характерен появлением множества теоретических разработок организационных структур. Чем это вызвано: усложнением структуры самого производства; изменением организационных форм; личными интересами самих разработчиков; социальным запросом современности?
6. Каковы плюсы и минусы бюрократической организации М. Вебера?

#### *Темы сообщений*

1. Виды ресурсов организации. Взаимодействие ее контекстуальных и структурных параметров. Конфигурация организации по Г. Минцбергу.
2. Стейкхолдеры, их ожидания и эффективность организации.
3. Влияние работы Ф.У. Тейлора на теорию организации.
4. Механизация промышленности и распространение бюрократических форм организации (М. Вебер).
5. Бюрократия как модель социального господства. Последствия распространения бюрократии.
6. Результаты и значение Хотторнских экспериментов Дж.Э. Мэйо. Первичные и вторичные группы. Зрелые и незрелые коллективы.
7. Классические теории организации: 14 принципов администрирования в теории А. Файоля.
8. Тектология А.А. Богданова.

*Задания*

**Задание 1.** Заполните табл. 1 «Критерии организации».

Таблица 1

**Критерии организации**

| Критерий   | Сущность |
|--|----------|
| Организация  |          |
| Наличие миссии и общей главной цели в организации            |          |
| Совместная деятельность в той или иной форме                 |          |
| Разделение обязанностей                                      |          |
| Организационный стержень                                     |          |
| Правила  |          |
| Происхождение и реализация власти и управления в организации |          |
| Границы в организации  |          |
| Организационная форма  |          |
| Появление новой сущности                                     |          |

**Задание 2.** Укажите в табл. 2 авторов, внесших значительный вклад в развитие теории организации. Раскройте содержание каждой из теорий.

Таблица 2

**Теории организации**

| Автор(ы) | Теория  |
|----------|---|
|          | Концепция научного управления                   |
|          | Административная теория                         |
|          | Бюрократическая теория организации              |
|          | Концепция эффективной организации               |
|          | Теория административного поведения              |
|          | Универсальная теория формирования организаций   |
|          | Теория организационного потенциала              |
|          | Теория институтов и институциональных изменений |

**Задание 3.** Укажите отсутствующие элементы в перечне основных положений концепции научного управления на рис. 1. Дайте характеристику основных положений данной концепции.

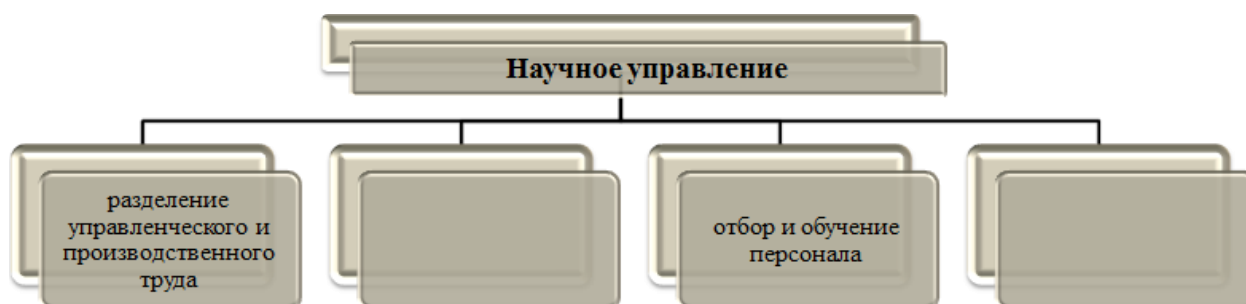


Рисунок 1 Концепция научного управления

**Задание 4.** Укажите в табл. 3 отсутствующие элементы в перечне принципов организации управления в административной теории. Дайте их краткую характеристику.

Таблица 3

Принципы организации управления в административной теории

|                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
|                                     | Принцип процесса             |
| Принцип единства цели и руководства |                              |
|                                     | Принцип дисциплины           |
|                                     |                              |
| Принцип власти и ответственности    |                              |
|                                     | Принцип конечного результата |

**Задание 5.** Укажите на рис. 2 отсутствующие элементы в перечне основных положений бюрократической теории организации. Дайте краткую характеристику положений бюрократической теории организации.

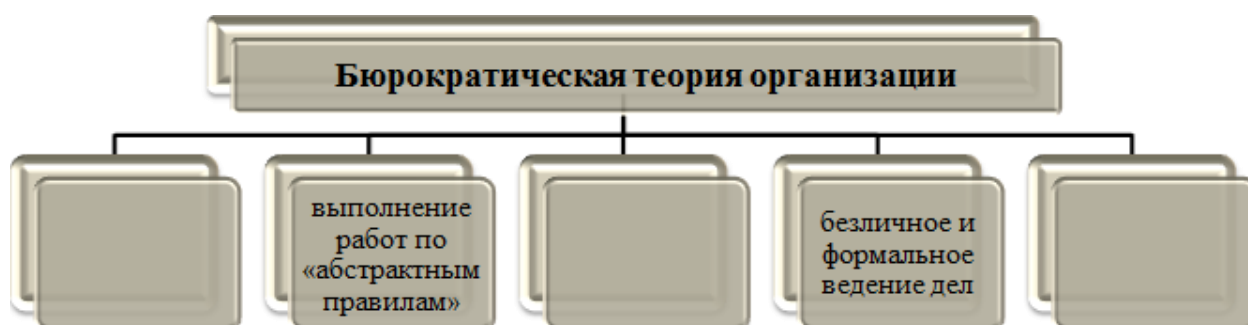


Рисунок 2 Бюрократическая теория организации

**Задание 6.** Укажите отсутствующие элементы в перечне процессов, составляющих систему четырех факторов эффективной организации (рис. 3). Дайте краткую характеристику данных факторов.

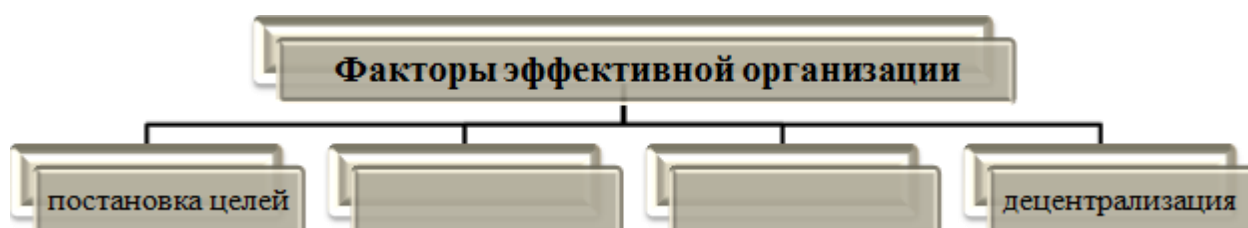


Рисунок 3 Факторы эффективной организации

### *Кейс для обсуждения «Реинжиниринг»*

Крупный отечественный мебельный комбинат, успешно производящий и реализующий значительные объемы относительно недорогих комплектов и отдельных предметов собственной продукции, выработал устойчивую социальную ориентацию, направленную на сохранение кадрового состава и общего числа рабочих мест. Это позволило не только обеспечивать устойчивое повышение качества производимой мебели, формировать систему постоянных заказчиков, но и реализовывать в городе стратегию социального партнерства. Периодически проходящие повышения тарифов на энергоносители, стоимость сырья, материалов и комплектации, увеличение затрат на проведение необходимой модернизации оборудования, систематически возникающие кризисы неплатежей и т.д. все острее ставили вопрос о возможности существенного сокращения издержек производства.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) ситуации показывал устойчивые тенденции формирования необоснованно высокого уровня издержек по приобретению, транспортировке и использованию энергоресурсов, выделение узкой специфицированной группы составляющих комплектации производства, обуславливающей исключительно высокую долю затрат в себестоимости готовой продукции, низкий уровень учета потерь производственного цикла и т.д. Комбинат разработал и осуществил программу комплексной реструктуризации затрат и сокращения удельного потребления ресурсов. В целях организационно-методического обеспечения реализации разработанной программы был проведен комплексный реинжиниринг всех составляющих технологического процесса основного и вспомогательного производства, осуществлена модернизация информационно-программного сопровождения компьютерных систем производственного управления. Это позволило сократить общие издержки производства на 20%, обеспечить экономии более 30% имеющихся на складе производственных ресурсов.

*Кейс для обсуждения «Реконструкция»*

В результате необдуманно проведенной в Москве в начале 1990-х гг. приватизации таксомоторных парков к концу XX в. столица практически потеряла совершенно необходимую для инфраструктуры города подотрасль. Для одного из чудом сохранившихся московских предприятий этого вида деятельности в современной модели рыночной экономики сложились исключительно сложные условия. Утрата большей части подвижного состава, хроническое отсутствие инвестиций, увольнение большей части квалифицированных работников поставили парк на грань выживания.

Менеджментом предприятия была разработана и реализована программа комплексной реконструкции парка, обеспечившая стабилизацию его работы. В рамках принятой программы были последовательно поставлены, разработаны и успешно решены следующие задачи: мобилизация кадрового и подготовка нового персонала парка; доведение технологического цикла производства и реализации транспортных услуг до уровня международных стандартов; внедрение механизма выкупа отработавшего подвижного состава по остаточной цене кадровыми работниками парка; поиск нестандартных источников привлечения инвестиций; организация дочерних предприятий, осуществляющих сопутствующий комплекс отраслевого обслуживания; разработка и реализация программы поддержки городом приобретения предприятием отечественных машин; создание конкурентной среды и развитие предпринимательства и коммерческой инициативы персонала предприятия.

Проведение программы мероприятий позволило коренным образом изменить ситуацию, обеспечив устойчивое развитие предприятия, проявившееся в увеличении подвижного состава на 50 единиц, росте объема услуг и получаемой прибыли в 1,6 раза, создании более 70 дополнительных рабочих мест, достижении соответствующего уровня оплаты труда, реализации экологической программы предприятия. Программа осуществления реконструкции предприятия признана эффективной и распространена в подотрасли.

*Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

**1. Организация – это:**

- а) 1 человек;
- б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели;

в) 3 человека;

г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы.

**2. Что не входит в пирамиду потребностей А.Г. Маслоу?**

а) потребность в принадлежности;

б) потребность в безопасности;

в) потребность во власти;

г) потребность в самовыражении.

**3. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?**

а) технические исполнители;

б) руководитель;

в) главные специалисты;

г) заведующий цехом.

**4. Первой моделью мотивации была:**

а) теория ожидания Врума;

б) кнут и пряник;

в) теория А.Г. Маслоу;

г) теория справедливости Дж.С. Адамса.

**5. Верхним уровнем в пирамиде А.Г. Маслоу является:**

а) самоутверждение;

б) стремление к общению;

в) самовыражение;

г) физиологические потребности.

**6. Какие 3 вида потребностей выделил Д.К. Макклелланд?**

а) пища, жилье, отдых;

- б) авторитет, лидерство, известность;
- в) достижение, вовлеченность, власть;
- г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность.

***7. Что не является внутренней переменной организации?***

- а) структура;
- б) цель;
- в) люди;
- г) законодательство.

***8. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?***

- а) прямые и косвенные;
- б) основные и дополнительные;
- в) главные и второстепенные;
- г) глобальные и локальные.

***9. Кто был основоположником административной школы?***

- а) Ф.Б. Гилбрет;
- б) А.Г. Маслоу;
- в) Ф.У. Тейлор;
- г) А. Файоль.

***10. В системе управления организацией – объект управления – это:***

- а) связующая подсистема;
- б) управляющая подсистема;
- в) финансовая подсистема;
- г) управляемая подсистема.

***11. Наука тектология исследует:***

- а) теоретические основы организации;
- б) прикладную составляющую организации;
- в) всеобщие организационные основы;
- г) основные концепции теории организации.

***Рекомендуемая литература***

[2, 6, 9, 15, 17, 21, 25, 27, 28, 38, 40, 42, 51, 52, 55, 59, 66]

## **Глава 2. Структура организации и ее внешняя среда**

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Отличие коммерческих от некоммерческих организаций?
2. Перечислить структурные элементы процесса организации.
3. Указать принципы формирования организационных структур.
4. Какие внешние характеристики управления отражаются в его организационной структуре?
5. Раскрыть достоинства и недостатки дивизиональных и матричных структур управления. Привести примеры.

### *Темы сообщений*

1. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как механизм».
2. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как открытая система (живой организм)».
3. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как обрабатывающий информацию мозг».
4. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как культура».
5. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как политическая система».
6. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как инструмент власти».
7. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как непрерывное движение и трансформация».
8. Модель организационного развития Г. Моргана «организация как тюрьма для психики».
9. Строение организации.
10. Формальная организация, основные элементы и факторы.
11. Централизация и децентрализация, основные типы организаций.
12. Принципы структуризации организации.

*Задания*

**Задание 1.** Приведите примеры организаций, которые являются адаптивными (по отношению к среде) и адаптирующими (приспосабливающими среду к своим потребностям). Указанные примеры привести для внутренней и внешней среды. Ответ обосновать.

**Задание 2.** Подготовьте сообщение об истории развития конкретной организации.

**Задание 3.** Определите, являются ли организациями следующие объекты, обоснуйте свой выбор: автомобиль; компания «Магинфо»; стая перелетных птиц; камень; поликлиника; кондиционер; популяция императорских пингвинов; семья; группа студентов; организм человека; река; железная дорога.

**Задание 4.** Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации, охарактеризуйте эти свойства.

**Задание 5.** Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

*Кейс для обсуждения «Позиционирование»*

Инновационное позиционирование преуспевающей бизнес-организации в альтернативном, традиционно эксплуатируемом сегменте рынка вызвало необходимость формирования ее устойчивого понимания, поддержки и взаимодействия с официальными государственными, региональными, муниципальными и частными предпринимательскими коммерческими структурами с целью перспективной постановки и последовательного решения целого комплекса проблем формирования, функционирования и развития. Организация изначально сориентировалась на тесное и всестороннее участие в том числе в собственности бизнеса разнообразных внешних инвесторов. Менеджментом организации был разработан и представлен потенциальным партнерам перспективный бизнес-план предприятия, раскрываемый и детализируемый комплексом специализированно адаптированных модификаций стратегически ориентированных на:

- местные регистрирующие, лицензирующие и содействующие органы;
- банковские структуры, способные оказывать устойчивую поддержку;
- корреспондирующие сегменты регионального бизнес-сообщества;
- операторов рынка труда и предложения рабочей силы;
- СМИ и структуры, формирующие имидж и общественное мнение;
- непосредственное окружение места расположения предприятия;
- покупателей и потребителей производимых товаров и услуг;
- контролирующие, надзорные, исполнительные и судебные органы.

При этом принципиальная основа и, главное, официально фиксируемые параметры бизнес-плана оставались неизменными во всех модификациях.

Менеджмент данной бизнес-организации, быстро и эффективно сформировав конкретные условия наибольшего благоприятствования для становления, запуска и развития производства в новых реалиях, сократил удельные расходы на выпуск и реализацию единицы пилотной партии продукции в 2,3 раза, обеспечив существенно опережающие обычные для аналогичных предприятий, темпы прироста оборота и прибыли.

### *Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

***1. Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает ... структура:***

- а) матричная;
- б) дивизиональная;
- в) традиционная;
- г) проектная.

***2. Организационная структура – это:***

- а) одна из имитационных моделей организации;
- б) документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации;
- в) перечень подразделений формальной организации;

г) документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации.

***3. Основная особенность матричной структуры связана с:***

- а) введением горизонтальных связей;
- б) более полной загрузкой оборудования;
- в) низкими издержками на персонал;
- г) высокой управленческой культурой персонала.

***4. Число подчиненных у руководителя зависит от:***

- а) уровня иерархии;
- б) занимаемой должности;
- в) типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая);
- г) вида организации.

***5. Проблема определения нормы управляемости возникает при:***

- а) обособлении управленческих функций;
- б) горизонтальном разделении труда;
- в) вертикальном разделении труда;
- г) групповой работе.

***6. Специалисты появились вследствие:***

- а) структурного разбиения организации;
- б) вертикального разделения труда;
- в) горизонтального разделения труда;
- г) эволюции системы управления.

***7. Дивизиональная структура позволяет обеспечить:***

- а) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов;
- б) ориентацию основных производственных единиц на рынок;
- в) быструю разработку новых изделий для производства;
- г) полную прозрачность в распределении обязанностей.

***8. Структура современной организации формируется исходя из:***

- а) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
- б) знания положения дел в других аналогичных организациях;

- в) опыта и знаний руководителя;
  - г) материальных возможностей владельцев фирмы;
- 9. Формальная группа отличается от неформальной тем, что:**
- а) ее цели всегда конкретны и документально зафиксированы;
  - б) члены группы избирают лидера;
  - в) создается под частную конкретную цель;
  - г) возникает спонтанно под влиянием действий руководства.

*Рекомендуемая литература*

[56, 95, 106, 119, 122, 123, 147, 148, 149, 159, 161, 167, 166, 168, 185, 186, 190]

**Глава 3. Законы и принципы организации**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Привести примеры действия законов в организации.
2. Организационные зависимости, закономерности и законы.
3. Чем отличаются общие законы теории организации от специфических?
4. Поясните на примере действие закона синергии.
5. Пояснить на примере действие закона самосохранения.
6. Пояснить на примере действие закона развития.
7. Пояснить на примере действие закона анализа и синтеза.
8. Пояснить на примере взаимосвязи законов организации между собой.
9. Дать определение и толкование понятию «зависимость».
10. Каковы условия перехода зависимости в закон?
11. Объяснить, в чем различия между законами организации и законами для организаций.
12. Чем определяется потенциал организации? Как влияет потенциал составляющих ресурсов на общий потенциал организации?
13. Закон синергии и перечислить имеющиеся варианты реализации. Перечислить основные признаки достижения синергии в организации.
14. Признаки реализации частных законов организации?
15. Каково назначение специфических законов организации?

16. В чем заключается суть закона самосохранения? Охарактеризовать параметры, влияющие на уровень самосохранения организации. Как обеспечить выбор правильной стратегии самосохранения?

17. Основные признаки проявления специфических законов организации.

*Темы сообщений*

1. Особенности социальных законов.
2. Различие между законами организации и законами для организации.
3. Закон синергии, сущность закона, использование закона.
4. Закон развития.
5. Закон самосохранения.
6. Закон композиции-пропорциональности.
7. Закон единства и синтеза.
8. Закон информированности-упорядоченности.
9. Специфические законы социальной организации.

*Задания*

**Задание 1.** Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования: университета; хлебокомбината; кафе; фитнес-клуба.

**Задание 2.** Рассмотрите выбранную вами в задании 1 организацию как совокупность пяти подсистем. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем? Заполните табл.1.

Таблица 1

**Организация как совокупность пяти подсистем**

| Подсистема     | Основные функции | Подразделения и должности |
|----------------|------------------|---------------------------|
| Управляющая    |                  |                           |
| Обеспечивающая |                  |                           |
| Преобразующая  |                  |                           |
| Сбытовая       |                  |                           |
| Обслуживающая  |                  |                           |

**Задание 3.** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом: за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%; поставщики сырья повысили цены на 10%; спрос на продукцию резко повысился; на должность руководителя организации назначен новый директор; один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск; в налоговый кодекс внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль; у инженера Иванова сломался компьютер; предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

### *Кейс для обсуждения «Кризис»*

ЗАО «Авиатехника» было учреждено в 1989 г. в статусе дочернего образования одного из авиаремонтных заводов МАП. В течение первых трех лет общество с 30% прибылью освоило более 82% внешней кооперации основного предприятия, включая сертификационные и поверочные процедуры. Развивая инициативную коммерческую программу, ЗАО окончательно сформировалось в качестве основного рыночного партнера завода, учредив совместно с ним и другими контрагентами ряд малых предприятий и коммерческих структур. При этом производственная группа управлялась на 40% единым менеджментом. После акционирования авиаремонтного завода, поэтапного сокращения портфеля заказов предприятия, реорганизации системы его отношений с производителями и ремонтниками двигателей, сертифицирующими органами, аэропортом финансовые показатели работы завода стали постоянно снижаться. Ситуация резко обострилась в августе 1998 г., поскольку в результате девальвации рубля некоторые отечественные заказчики оказались неплатежеспособны по уже запущенным в работу контрактам. Это обусловило постановку вопроса о сохранении группы предприятий в сложившемся виде, реструктуризации одних ее составляющих и перепрофилировании других. Разрабатываемые и реализуемые решения не привели к выходу

из кризисной ситуации, и к началу 2001 г. производственно-коммерческая группа практически перестала существовать как единое соглашение. Часть учредителей и команды менеджмента в поиске выхода из кризиса перешли к переделу собственности, в том числе латентными методами. Было принято и реализовано решение по санации, реструктуризации, банкротству, перепрофилированию, закрытию составляющих группу предприятий, что позволило ряду из них сохраниться и позиционироваться в этом и других сегментах бизнеса. Вместе с тем положение завода не претерпело кардинальных изменений и оставляет актуальным вопрос о его дальнейшей судьбе.

### *Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

#### ***1. Организационная система – это:***

- а) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу по полученному от руководства заданию;
- б) социальное образование, состоящее из людей или групп, взаимодействующих между собой, управляемых руководством организации и работающих для достижения целей;
- в) сложный механизм, состоящий из элементов и выполняющий различные функции;
- г) множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующее определенную целостность, единство.

#### ***2. Закон самосохранения:***

- а) стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли;
- б) поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств;
- в) обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов;
- г) адаптация организации к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

**3. Закон единства анализа и синтеза:**

- а) каждая организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет изменения структуры или выполняемых функций;
- б) метод, основанный на изучении деятельности организации;
- в) методика описания работы подразделений организации с учетом их функциональной направленности;
- г) развитие организации осуществляется путем накопления количественных изменений в предмете, что неизбежно приводит к нарушению стабильного состояния и скачкообразному превращению в качественно новый предмет.

**4. Закон композиции и пропорциональности:**

- а) каждая организация стремится приобрести, создать или сохранить в структуре все необходимые ресурсы, которые находятся в заданной пропорции;
- б) с целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности;
- в) в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению;
- г) цели организации должны быть направлены на поддержание целей более общего уровня.

**5. К специфическим законам социальной организации относятся:**

- а) синергии, развития, информированности и упорядоченности;
- б) своеобразия, социальной гармонии, оптимальной загрузки, эффективного запоминания и осмысления, установки, устойчивости, доходчивости информации;
- в) ритмичности, приоритета целого над частью, учета системы потребностей;
- г) законы Мерфи.

**6. Принципы организации – это:**

- а) нормы, по которым начисляется заработная плата;
- б) оптимальное правило, которое сформулировано в организации и является отражением объективных закономерностей практики управления;

в) закономерности в организации, на которых строятся взаимоотношения между ее членами;

г) порядок, стабильность, инициатива.

***7. К принципам статического состояния организации относятся:***

а) принцип приоритета цели, принцип приоритета функций над структурой, принцип приоритета субъекта управления над объектом;

б) частные и ситуационные принципы;

в) принципы синхронизации, ритмичности, эффективности, экономичности, соответствия;

г) специфические принципы, действующие в отдельных сферах природной и человеческой деятельности.

***8. Общественные организации – это:***

а) группа друзей, отправившихся во время отпуска в поход;

б) организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления;

в) объединения людей, выработавших определенную, общественно значимую цель;

г) организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

***9. Неформальные организации – это:***

а) государственные и муниципальные предприятия;

б) не зарегистрированные в государственном порядке организации, построенные на личных симпатиях и общих интересах;

в) малые сервисные предприятия;

г) рабочая группа людей, созданная по воле руководства для достижения конкретных целей организации.

***10. Закон итерации раскрывает зависимость организации от:***

а) количества;

б) времени;

- в) размера;
- г) сложности.

*Рекомендуемая литература*

[9, 17, 21, 25, 27, 96, 100, 101, 119, 123, 149, 159, 168, 190, 192, 194, 261]

**Глава 4. Проектирование организации**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Назовите элементы организационной структуры организации.
2. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
3. Дайте характеристику первому этапу проектирования оргструктуры управления.
4. Опишите методы проектирования оргструктуры управления.
5. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктуры управления?
6. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктуры.
7. В чем суть третьего этапа проектирования оргструктуры?

*Темы сообщений*

1. Сущность и этапы организационного проектирования.
2. Методы и стадии проектирования организации.
3. Планирование организационных систем.
4. Элементы проектирования организации.

*Задания*

**Задание 1.** Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в известной вам организации. Опишите их.

**Задание 2.** Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.

**Задание 3.** Осуществите деление организации по горизонтали на блоки. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

**Задание 4.** Разработайте положение об оргструктуре.

**Задание 5.** Ситуация: «золотая лихорадка». В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк, был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась бурным ростом золотодобывающих артелей, строительных, дорожных и других предприятий.

1. Определите закон организации, действие которого проявляется в данной ситуации.
2. Приведите аналогичные примеры из современной действительности.

**Задание 6.** Ситуация: затраты на обучение. Автошкола «Лидер» имеет 10 машин и 18 инструкторов для подготовки 100 курсантов. В текущем наборе удалось провести набор только 60 курсантов. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны автошколы.

1. Согласно закону самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения для автошколы «Лидер».
2. Предложите возможные пути выхода из сложившейся ситуации.

**Задание 7.** Ситуация: сбор информации. Персонал компании для устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и т.д., не всегда заботясь о ее классификации, систематизации. Обычно в разных местах в компании хранятся рекламные листки, письма поставщикам и потребителям и ответы от них, только в секретариате хранятся все внутренние распорядительные документы. Каждый отдел собирает на своих компьютерах только ту информацию, которую считает нужной

для себя. Большая часть этой информации оказывается недоступной для сотрудников других отделов: часто они ничего не знают о хранящейся в том или ином отделе информации. В то же время компания расходует значительные средства на компьютерную технику и средства телекоммуникаций. При этом многие сотрудники «забывают» память своих персональных компьютеров играми, видеофильмами, музыкой.

1. Определите закон организации, действие которого проявляется в данной ситуации.
2. Определите возможные негативные последствия для организации; предложите пути преодоления негативных последствий.

### *Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

***1. Проектирование организации характеризуется использованием формальных правил и процедур – это:***

- а) органический подход;
- б) механический подход;
- в) традиционный подход;
- г) комбинированный подход.

***2. Проектирование организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил – это:***

- а) традиционный подход;
- б) органический подход;
- в) механический подход;
- г) специфический подход.

***3. Слово «проектирование» происходит от слова «проект», известного в русском языке с начала XVIII в. и восходящего к латинскому projectus, означавшему «вытягивание», «вытянутое положение», в греческом означает:***

- а) проблема;

- б) идея;
- в) создание;
- г) детализация.

**4. Проект – это:**

- а) промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления;
- б) целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация объектов;
- в) координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами;
- г) методология организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении проектного цикла.

**5. Методология организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленная на эффективное достижение его целей, – это:**

- а) проект;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) планирование;

**6. Моделирование – это:**

- а) признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо;
- б) частная форма организации и управления инновационным процессом (инновационной деятельностью), результатом которой служит конкретная инновация (инновационный продукт);
- в) разработка идей и программ деятельности по преобразованию того, что есть, в то, что должно или может быть;
- г) интеллектуальная собственность, научно-техническая продукция, инновационные проекты.

**7. Описание, которое отражает реальность до уровня абстракции, – это:**

- а) аспект;
- б) модель;
- в) критерий;
- г) экспертиза.

**8. Результатом проектной деятельности является:**

- а) проект;
- б) прогнозирование;
- в) система;
- г) проектирование.

**9. Проектирование – это:**

а) область знаний о сущности инновационной деятельности, ее организации и управлении инновационными процессами, обеспечивающими трансформацию новых знаний в востребованные обществом новшества;

б) деятельность по созданию проекта, созданию образа будущего предполагаемого явления, объекта, состояния, предшествующих воплощению задуманного в реальном продукте;

в) совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям;

г) процесс создания, распространения и использования нового практического средства для новой или лучшего удовлетворения уже существующей общественной потребности.

**10. Проектная структура – это:**

а) промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления;

б) подход, предполагающий комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;

в) координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами;

г) менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений.

*Рекомендуемая литература*

[163, 175, 186, 189, 215, 220, 224, 245, 246, 263, 281, 283, 282, 300, 284]

**Глава 5. Современные виды организаций**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Что такое конкуренция, и какие функции она выполняет?
2. Возможно ли существование рыночной экономики без конкуренции?
3. Какие цели могут преследовать фирмы в конкурентной борьбе?
4. Каковы последствия добросовестной/недобросовестной конкуренции.
5. Возможна ли конкуренция в условиях командной экономики?
6. Дайте характеристику рынка совершенной конкуренции. Какие основные черты ей свойственны?
7. Какие формы монополизма существуют в настоящее время?
8. Почему лидерство в НТП носит временный характер?
9. Что такое административно-командная монополия, каковы ее основные черты? Чем она отличается от государственной?
10. Что такое чистая монополия? При каких условиях на данном рынке она формируется?
11. Какая модель рынка является олигополистической?
12. В каких отраслях формируется олигополия и почему?
13. Организационно-правовые формы хозяйствования юридических лиц.
14. Чем понятие «организация» отличается от понятия «предприятие»?
15. Разница между коммерческими/некоммерческими организациями?
16. Унитарные предприятия – признаки, виды.

### *Темы сообщений*

1. Понятие внешней среды, основные характеристики и параметры измерения внешней среды. Проблема границ организации. Открытые и закрытые организационные системы.
2. Инвайроментальные концепции организации.
3. Альтернативные концепции взаимоотношений организации и внешней среды: адаптация и естественный отбор.
4. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсная зависимость.
5. Стратегии приспособления организации к внешней среде.
6. Перспектива естественного отбора: понятие организационной популяции, экологической ниши.
7. Выживание организации во внешней среде.

### *Задания*

**Задание 1.** Какие из перечисленных отраслей в наибольшей степени соответствуют рынку совершенной конкуренции: а) сталелитейная промышленность; б) производство зерна; в) автомобильная промышленность; г) обувная промышленность; д) пищевая промышленность.

**Задание 2.** Чем монополистическая конкуренция отличается от: а) совершенной конкуренции; б) чистой монополии; в) олигополии?

**Задание 3.** В каких сферах экономики формируется рынок монополистической конкуренции? Возможна ли данная модель на рынке цемента, строительных материалов, обуви, детской одежды, в самолетостроении, судостроении, в розничной торговле?

**Задание 4.** При какой форме организации предпринимательской деятельности легче осуществить производство сложной техники: а) индивидуальное предприятие; б) хозяйственное товарищество; в) хозяйственное общество; г) акционерное общество открытого типа. Объясните, почему.

**Задание 5.** Какая организационная форма бизнеса была бы, с Вашей точки зрения, наиболее рациональной для предприятий, ставящих перед собой следующие задачи: а) создание строительного банка; б) организация посреднической конторы по найму-сдаче жилой площади; в) формирование промышленного комплекса по добыче и обогащению руд цветных металлов?

*Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

**1. Как называется тип рыночной структуры несовершенной конкуренции, в которой доминирует крайне малое количество фирм:**

- а) монополия;
- б) полиполия;
- в) олигополия;
- г) олигопсония.

**2. На деятельность международного бизнеса могут влиять:**

- а) политическая стабильность;
- б) эффективность государственного управления;
- в) наличие оппозиционных партий к политическому режиму;
- г) конкуренция на зарубежных рынках.

**3. Основные черты внешнеторговой фирмы:**

- а) является юридическим лицом;
- б) возглавляется заместителем директора по внешнеэкономической деятельности;
- в) расходует кредиты для осуществления экспортно-импортных операций самостоятельно по своему усмотрению;
- г) является самостоятельным подразделом предприятия.

**4. Формирование международных совместных предприятий обусловливается:**

- а) снижением удельных инвестиционных ресурсов и предпринимательского риска;

б) ростом конкуренции;  
в) развитием предпринимательского потенциала конкретного субъекта хозяйствования;

г) распределением предпринимательских рисков.

***5. Формы экономической борьбы за рынки готовой продукции:***

- а) совершенная/несовершенная конкуренция;
- б) билатеральная олигополия/полиполия;
- в) неценовая/ценовая конкуренция;
- г) олигопсония/олигономия.

***6. Главным признаком существования мирового рынка является:***

- а) международное перемещение факторов производства;
- б) перемещение товаров и услуг между странами;
- в) развитие международных форм производства;
- г) формирование самостоятельной международной финансовой сферы, не с торговлей товарами или перемещением факторов производства.

***7. Американская корпорация, филиалы которой размещены в нескольких странах ЕС, является:***

- а) многонациональной корпорацией;
- б) транснациональной корпорацией;
- в) горизонтально интегрированной корпорацией;
- г) диверсифицированной корпорацией.

***8. Монополистическая конкуренция характеризуется тем, что:***

- а) фирмы не могут свободно входить и выходить с рынка;
- б) на рынке действует ограниченное число фирм;
- в) фирмы, действующие на рынке, выпускают дифференцированную продукцию;
- г) свобода входа на рынок.

***9. Что не является условием совершенной конкуренции?***

- а) свобода входа на рынок;

- б) диверсификация (разнообразие) производства;
- в) большое число продавцов и покупателей;
- г) свобода выхода с рынка.

***10. Рынки совершенной и монополистической конкуренции имеют общую черту:***

- а) выпускаются дифференцированные товары;
- б) на рынке оперируют множество покупателей и продавцов;
- в) каждая фирма сталкивается с горизонтальной кривой спроса на свой продукт;
- г) выпускаются однородные товары.

*Рекомендуемая литература*

[9, 25, 27, 28, 38, 42, 52, 76, 93, 167, 191, 192, 194, 203, 207]

**Глава 6. Организации будущего**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Когда начали проводиться систематизированные исследования по теории организации?
2. Какие вы знаете классические модели организации?
3. Какие существуют современные тенденции развития организаций?
4. Каковы перспективы развития организации в будущем?
5. Назовите и дайте характеристику перспективным направлениям развития организаций.

*Темы сообщений*

1. Переход от современной модели организации к будущей.
2. Организация будущего: основные черты и оргструктуры.

*Задания*

***Задание 1.*** Нарисуйте собственное видение организации будущего и обсудите его в группе.

**Задание 2.** Заполните пропуски на рис. 1 «Структура внутренней сети»; приведите пример подобной структуры из зарубежной/отечественной практики.

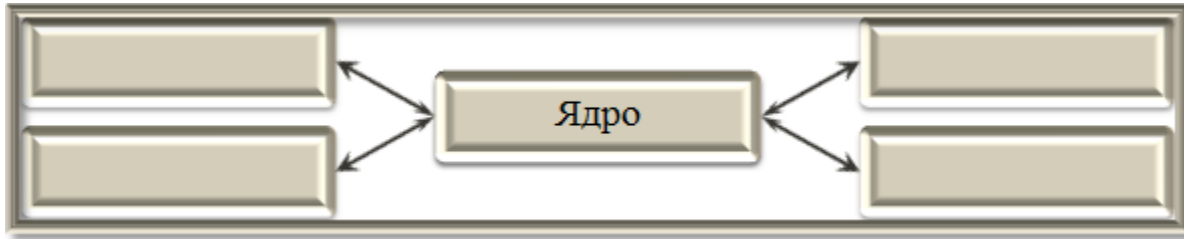


Рисунок 1 Структура внутренней сети

**Задание 3.** Заполните пропуски на рис. 2 «Структура стабильной сети»; приведите пример подобной структуры из зарубежной/отечественной практики.



Рисунок 2 Структура стабильной сети

**Задание 4.** Заполните пропуски на рис. 3 «Структура динамической сети»; приведите пример подобной структуры из зарубежной/отечественной практики.



Рисунок 3 Структура динамической сети

**Задание 5.** Определите недостающие достоинства и недостатки организационных структур; заполните ими пропуски в табл. 1.

Таблица 1

**Достоинства и недостатки различных типов организационных структур**

| Тип            | Достоинства   | Недостатки   |
|----------------|---|--|
|                | Стимулирование функциональной и профессиональной специализации; улучшение координации в рамках функциональной области; централизованный контроль за достижением результатов                                       |  |
|                |   | Дублирование производственных функций, вызывающее рост затрат; сложность разграничения компетенции между уровнем корпорации и бизнес-единиц; конфликт интересов между бизнес-единицами |
| Дивизиональная |   |  |
|                | Большая гибкость в реагировании на индивидуальные запросы потребителей; большая гибкость в перераспределении трудовых ресурсов при выполнении проектов; эффективная координация работ в рамках отдельного проекта |  |

*Тесты*

**1. К организациям будущего не относятся:**

- а) сетевые;
- б) виртуальные;
- в) реальные;
- г) обучающиеся.

**2. Сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством, реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов с независимыми рабочими группами и структурами, – это организация:**

- а) виртуальная;
- б) многомерная;
- в) круговая;
- г) реальная.

**3. Организация, заключающая договоры с другими организациями для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов, называется:**

- а) круговой;
- б) сетевой;
- в) многомерной;
- г) обучающейся.

**4. Неверным является утверждение, что существует тип сетевых организаций:**

- а) внутренние сети;
- б) стабильные сети;
- в) динамические сети;
- г) стратегические сети.

**5. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка, – это относится к свойству:**

- а) внутренней конкурентоспособности;
- б) приверженности индивидуумам;
- в) организационной гибкости;
- г) стремления к диверсификации.

**6. Основные виды и структуры организаций будущего характеризуются:**

- а) жесткой иерархией власти, формализацией правил и процедур, централизованным принятием решений, четко определенной ответственностью;
- б) отказом от жесткой вертикальной иерархии в пользу гибких, подвижных структур, основанных на горизонтальных взаимосвязях;
- в) нечеткой иерархией, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, динамичностью задач, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко распределяемой ответственностью;

г) организационным обособлением отдельных видов работ, т.е. процессом деления компании на отдельные блоки (департаменты), имеющие четко определенные конкретные задачи, обязанности и несущие ответственность.

***7. К преимуществам сетевых организаций не относится:***

- а) адаптивность организаций к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- б) концентрация деятельности организации на приоритетных областях, специализации на уникальных процессах;
- в) существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- г) низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы.

*Рекомендуемая литература*

[2, 3, 5, 11, 36, 50, 81, 99, 102, 112, 192, 200, 220, 223, 231, 276, 279, 43, 247]

**Глава 7. Основы организационного поведения**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Что такое организационное поведение?
2. Как наука «Организационное поведение» соотносится с менеджментом, теорией организации, психологией, социологией и др. дисциплинами?
3. Как философия, так и видение представляют собой достаточно абстрактные понятия. Как донести их содержание до работников?
4. С какими проблемами менеджмента в настоящее время сталкиваются компании в разных странах?
5. Охарактеризуйте основные элементы, входящие в сферу организационного поведения.
6. Сформулируйте понятие «система организационного поведения». На чем она базируется?
7. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?

8. Каковы основные предпосылки зарождения организационного поведения как самостоятельного научного направления исследований?
9. Раскройте связь различных школ управленческой мысли и моделей организации.
10. Охарактеризуйте взгляды на проблемы управления представители школы научного менеджмента. Кого считают наиболее яркими представителями данной школы?
11. На что обращали внимание критики тейлоризма?
12. Что явилось основным объектом внимания представителей школы административного управления?
13. Что нового в науку об управлении внес создатель теории административного управления?
14. В чем заключаются особенности школы человеческих отношений?
15. Насколько теория патернализма актуальна в наши дни? Сталкивались ли вы с ее проявлениями на практике?
16. Сформулируйте основные различия в подходах к оценке потенциальных возможностей производственного коллектива в свете теорий Х и Y.
17. Обсудите понятие «тихая управленческая революция». Почему данная система взглядов получила широкое распространение?
18. Каковы основные направления развития теории организации и подходов к управлению в разных странах?

*Темы сообщений*

1. Модели организационного поведения.
2. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе.
3. Предпосылки возникновения организационного поведения.
4. Школа научного менеджмента.
5. Классическая школа управления.
6. Производственная психология и школа человеческих отношений.
7. Школа поведенческих наук.

8. Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX в.: наука управления и количественный подход; организация как открытая система; японский тип менеджмента; «тихая управленческая революция».

*Задания*

**Задание 1.** Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

**Задание 2.** Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.

Таблица 1

Организация и ее характеристики

| Характеристика | Функции менеджмента |
|----------------|---------------------|
|                |                     |
|                |                     |
|                |                     |
|                |                     |

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, адхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

**Задание 3.** Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

**Задание 4.** Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 2

Последствия существования организации

| Позитивные        |                | Негативные        |                |
|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| для внешней среды | для работников | для внешней среды | для работников |
|                   |                |                   |                |

*Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

**1. Цели изучения дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций;
- б) манипуляция поведением конкурентов на рынке;
- в) манипуляция поведением сотрудников в организации;
- г) реализация целей деятельности организации.

**2. Методы исследования каких дисциплин использует «Организационное поведение»?**

- а) теории организации, менеджмента;
- б) психологии, социологии, политологии;
- в) высшей математики, усиление влияния национальных культур;
- г) повышение межкультурного взаимодействия.

**3. Сущность организационного поведения состоит в:**

- а) систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды;
- б) совокупности действий и поступков, в которых проявляются особенности характера;
- в) деятельности, имеющей природные предпосылки;
- г) реализации целей деятельности организации.

**4. Выберите наиболее полное определение понятия «организация»:**

- а) объединение работающих вместе людей;
- б) сознательное объединение работающих совместно людей, постоянно взаимодействующих с внешней средой и использующих различные ресурсы;
- в) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели;

г) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования.

***5. В организационном поведении выделяют аспекты:***

а) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;  
б) поведения системы в целом и поведения людей в организации;  
в) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;

г) взаимоотношения между работниками и клиентами.

***6. Под неформальной организацией понимают:***

а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;  
б) отсутствие четкой организационной структуры в организации;  
в) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции;  
г) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления.

***7. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией?***

а) наличие общих интересов;  
б) наличие общих потребностей;  
в) наличие общей цели;  
г) взаимодействие большого количества лиц.

***8. В каком типе производства функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива?***

а) индивидуальном, специализированном;  
б) мелкосерийном, комплексном;  
в) крупносерийном;  
г) комплексном производстве массового продукта, корпоративном.

***9. Признаками организации являются:***

- а) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой;
- б) наличие цели ее существования, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов;
- в) наличие целей ее существования, внутриорганизационное взаимодействие, наличие неформальных групп;
- г) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой.

***10. В зависимости от типа отношений внутри организации различают следующие их виды:***

- а) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;
- б) комплексные и специализированные;
- в) инновационные и производители массового продукта;
- г) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные, адхократические.

***11. Точка перелома в жизненном цикле организации находится:***

- а) между ростом и зрелостью;
- б) между созданием и ростом;
- в) между зрелостью и спадом;
- г) на этапе спада.

### *Рекомендуемая литература*

[22, 25, 27, 38, 51, 52, 93, 96, 100, 101, 174, 207, 278, 279, 280, 300, 86]

## **Глава 8. Основы индивидуального поведения в организации**

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Какие элементы включает в себя внутренняя и внешняя структура личности? Как они влияют на поведение человека?
2. Что подразумевают под удовлетворенностью трудом? Какие факторы оказывают влияние на удовлетворенность трудом?

3. Что понимается под приверженностью и вовлеченностью в работу?
4. Каково значение системы мотивации в организации?
5. Охарактеризуйте основные элементы системы мотивации.
6. Раскройте взаимосвязь и практическую реализацию современных теорий мотивации.
7. Дайте определение сущности карьеры и ее основные виды.
8. Охарактеризуйте основные этапы карьеры и особенности индивидуального поведения.
9. Раскройте содержание этапов служебного продвижения.
10. Какую роль играет формирование кадрового резерва в организации?

*Темы сообщений*

1. Индивидуальное поведение и личность. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение.
2. Теории личности: личностные факторы по Р.Б. Кеттеллу; психодинамическая теория личности; теория личности К.Г. Юнга; индикаторы типа личности Майерс-Бриггс.
3. Восприятие и установки личности.
4. Роль и значение мотивации в управлении организацией.
5. Основные понятия, содержание и практическая реализация современных теорий мотивации.
6. Оценка уровня мотивации сотрудников (А.У. Хайэм).
7. Мотивационный профиль (Ш. Ричи, П. Мартин)
8. Сущность и виды карьеры.
9. Управление карьерой.
10. Система служебно-профессионального продвижения.
11. Работа с кадровым резервом.

*Задания*

**Задание 1.** Выявите в своей студенческой группе неформальные группы и объясните причины их возникновения.

**Задание 2.** Проанализируйте формы участия студентов в управлении в университете.

**Задание 3.** Составьте проект оснащения рабочего места менеджера среднего уровня управления средствами оргтехники.

**Задание 4.** Предложите систему мер по управлению качеством учебного процесса.

**Задание 5.** Определите первоочередность вопросов, которыми должен заниматься менеджер группы в течение учебного года, в семестре, в период экзаменационной сессии.

**Задание 6.** Сформулируйте советы современному менеджеру.

**Задание 7.** Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие: а) чрезмерную эмоциональность, б) аморальность, в) лень, г) грубость, д) паникерство, е) безответственность.

**Задание 8.** С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

**Задание 9.** Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны: для гендиректора транспортно-коммерческой компании; для менеджера внешнеэкономической деятельности; для маркетолога; для водителя автобуса; для менеджера офиса.

### *Тесты*

Из перечисленных вариантов ответов выбрать один верный.

#### **1. Что сравнивает индивид согласно теории справедливости?**

- а) своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников;
- б) своих усилий и усилий руководителя;
- в) своих результатов и результатов других сотрудников;
- г) своих вкладов (усилий) с вкладами других.

#### **2. Что позволяют процессуальные теории мотивации?**

- а) понять то, как поведение индивида получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается;

- б) выявить зависимость поведения и его последствий;
- в) определить, что движет в организации поведением сотрудников;
- г) представить характер зависимости поведения и потребностей индивида.

**3. В чем заключается особенности содержательных теорий мотивации?**

- а) содержат перечень потребностей индивида;
- б) позволяют управлять поведением индивида на основании различных классификаций потребностей личности;
- в) сфокусированы на внутренних факторах активности индивида;
- г) используют только некоторые виды потребностей индивида.

**4. В чем основная причина различий в поведении работников?**

- а) разные потребности, ценности и цели;
- б) половые и культурные различия;
- в) наследственность;
- г) различия в уровне образования.

**5. Как называется теория мотивации, разработанная Д.К. Макклелландом?**

- а) теория доминирующих потребностей;
- б) теория приобретаемых потребностей;
- в) теория вытесняемых потребностей;
- г) теория ожиданий.

**6. Согласно теории А.Г. Маслоу:**

- а) актуализация высших потребностей происходит только после удовлетворения низших потребностей;
- б) низшие потребности удовлетворяются одновременно с высшими;
- в) возможна регрессия, т.е. возврат к потребностям, которые были уже удовлетворены;
- г) порядок удовлетворения потребностей носит случайный характер.

**7. «Самоактуализирующейся» личностью, согласно А.Г. Маслоу, движет:**

- а) денежные вознаграждения;
- б) личностный рост;
- в) потребность самоутверждения;
- г) потребность в принадлежности.

**8. Что не является способом восстановления социальной справедливости:**

- а) изменение вкладов;
- б) изменение результатов;
- в) изменение позиции;
- г) изменение эталона сравнения.

**9. Теория постановки целей:**

- а) ориентирована на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок;
- б) подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации;
- в) акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды;
- г) является способом построения дерева целей организации снизу вверх.

**10. В чем заключается потребность в самовыражении по А.Г. Маслоу?**

- а) получении титулов;
- б) продвижении по службе;
- в) высокой оплате труда;
- г) личностном росте, реализации потенциала.

**11. Содержательные теории мотивации – это:**

- а) теории, фокусирующиеся на внутренних факторах индивида, дающие импульс, направляющих, поддерживающих и прекращающих поведение;
- б) теории, описывающие и анализирующие то, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается;

в) теории, определяющие специфические способности, потребности, мотивирующие людей;

г) теории системы целей, согласно которым сознательные цели и намерения определяют поведение.

***12. Как называется содержательная теория мотивации, разработанная В.Г. Врумом?***

- а) теория доминирующих потребностей;
- б) теория приобретаемых потребностей;
- в) теория вытесняемых потребностей;
- г) теория ожиданий.

***13. Кто является автором теории ожиданий?***

- а) Дж.С. Адамс;
- б) Дж.У. Аткинсон;
- в) В.Г. Врум;
- г) Б.Ф. Скиннер.

***14. Кто автор теории иерархических потребностей?***

- а) Дж.С. Адамс;
- б) Дж.У. Аткинсон;
- в) В.Г. Врум;
- г) А.Г. Маслоу.

***15. Назовите критерии приписывания причин поведения личности или ситуации по Дж.А. Келли?***

- а) принципиальность;
- б) пунктуальность;
- в) согласованность;
- г) необычность.

*Рекомендуемая литература*

[7, 11, 12, 34, 69, 127, 129, 131, 157, 270, 283, 282, 300, 317, 320, 339, 341]

## **Глава 9. Поведение групп в организации**

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Каково соотношение понятий «лидерство» и «руководство»? «Лидер» и «менеджер»: можно ли поставить знак равенства между этими понятиями?
2. Как концепция лидерства соотносится с концепцией власти?
3. Проанализируйте личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству, выделив их общие черты и различия.
4. Охарактеризуйте стиль лидерства людей, известных вам по совместной деятельности или по информации, содержащейся в СМИ.
5. Какие тактические приемы власти могут быть использованы менеджерами для достижения целей организации?
6. Что такое власть? Что понимают под каналами власти?
7. В чем, по вашему мнению, заключаются этические аспекты власти? Как к ним относятся в разных странах?

### *Темы сообщений*

1. Современные оценки феномена лидерства.
2. Менеджер и лидер.
3. Обучение лидеров.
4. Психология влияния и власти.
5. Выдвижение лидера как процесс групповой динамики.
6. Механизмы взаимоотношения лидера с группой.
7. Заменители лидерства.

### *Задания*

**Задание 1.** Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.

3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

**Задание 2.** Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.

8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.

9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.

11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.

12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

**Задание 3.** Ситуация: в отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у боль-

шинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе В.Л. Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер – И.И. Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании. Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник И.Е. Синицын – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем. На одном из совещаний в отделе между И.Е. Синицыным и И.И. Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. И.И. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это И.Е. Синицын ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист. После такого совещания И.И. Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

1. Определите причину создавшейся ситуации.

2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода.

**Задание 4.** Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться. Вы говорите: \_\_\_\_\_.

### *Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

**1. Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит название целевой или проектной, а группа, созданная для долговременного выполнения определенной функции, называется:**

- а) социально-экономической группой;
- б) группой по интересам;
- в) функциональной группой;
- г) производственной группой.

**2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:**

- а) целевые, условные, нейтральные;
- б) формальные, неформальные, управленческие;
- в) постоянные, производственные, функциональные;
- г) реальные, креативные, добровольные.

**3. Ясность целей и согласие с ними членов группы предопределяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:**

- а) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности;
- б) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным;
- в) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы;

г) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы.

***4. Люди образуют группы в силу следующих причин:***

- а) возможности удовлетворять потребности в общении;
- б) пространственной близости;
- в) общности установок и ценностей;
- г) привлекательности целей группы.

***5. Этапами развития группы являются:***

- а) планирование, организация, управление;
- б) нормирование, расформирование, бурление;
- в) мотивирование, стимулирование, наказание;
- г) проектирование, контроль, спад.

***6. К основным характеристикам группы, зависящим от типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, не относится:***

- а) групповая сплоченность;
- б) размер группы;
- в) групповой процесс;
- г) роли членов группы.

***7. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:***

- а) система вознаграждений, задачи, решаемые группой, пространственное расположение членов группы;
- б) структура группы, групповые нормы, групповые единицы;
- в) тип группы, характеристика группы, лидерство;
- г) мотивация группы, распределение задач в группе, условия выполнения задания.

***8. Британский теоретик менеджмента Р.М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:***

- а) плановик, химик, физик;
- б) организатор, разведчик ресурсов, математик;
- в) нормировщик, разведчик информации, информатор;

г) контролер, функционер, бюрократ.

**9. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:**

- а) задачи, решаемые группой;
- б) структуру группы;
- в) статус членов группы;
- г) поведение членов группы.

**10. Оптимальный размер группы составляет:**

- а) 3-4 человека;
- б) 5-7 человек;
- в) 15-20 человек;
- г) не более 3 человек.

**11. Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:**

- а) сплоченность членов группы невысока;
- б) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом;
- в) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;
- г) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы.

**12. И.Л. Дженис выделял симптомы группового единомыслия:**

- а) иллюзия неуязвимости;
- б) групповая поляризация;
- в) рационализация;
- г) социальная праздность.

**13. Типами формальных групп являются:**

- а) рабочие группы;
- б) самоуправляемые команды;
- в) команды менеджеров;
- г) дружеские группы.

**14. Проблемы формирования и функционирования неформальных групп исследовал:**

- а) И.Л. Дженис;
- б) Дж.К. Хоманс;
- в) Ф.У. Тейлор;
- г) Р.М. Белбин.

**15. Дж.Р. Катценбах и Д.К. Смит в своей модели развития команды выделяют следующие типы команд:**

- а) псевдокоманда;
- б) потенциальная команда;
- в) формальная команда;
- г) самоуправляемая команда.

**16. Формами взаимодействия человека и группы являются:**

- а) кооперация;
- б) интеграция;
- в) слияние;
- г) конфликт.

**17. Из приведенных ниже утверждений правильным является:**

- а) все группы создаются для выполнения определенной функции;
- б) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером;
- в) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем;
- г) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности.

**18. Эффективность групповой работы зависит от:**

- а) условий деятельности организации;
- б) характеристик группы и стадии ее развития;
- в) поддерживающего окружения;
- г) характеристик членов группы.

*Рекомендуемая литература*

[12, 14, 29, 34, 38, 82, 186, 206, 255, 271, 282, 284, 285, 319, 324, 326, 342]

**Глава 10. Организационная культура**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Дайте определение организационных ценностей и укажите основные пути их формирования.
2. Какие принципы лежат в основе формирования единой системы ценностей организации?
3. Что выступает источником формирования ценностей организации?
4. В чем состоит значение миссии организации?
5. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия организации и стратегическое управление персоналом?
6. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие фирмы стремятся к его созданию?
7. Как формируется имидж компании? Какую роль в этом процессе играет название фирмы? С какой целью проводится ребрендинг?
8. В чем смысл построения типологизации организационной культуры?
9. Чем можно объяснить столь значительное разнообразие подходов к типологизации организационной культуры?
10. Какова практическая ценность различных подходов к выделению различных типов культур?
11. Назовите основные параметры национальной культуры, положенные Г.Х. Хофстеде в основу многофакторной модели ценностей, объясните сущность.
12. Какие параметры были положены Т.Э. Дилом и А.А. Кеннеди в основу классификации организационной культуры?
13. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре согласно типологии Р.Р. Блейка и Дж.С. Моутон?
14. На каких основаниях построена типология Ч. Хэнди?

15. В чем состоят достоинства концепции типов организационных культур по методу OCAI?

*Темы сообщений*

1. Изменение организационной культуры как объективный и закономерный процесс.
2. Факторы, определяющие эволюцию организационной культуры.
3. Основные этапы и модели формирования оргкультуры.
4. Особенности изменения организационной культуры на различных стадиях жизни предприятия.
5. Изменение организационной культуры в будущем.

*Задания*

***Задание 1.*** Используя один из инструментов, попытайтесь выявить базовые представления (предположения), ценности и артефакты (внешние признаки), характерные для организационной культуры вуза.

***Задание 2.*** Покажите на примере университета роль организационной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

***Задание 3.*** Охарактеризуйте организационные ценности вуза. Сформулируйте миссию, девиз и составьте кодекс корпоративной культуры.

***Задание 4.*** Изобразите графически ценностную модель оргкультуры и определите место на ней каждого элемента организационной культуры.

***Задание 5.*** Сформулируйте основные ценности организационной культуры наиболее успешных компаний.

*Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

***1. Организационная культура – это набор:***

- а) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
- б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;

в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;

г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

**2. *Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) – это обряд:***

- а) усиления;
- б) обновления;
- в) разрешения конфликта;
- г) ухода.

**3. *Построить матрицу оценки «культурного» риска предложил(и):***

- а) Т.Дж. Питерс и Р.Г. Уотерман;
- б) Р.Э. Куинн и Дж. Рорбах;
- в) Г. Шварц и С. Дэвис;
- г) Т. Парсонс.

**4. *Процесс внешней адаптации и выживания заключается в:***

а) процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;

б) процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде;

в) подстраивании под существующую среду;

г) координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания.

**5. *Связь между культурой и успехом в организации обнаружил(и):***

- а) Г. Шварц и С. Дэвис;
- б) Т.Дж. Питерс и Р.Г. Уотерман;
- в) Т. Парсонс;
- г) Р.Э. Куинн и Дж. Рорбах.

**6. *Уровни организационной культуры:***

- а) внутренний, внешний, смешанный;

- б) внутренний, внешний, глубинный;
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.

*Рекомендуемая литература*

[13, 30, 32, 105, 106, 108, 133, 140, 146, 152, 158, 159, 160, 209, 218, 243, 303]

**Глава 11. Коммуникации в организации**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Какие коммуникационные барьеры препятствуют вашему общению с коллегами, преподавателями, друзьями и т.д.?
2. Какие действия должен осуществить менеджер организации для обеспечения построения эффективных нисходящих коммуникаций в ней?
3. С какими трудностями может столкнуться менеджер при установлении восходящих коммуникаций в организации?
4. Что входит в круг обязанностей «ответственного за разрешение трудовых споров»?
5. Дайте характеристику телекоммуникационным системам: позитивные и негативные стороны по сравнению с традиционными коммуникациями.
6. С какими проблемами в ходе неформального общения вам приходилось сталкиваться?
7. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?
8. Назовите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса. Какой коммуникационный процесс называют двусторонним?
9. Раскройте роль обратной связи в осуществлении коммуникации. Препятствует или способствует обратная связь коммуникациям? Назовите важнейшие характеристики эффективной обратной связи и объясните их.
10. Какие виды коммуникаций в организациях вы можете назвать? Поясните примерами из собственной практики.

11. Какие коммуникации имеют особое значение для изучения ОП и почему? От каких факторов они зависят?

12. Существует ли связь между вербальными и невербальными коммуникациями? Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций? Проиллюстрируйте свой ответ конкретными примерами.

13. Проанализируйте свои навыки невербального общения. Есть ли среди ваших невербальных сигналов такие, которые могут быть неправильно истолкованы получателями? Как человек может развивать искусство понимания невербальных символов общения?

14. Какая система коммуникаций носит название «виноградная лоза»? В чем состоят ее особенности? Вспомните один из слухов, который вы узнали с помощью «виноградной лозы». Насколько достоверным он оказался?

15. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории. Какие коммуникативные барьеры препятствуют вашему общению с преподавателем курса «ОП»?

16. Раскройте пути улучшения коммуникаций в организации.

17. Почему при осуществлении коммуникаций менеджеру необходимо знание культурных различий? Привести конкретные примеры.

18. Почему для менеджера так важно умение слушать? Как отражается такое качество менеджера, как умение слушать, на осуществлении восходящих коммуникаций? Какие рекомендации вы можете дать менеджеру по развитию навыков эффективного слушания?

19. Назовите типы коммуникационных сетей в группах. Какой тип коммуникационной сети вы предпочитаете?

20. Какой тип коммуникационной сети вы можете рекомендовать при решении сложных нестандартных проблем?

### *Темы сообщений*

1. Средства вербального общения.
2. Средства невербального общения.

3. Проксемические средства невербального общения.
4. Проксемические средства невербального общения.
5. Цели и виды коммуникаций.

*Тесты*

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

***1. Основными элементами процесса коммуникации не выступает:***

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) получатель;
- г) каналы передачи информации.

***2. Какое из приведенных ниже утверждений верно:***

- а) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение;
- б) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение;
- в) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение;
- г) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение.

***3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:***

- а) наличие получателя;
- б) полученное сообщение;
- в) декодирование сообщения;
- г) обратная связь.

***4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:***

- а) направленность на помощь работнику;
- б) понятность;
- в) своевременность;
- г) полезность.

***5. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:***

а) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;

б) подчиненные будут работать продуктивно, но не будут удовлетворены работой;

в) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;

г) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий.

***6. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:***

а) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;

б) работают более продуктивно;

в) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;

г) рвутся в руководители, чтобы стать независимыми и обезопасить себя.

***7. Критериями классификации коммуникаций выступают:***

а) каналы общения;

б) мотивы коммуникации;

в) средства коммуникации;

г) реальность осуществления коммуникаций.

***8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:***

а) жестов;

б) определенного темпа речи;

в) установления определенной дистанции между общающимися;

г) устной речи.

***9. К невербальным средствам общения не относится:***

а) рукопожатие;

б) походка;

в) телефон;

г) взгляд.

**10. Кинесическими средствами невербального общения выступают:**

- а) устная речь;
- б) мимика;
- в) рукопожатие;
- г) поза.

**11. Какой из видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:**

- а) формальные коммуникации;
- б) неформальные коммуникации;
- в) вертикальные коммуникации;
- г) диагональные коммуникации.

**12. Для решения простых проблем в группе могут быть использованы следующие типы коммуникационных сетей:**

- а) «вертушка»;
- б) «шпора»;
- в) «цепочка»;
- г) «игрек».

**13. Определите, в какой из коммуникационных сетей формальное лидерство разделено или полностью отсутствует:**

- а) «колесо»;
- б) «игрек»;
- в) «всеканальная»;
- г) «вертушка».

**14. Для совместного решения сложных проблем всеми членами группы может быть использована коммуникационная сеть:**

- а) «цепочка»;
- б) «всеканальная»;
- в) «шпора»;
- г) «круг».

**15. Укажите, в каких коммуникационных сетях трудно организовать неформальный канал общения:**

- а) «колесо»;
- б) «вертушка»;
- в) «шпора»;
- г) «круг».

*Рекомендуемая литература*

[19, 42, 52, 54, 63, 66, 108, 113, 154, 184, 220, 227, 235, 287, 324, 335]

**Глава 12. Организационное поведение в международном бизнесе**

*Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Какие международные факторы влияют на ОП и оргкультуру?
2. Какие аспекты национальной культуры оказывают влияние на ОП и организационную культуру компании?
3. Назовите наиболее известные параметры межкультурных различий.
4. Сущность модели изучения культурных ценностей Г.Х. Хофстеде.
5. Группы стран, выделенные по признаку сходства культурных ценностей?
6. Что такое этноцентризм?
7. Какие меры способствуют ослаблению культурного шока?
8. Какие меры способствуют культурной адаптации?
9. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных компаний?

*Темы сообщений*

1. Межкультурные различия и оценка их влияния на оргкультуру.
2. Культурный шок и культурная адаптация
3. Модели ценностной ориентации Ф.Р. Кluckхон и Ф.Л. Штродтбека.
4. Сущность модели изучения культурных ценностей Г. Хофстеде.
5. Культурная эмпатию у сотрудников многонациональных компаний.
6. Сущность этноцентризма и его роль в межкультурных коммуникациях.

### Задания

**Задание 1.** В табл. 1 приведены основные группы факторов международной среды, влияющих на организационное поведение и организационную культуру компаний. Приведите примеры конкретных факторов в каждой группе и определите, какое влияние они оказывают (на что влияют и каким образом).

Таблица 1

Факторы международной среды и их влияние на организационное поведение  
и организационную культуру компании

| Группа                | Факторы        | Влияние на организационное поведение и организационную культуру компании |
|-----------------------|----------------|--|
| Социальные факторы    | 1.<br>2.<br>3. |  |
| Этические факторы     | 1.<br>2.<br>3. |  |
| Юридические факторы   | 1.<br>2.<br>3. |  |
| Политические факторы  | 1.<br>2.<br>3. |  |
| Экономические факторы | 1.<br>2.<br>3. |  |
| Национальные факторы  | 1.<br>2.<br>3. |  |

**Задание 2.** Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских и японских компаний по предложенным характеристикам.

Таблица 2

Организационная культура компаний США и Японии

| Характеристика культуры       | США | Япония |
|-------------------------------|-----|--------|
| 1                             | 2   | 3      |
| Образ компании                |     |        |
| Цель бизнеса                  |     |        |
| Мотивация к получению прибыли |     |        |
| Ценности                      |     |        |

| 1                       | 2 | 3 |
|-------------------------|---|---|
| Работники               |   |   |
| Человеческие отношения  |   |   |
| Конкуренция             |   |   |
| Гарантии для работников |   |   |
| Принятие решений        |   |   |
| Продвижение             |   |   |
| Оплата                  |   |   |

**Задание 3.** В табл. 3 приведено несколько типичных причин возникновения культурного шока у работников международной компании, направленных на новое место в другую культурную среду. Дополните этот перечень, перечислив еще 10-15 причин, и предложите способы возможного преодоления культурного шока.

Таблица 3

**Причины и способы преодоления культурного шока**

| Типичные причины культурного шока | Способы преодоления культурного шока |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Чужой язык                        |                                      |
| Другая система ценностей          |                                      |
| Иные нормы поведения              |                                      |

**Тесты**

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

**1. Национальная деловая культура и организационная культура соотносятся между собой следующим образом:**

- а) организационная культура является частью национальной деловой культуры;
- б) национальная деловая культура отражает особенности организационной культуры компаний;
- в) национальная деловая культура оказывает сильное влияние на организационную культуру;
- г) национальная деловая культура оказывает влияние только на деловую культуру организации.

**2. Выберите ответ, характеризующий один из наиболее важных параметров межкультурных сравнений «избегание неопределенности»:**

а) культура конкретных истин отличается высокой степенью избегания неопределенности;

б) для культуры с высокой степенью избегания неопределенности характерно то, что люди более склонны полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл;

в) в культурах с низкой степенью избегания неопределенности обществу присущи напряженность, пессимистические ожидания, беспокойство;

г) в культурах с высокой степенью избегания неопределенности достижения, карьера и материальное благополучие являются основными показателями успеха.

***3. Индивидуализм как черта национальной культуры означает:***

а) воспитание в духе «я», уважение к личному мнению, отношения между руководителем и подчиненным основаны на принципах морали;

б) обязательства по отношению к себе, постоянное обучение, мнение семьи важнее личного;

в) воспитание в духе «мы», отношения ценятся выше цели, законы универсальны для всех;

г) цель выше личных отношений, законы универсальны для всех, постоянное обучение.

***4. Организационная культура типа «Управляемая ракета»:***

а) в наибольшей степени ориентирована на развитие личности;

б) отличается высокой степенью иерархичности и централизации;

в) отличается высокой степенью формализации управления;

г) ориентирована на достижение конкретной цели.

***5. Культурный шок означает:***

а) состояние радостного возбуждения, вызванного новыми впечатлениями и необычными проявлениями другой культуры;

б) часть процесса адаптации сотрудников компаний при работе в другой стране;

в) реакция на непривычные условия проживания в другой стране;

г) ощущение растерянности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры.

***6. Этноцентризм – это:***

- а) особенность восприятия;
- б) оценка ситуации в другой стране исключительно на основе собственных представлений, без учета различий между культурами;
- в) убеждение, что культурные ценности и обычаи своей страны превосходят все другие;
- г) отторжение незнакомых и непривычных проявлений чужой культуры.

***7. Выберите определение, наиболее полно раскрывающее сущность понятия «культурная эмпатия»:***

- а) межкультурная восприимчивость персонала многонациональной компании (МНК);
- б) разнообразие культур среди сотрудников МНК;
- в) взаимопроникновение различных культур в МНК;
- г) знание культурных различий, их высокая оценка и использование для достижения целей организации.

***8. Какие характеристики различий между лидерами и менеджерами, на Ваш взгляд, являются правильными?***

- а) лидеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности;
- б) менеджеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности;
- в) лидеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл;
- г) менеджеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл.

***Рекомендуемая литература***

[30, 45, 125, 145, 299, 199, 229, 235, 248, 257, 277, 278, 320, 329, 350, 351]

**Научное издание**

**Костровец Лариса Борисовна**

**Беганская Ирина Юрьевна**

**Черная Людмила Владимировна**

**Кулешова Лариса Васильевна**

**Малик Максим Анатольевич**

**Яблонская Наталья Геннадиевна**

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебник**