

С.С. Фролов

СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ



Допущено Министерством
образования Российской Федерации
в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений

ГАРДАРИКИ

МОСКВА
2001

УДК 316.35(075.8)
ББК 60.54
Ф91

Рецензенты:

доктор социологических наук *В.Г. Гречихин*
доктор социологических наук *В.И. Патрушев*

Фролов С. С.

Ф91 Социология организаций: Учебник. — М.: Гардарики, 2001. — 384 с.:
илл.
ISBN 5-8297-0081-6 (в пер.)

Рассматриваются все компоненты современной организации с учетом поведения ее членов и отношения между ними.

Особое внимание уделяется наиболее важным с социологической точки зрения проблемам функционирования и развития власти, действию формальных и неформальных коммуникаций, социальным проблемам и др.

Рекомендуется для студентов и преподавателей высших учебных заведений.

УДК 316.35(075.8)
ББК 60.54

ISBN 5-8297-0081-6

. © «Гардарики», 2001
© С.С. Фролов, 2001

ПРЕДИСЛОВИЕ

В течение многих десятилетий организации как объект исследования постоянно привлекают к себе внимание ученых и практиков — представителей самых разных областей знания. В настоящее время сведения о строении и проектировании современных организаций, способах управления организационными процессами нужны государственным деятелям, политикам, юристам, управленцам, ученым, инженерам и т.п. Этот интерес вполне объясним — каждый член человеческого общества всю свою жизнь проводит в организациях, сталкивается с организациями, зависит от организаций. Вполне справедливо утверждение о том, что человек рождается в организации, воспитывается в организации, удовлетворяет свои потребности в организации и именно организация провожает его в последний путь.

Интерес к организациям не ослабевает еще и потому, что для исследователя это чрезвычайно сложный и практически неисчерпаемый объект познания. Такое разнообразие объясняется тем, что для организации характерны все основные черты человеческого общества. Можно сказать, организация — наше общество в миниатюре. Так, организация обладает четкими границами, социальным расслоением и иерархией статусов, центральной властью, целенаправленной деятельностью и всей совокупностью отношений между членами организации. Очевидно, что организация представляет собой сложный социальный организм, функционально включенный в деятельность человеческого общества. Многогранность организаций привлекает к их исследованию представителей многих наук — психологов, экономистов, социологов, специалистов по управлению, разработчиков систем, инженеров.

Практически с самого начала становления социологии как науки ведущие социологи — М. Вебер, Т. Парсонс, Р. Мертон, П. Блау, Д. Скотт, М. Крозье, Р. Лайкерт и многие другие — обращали самое пристальное внимание на изучение организаций. Из российских ученых, внесших наиболее существенный вклад в разработку проблем теории организаций, следует назвать Г.В. Осипова, Н.И. Лапина, А.И. Пригожина. Работы этих ученых показали, что сущность организации — это прежде всего социальные отношения между членами социальной группы. Именно рассмотрение организации как целевой социальной группы с централизованным управлением в настоящее время является наиболее продуктивным подходом.

В данном учебном пособии все компоненты современной организации (цели, структура, технологии) рассматриваются только с учетом поведения членов организации и социальных отношений между ними. Этим объясняется включение социального компонента в теорию организаций, что обуславливает глубокий акцент на знании социологии и социальной психологии применительно к организациям.

Чтобы сформировать наиболее общее целостное представление о современной организации, автор стремился показать, почему возникают организации, какой путь развития они прошли с момента возникновения, как развивалась наука об организации. Анализ особенностей различных подходов и школ, составляющих современную науку об организациях, проводился с учетом того, что теория организаций должна основываться на синтезе всех главных концепций и направлений, которые сформировались за достаточно короткий период существования научного знания об организациях.

При рассмотрении основных компонентов организации, взаимосвязей между ними особое внимание уделено наиболее важным с точки зрения социологии проблемам функционирования и развития организаций: применению власти в организации; действию формальных и неформальных коммуникаций; системе

мотивации членов организации; социальным проблемам, возникающим при проведении инноваций, а также личности отдельного работника, проблеме его вхождения в коллектив организации и закрепления в этом коллективе и др.

Кроме того, здесь можно найти некоторые вопросы, связанные с проектированием организаций, в первую очередь с построением дерева целей, формированием социальных структур организации и технологий. Однако для осуществления реального проектирования необходимо использовать специальную литературу.

Освоение материалов данного пособия требует предварительной подготовки по вопросам социологии и социальной психологии. Рекомендуется использовать для этого следующие учебники: *Фролов С.С.* Социология. М., 2000; *Андреева Г.М.* Социальная психология. М., 1996; *Ядов В.А.* Социологические исследования: методология, программа, методы. М., 1988.

Автор надеется, что эта книга будет полезна студентам, преподавателям, руководителям, специалистам по управлению.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИИ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИХ ИЗУЧЕНИЮ

§ 1.1. От примитивных сообществ к современным корпорациям

Формы организованной жизни в живой природе. Организованная деятельность — необходимое условие существования людей. Но подобного рода деятельность присуща не только человеку. Наиболее яркий пример организованной жизни дают большие сообщества термитов, состоящие из сотен тысяч особей. Жизнь в термитниках (Например, в Центральной Африке) отличается исключительной организованностью — каждая особь выполняет определенную функцию (вид деятельности). В зависимости от выполняемых функций термиты подразделяются на солдат, рабочих, носильщиков добычи, продолжателей рода и т.д. Отдельный термит не только не может выполнять даже элементы других функций, но и после реализации своей функции он обязательно уничтожается другими особями. Существование одной особи в термитнике не имеет значения. Важно лишь существование и выживание термитника как целого. Основой жизни термитника является жизнь каждого во имя сообщества. Можно сказать, что организованная жизнь в термитнике доведена до крайности, до абсурда. Менее жесткое организационное устройство в виде псевдосоциальных сообществ наблюдается у других представителей животного мира — некоторых видов птиц, приматов и др.

Организованная жизнь в сообществах животных имеет одну отличительную особенность — выполнение функций каждым из членов сообщества происходит инстинктивно, нерационально, своей роли не обучаются, так как все возможные действия заложены в каждой особи генетически, от рождения. Например, самая сильная обезьяна-самец в стае совершенно естественно берет на себя исполнение роли вожака, более слабые члены стаи инстинктивно подчиняются ему и т.д.

Люди же изначально организуют свою жизнь рационально, т.е. в соответствии с поставленной целью. Каждый человек создает в голове желательный образ ситуации и пытается его реализовать. Таким образом, в основе человеческих объединений лежит понимание необходимости совместных действий для удовлетворения насущных потребностей членов этих объединений.

Естественные организации. Каждый человек сопоставляет свои потребности и возможности их удовлетворения, при этом возможности часто неясны и труднореализуемы. Далее, человек способен представить себе результат и способы его достижения. Во многих случаях способ достижения цели основан на использовании совместных усилий нескольких или многих людей, поскольку большинство потребностей не могут быть реализованы одним человеком без участия других действующих индивидов. Еще в первобытном обществе, когда деятельность людей не отличалась разнообразием (рыболовство и охота), в ходе, повседневной практики стала четко осознаваться потребность в совмещении усилий ради выживания племени. Для реализации этой потребности стали формироваться социальные ассоциации.

Можно с уверенностью сказать, что вся социальная жизнь проявляется в ассоциациях между людьми, которые объединяются для осуществления различных работ, для участия в войне, торговле, для оказания помощи и т.д. Социальные ассоциации — это прежде всего социальные связи между людьми, в которых находят выражение их интересы, служащие основой для принятия решений. Очевидно, что социальные связи реализуются в процессе объединения людей при осуществлении ими совместной деятельности.

Выдающийся социолог Г. Зиммель писал: «...социальные ассоциации принимают самые разнообразные формы, что определяется разными интересами у индивидов, толкающих их на образование социальных объединений, в которых они могут эти интересы реализовать разными способами, чувственно или идеально, быстро или медленно, сознательно или бессознательно» [159. С. 6]. Можно сказать, что социальные ассоциации представляют собой unplanned продукты совместной деятельности людей.

Социальные ассоциации в наиболее важных областях деятельности людей постепенно становятся внутренне организованными, о чем свидетельствует появление следующих основных признаков.

- Появляется и развивается общественное разделение труда. Одной из важнейших причин первичного общественного разделения труда можно считать стремление членов ассоциаций распределять обязанности так, чтобы каждый член ассоциации выполнял свою работу с наибольшей пользой для достижения целей ассоциации, наилучшим образом свои способности, личные склонности, знания и навыки.

- Члены ассоциации не только видят общую цель и представляют себе будущий результат, но они начинают создавать общее поле работ, разрабатывают оптимальные пути достижения этого результата в конкретной ситуации.

- В ассоциациях появляется и начинает функционировать некоторый координирующий орган, который на основе властного воздействия может совместить действия отдельных членов ассоциации для достижения общей цели. С помощью такого управляющего органа обеспечиваются целенаправленность действий, функциональное единство в действующей социальной ассоциации.

Стихийное образование подобных групп в обществе происходило еще на заре развития человечества. Например, охота на крупного зверя осуществлялась следующим образом:

- каждый из участников охоты работал на общий результат, т.е. существовала общая цель, осознанная всеми участниками этого вида деятельности и признанная необходимой;

- каждый из участников охоты знал свою роль в данном виде деятельности и заранее готовился к ней. Так, наиболее быстрые занимались гоним зверя, наиболее сильные убивали животных, а наиболее слабые выслеживали зверя и обрабатывали добычу;

- община или племя выбирали своего представителя, который в силу собственного опыта или благодаря уважению со стороны соплеменников был способен руководить всем процессом охоты, т.е. выступал в качестве координирующего органа.

Следует отметить, что как только в примитивном обществе возникает распределение ролей по узкоспециализированным видам деятельности, так практически одновременно появляется специфическая система связей, которые основываются на взаимных обязательствах участников ассоциаций, их ролевых требованиях и ожиданиях по отношению друг к другу. Действительно, для того чтобы успешно выполнять свою роль, каждый из участников такой организованной социальной общности должен быть уверен в том, что остальные члены ассоциации способны успешно справиться со своими ролевыми обязанностями. В противном случае общая цель, которую преследуют все члены ассоциации, не может быть достигнута. Это обстоятельство требовало развития координации между различными ролями и, следовательно, повышало значение управления поведением членов ассоциаций.

Большое значение для дальнейшего развития организаций имело также ролевое обучение на основе преемственности, т.е. транслирование и передача необходимых

усвоенных ролевых знаний и навыков, передаваемых из поколения в поколение. Эта деятельность направлена прежде всего на сохранение накопленного полезного опыта, без которого невозможно дальнейшее развитие организации. При этом каждая ассоциация разрабатывает систему норм, позволяющую усвоить основные ролевые требования (например, мальчики в племени готовятся стать охотниками и непрерывно усваивают ролевые навыки вплоть до малейших нюансов). В усвоении навыков и норм огромную роль играет язык. Именно необходимость наиболее точной и полной передачи другим людям и последующим поколениям традиционных норм, ценностей и навыков стала причиной развития языка и письменности, которая закрепляет передаваемую информацию в четкой последовательности и мельчайших деталях, а также дает возможность передавать обобщающие образы объектов окружающей среды.

Ассоциации первобытного общества (организованные группы) можно назвать *естественными организациями, подразумевая такой вид ассоциации, который возникает как непланируемая, спонтанная социальная общность, не имеет жесткого закрепления индивидов за определенными ролями и основан на принципе добровольного членства.*

Рассмотрим характерные черты естественных организаций. Главным отличительным признаком естественной организации является желание людей принимать участие в общем процессе и добровольно выполнять свои роли. Очевидно, что эта особенность составляет наиболее сильную сторону естественной организации, так как стремление к общей цели во многом совпадает с целями отдельных членов ассоциации, что заставляет их мобилизовать свои силы и консолидировать стремления, совершая совместные акции (например, по такому принципу были организованы армии Спарты или Древнего Рима в период ранней республики).

В естественной организации каждый член ассоциации может в принципе покинуть организацию или поменять свою роль на другую в ходе самого процесса деятельности. Но организация стремилась упорядочить деятельность отдельных своих членов, в частности вырабатывались довольно строгие общие нравственные нормы, следование которым контролировалось группой. Например, общество с преобладанием естественных организаций воспитывало у своих членов чувство стыда за невыполнение ролевых требований членами ассоциации (презрение к трусам, малодушным, нерешительным).

Для естественных организаций характерна личностная структура устройства, т.е. существование некоторого статуса или должности зависело от наличия конкретной значимой личности (вождя, царя и т.п.) с определенными личностными качествами. Очень ярко этот аспект естественной организации показан в эпической поэме Гомера «Илиада», где армия ахейцев фактически существует на основе культа героев и при его гибели часть армии становится небоеспособной.

Однако в естественной организации было трудно поддерживать постоянную заинтересованность членов организации в приложении усилий для достижения общей цели, особенно в период трудностей, препятствий. В этом случае не помогает и властное воздействие, так как в естественных организациях люди подчиняются только признанному авторитету. По этой причине в ассоциациях происходит частая смена лидеров и необходимо постоянно поддерживать авторитет власти.

Другим недостатком естественной организации по справедливости считают отсутствие должного контроля за поведением членов организации и ограничения в применении санкций. Действительно, неформальный контроль, осуществляемый посредством группового давления, возможен только в малых группах (на основе межличностных отношений) при относительно неизменном их составе. В противном

случае любой член организации может легко уйти от неформального контроля, например перейдя в другую социальную группу.

Еще один значимый недостаток естественной организации связан с невозможностью создавать устойчивые организационные структуры в рамках ассоциаций. Это ограничение обусловлено добровольной основой естественной организации и отсутствием жесткого контроля за поведением ее членов, прикреплением каждого члена организации к требованиям одной роли. В конечном счете из-за отсутствия устойчивых структур организация не может ориентироваться на долгосрочные цели, эффективно интегрировать членов социальной группы.

Искусственные организации. Переход от традиционных родоплеменных обществ к сложным государственным структурам сопровождался появлением ряда областей человеческой деятельности, требовавших создания жестких организационных связей, устойчивых организованных групп, ориентированных на достижение долгосрочных целей. Эта потребность нашла свое выражение в появлении искусственных организаций¹. *Искусственная организация представляет собой систему связей и социальных ролей, создаваемую в соответствии с определенным планом, для достижения определенной цели и характеризующуюся жесткостью внутренних связей, устойчивостью по отношению к внешним воздействиям, строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом, занимаемым членом организации.*

Искусственные организации характеризуются:

1) разветвленной иерархической структурой управления и контроля;

2) принципиальной безличностью статусов, существующих в таких структурах. Безличность статусов заключается в том, что существование каждого статуса и соответствующие ему ролевые требования не зависят от занимающей его личности. Отдельный руководитель организации может оставить свой пост, но статус (должность) руководителя остается при любых обстоятельствах вплоть до распада организации или изменения ее структуры;

3) жесткими властными связями, основанными на формальных нормах. Формальный нормативный кодекс со строго расписанными правами и обязанностями в отношении каждого статуса позволяет функционировать безличной организационной структуре, обеспечивает преемственность организационного поведения путем непрерывного процесса обучения ролевым требованиям для каждого статуса в структуре организации.

Появление устойчивых искусственных организаций впервые отмечено в цивилизациях древности. Организации такого рода возникали только в строго ограниченных областях деятельности, связанных с реализацией долгосрочных целей и с постоянной координацией усилий многих участников. К таким областям деятельности относились в первую очередь военное дело и крупное строительство. Создание армии как искусственной организации с жесткой властной структурой обусловлено прежде всего переходом от добровольной армии к армии, основанной на найме или рекрутском наборе. Необходимость такой организации армии объясняется, во-первых, требованием постоянной охраны границ государства, во-вторых, значитель-

¹ Отметим, что появление и последующее развитие искусственных организаций не означало полного исчезновения естественных форм организованной жизни. Сохранение естественных форм организации в современных условиях объясняется тем, что формальные правила не могут охватить всех ситуаций, возникающих в процессе функционирования организационной структуры. Проблемы, не попадающие под действие формальных норм, решаются естественными организационными структурами, функционирующими в рамках искусственных организаций в виде коалиций, первичных групп и др. При этом между членами организации устанавливаются особые связи, которые трудно распознаются и анализируются в отличие от формальных структурных связей, фиксируемых заранее.

ным увеличением численности войск. Последнее обусловило применение формального контроля через принуждение (а не через групповое давление, как в естественных организациях) на основе сложной системы правил и норм, обеспечивающих взаимодействие между различными подразделениями большого войска. Это стало возможным при линейном управлении войсками (рис. 1). Отметим, что линейная структура, принятая в римской армии, — прообраз современных жестких линейных структур, характеризующихся авторитарными методами управления.

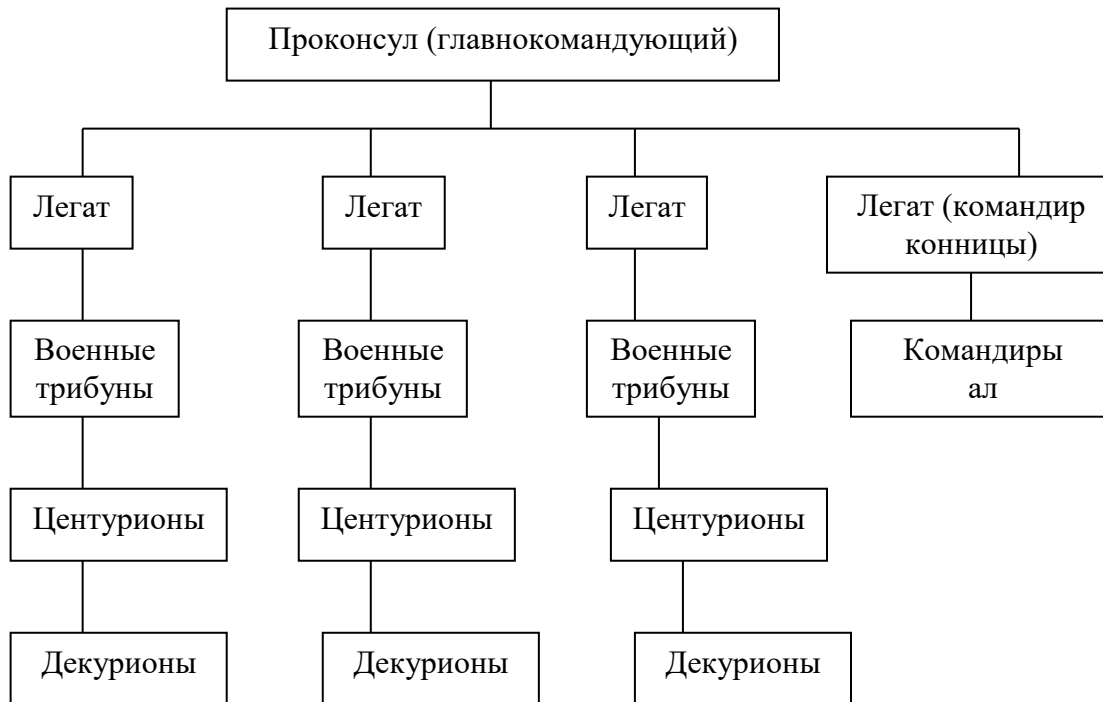


Рис. 1. Принципиальная структура руководства армии Древнего Рима в период империи (приводится один из вариантов управления)

Принципиально иной была структура искусственной организации, возникшей в области строительства. В Древнем мире (затем и в Средние века) строились грандиозные сооружения (пирамиды и оросительная система в Древнем Египте, храмы и цирки в Древнем Риме и т.п.), что требовало не только специальных строительных знаний и навыков, но и координации действий многих тысяч людей. Постепенно сформировались система управления действиями исполнителей и система распределения функций между отдельными направлениями в ходе строительства (рис. 2). Главным координатором всего процесса выступал архитектор или главный строитель сооружения. Его непосредственными подчиненными являлись руководители групп каменщиков, групп художников, главы групп резчиков по дереву и плотников, главные скульпторы (их также называли мастера или великие мастера). В подчинении у мастеров были подмастерья, которые в свою очередь координировали действия рядовых исполнителей.

Сравнивая структуры на рис. 1 и 2, без труда можно увидеть, что организация строителей по своей структуре значительно отличается от линейной организации армии. Это объясняется тем, что строительство сооружений требует жесткого разделения членов организации по специальностям. Можно сказать, что данная структура (рис. 2) — прообраз современной функциональной структуры, которая характеризуется распределением членов организации не только по уровням управления

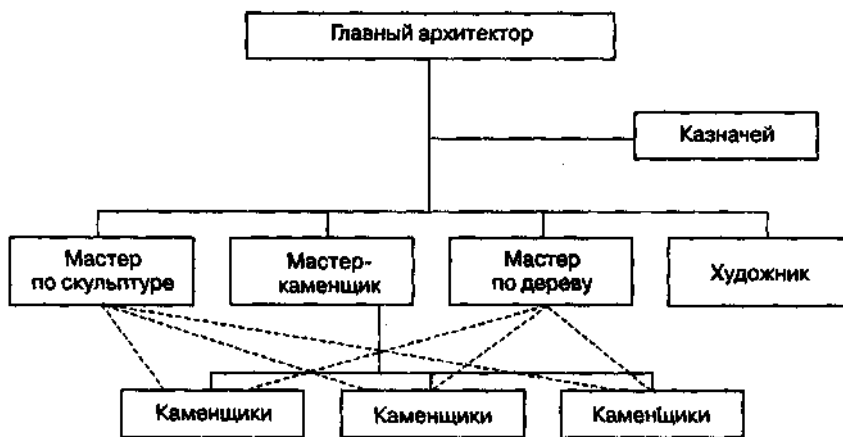


Рис. 2. Принципиальная схема функциональной структуры строительной организации древности

(вертикальное разделение), но и по специализации (горизонтальное разделение).

Конечно, древние и средневековые искусственные организации мало напоминают современные организационные формы. Главное отличие связано с доминированием естественных форм организационного устройства. Очень часто структуры искусственных организаций изменялись и «подгонялись» под отдельных личностей или распались при устранении наиболее влиятельных и значимых лиц, входящих в структуры управления (что характерно именно для естественных организаций). Кроме того, организационные структуры были несовершенны с точки зрения передачи руководящих сообщений, отсутствовали устойчивые формальные нормы, вследствие чего процессы управления были малоэффективны.

Еще раз подчеркнем, что древние и средневековые организации могут справедливо считаться прообразами современных корпораций со сверхсложными структурными образованиями и разветвленными системами взаимосвязей, поскольку они, во-первых, выражали стремление к удовлетворению наиболее значимых потребностей; во-вторых, четко отражали идею единоначалия, неукоснительного выполнения воли единого руководителя; в-третьих, характеризовались разделением обязанностей, что дало в дальнейшем возможность использовать систему общественного разделения труда в целях повышения эффективности организованной деятельности.

Вместе с тем в древних (и средневековых) искусственных организациях отсутствовали четкие внутренние взаимосвязи, распределение властных полномочий, специализация, система коммуникаций и многие другие атрибуты, без которых невозможно представить современную организацию.

§ 1.2. Природа и сущность современной организации

Эффект синэргии. Анализируя процесс возникновения организаций в человеческом обществе, мы задаем себе естественные вопросы: для чего люди начинают сотрудничать и взаимодействовать в ходе достижения своих целей? Если цель у всех членов группы одна, то разве их разрозненные действия не должны привести к тому же результату? Существенным свойством социальных организаций, которое служит основой для их успешного функционирования, является эффект

синэргии, который представляет собой явление приращения усилий людей в ходе их совместной деятельности.

Для того чтобы понять суть этого уникального эффекта организации, проведем следующую аналогию: пусть два теннисных мяча находятся в разных состояниях. Каждому из мячей сообщается одинаковое количество энергии, но разной природы. Например, один из мячей нагрет до определенной температуры, а следовательно, получает дополнительную энергию в виде теплоты (см. левую часть рис. 3). Но несмотря на полученную энергию, шар не может совершить работу, поскольку

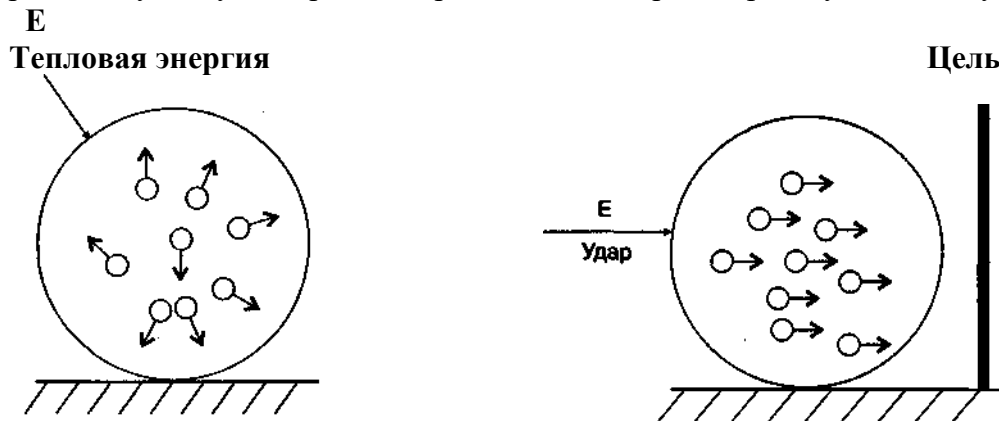


Рис. 3. Проявление эффекта синэргии на примере приложения энергии

все его частицы беспорядочно ориентированы. Второму шару (правая часть рис. 3) также придана дополнительная энергия, которая сообщается ему путем толчка или удара. В этом случае все частицы шара ориентированы в направлении, противоположном толчку или удару, т.е. в одном направлении, поэтому шар начинает движение и может пробить тонкую стенку на своем пути. Таким образом, при сообщении шару некоторого количества энергии воздействие его на внешнюю среду будет различным в зависимости от направления ориентации различных частей.

Переходя к организациям, можно сказать, что эффективность ее деятельности будет высокой только в том случае, когда удастся скоординировать действия всех ее подразделений и отдельных членов, т.е. придать их действиям однонаправленность. Только тогда организация может взаимодействовать с внешним окружением, что является необходимым условием ее выживания. Это является первым важным моментом эффекта синэргии. Достижение координации действий между отдельными частями организации представляет собой сложную проблему.

Классический пример того, что происходит в отсутствие координации действий, дает библейская история строительства Вавилонской башни. Смешение языков привело к отсутствию понимания между людьми, строящими башню, и отсутствию координации действий между ними. В результате эффективность их деятельности в организации не только не повысилась, но и стала в значительной мере следствием действий отдельных работников, что в конечном итоге привело к разрушению башни.

Вторым важным моментом эффекта синэргии является концентрация усилий отдельных частей системы и синхронность их действий по достижению единой цели. Аналогом этого явления могут служить ситуации, когда мяч, обладающий определенной энергией, попадает в хрупкую стенку и пробивает ее, но части мяча, обладающие в сумме такой же энергией, как и целый мяч, никогда не пробьют ту же

стенку. Еще один пример: удар кулаком и раздвинутыми пальцами. В обоих примерах очевиден эффект концентрации усилий.

Таким образом, можно сделать вывод: эффект синэргии появляется, если, во-первых, усилия всех участников скоординированы руководящим органом организации так, что каждый член организации знает, что ему делать, в каком месте и в какое время; во-вторых, все участники одновременно действуют для достижения организационных целей.

Многие исследователи полагают, что эффект синэргии проявляется только в концентрации усилий, и сводят понятие синэргизма к приложению усилий точно в одном месте и в нужное время. Однако такое понимание эффекта синэргии нельзя назвать полным. Это понятие должно учитывать, что эффект синэргии усиливается в случае мотивации усилий, при появлении стремления участников достигать собственных целей через достижение целей организации.

Определение организации. Понятие «организация» часто используется в повседневной практике, причем в это понятие вкладывается самое различное содержание. Три самых распространенных значения термина «организация» дает А.И. Пригожин.

Во-первых, организация обозначает некоторую деятельность по выработке новых норм, налаживанию устойчивых связей, координации усилий отдельных членов социальной группы. Такая деятельность лучше всего характеризуется словом «организовывание». Ее можно определить также как деятельность, направленную на достижение эффекта синэргии путем обеспечения условий для согласованных действий, кооперации и интеграции индивидов в группе.

Например, руководитель организует производственный процесс. Это означает, что он должен расставить работников по рабочим местам таким образом, чтобы достигались непрерывность и быстрота выполнения операций. Кроме того, он должен обеспечить взаимозаменяемость и установить нормы выработки, режим рабочего дня, взаимодействие рабочих участка и поставщиков и т.д. Эта деятельность называется организацией производственного процесса.

Во-вторых, организация часто понимается как атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру. Это значит, что социальный объект имеет некоторое внутреннее строение и состоит из частей, связанных определенным образом. Обычно термин «организация» в этом смысле применяется для различения организованных и неорганизованных структур. В частности, говорят, что какая-либо группа организована, если в ней существуют устойчивые социальные роли (т.е. каждый выполняет свою часть общего дела), правила, регулирующие поведение людей, а также упорядоченные связи с окружающими группами.

В-третьих, под организацией понимается искусственно созданная социальная группа институционального характера, выполняющая определенную общественную функцию.

Например, банк представляет собой организацию, выполняющую функцию накопления, распределения и упорядоченного использования денег, а школа — организацию, коллектив которой участвует в выполнении функции передачи знаний молодому поколению и функции его социализации.

Все три значения понятия «организация» тесно связаны между собой. Всякая организованная группа (третье значение термина) формируется в ходе ее «организовывания», т.е. деятельности по созданию ее внутренней структуры, системы коммуникаций, культурных особенностей, условий деятельности, а также по распределению социальных ролей (например, роли руководителя, координатора, коммуникатора, исполнителя и т.д.). Очевидно, что когда такая организованная группа

оформится, она будет обладать тем внутренним качеством, которое мы назвали организованностью.

Рассмотренные значения термина «организация», принятые в обыденном общественном сознании, дают ключ к пониманию и формулированию ее научного определения.

В современной научной литературе существует множество определений организации, из которых обычно выделяются концепция организации как рациональной системы или системы, направленной на достижение цели. Можно выделить четыре основных направления в определении теории организации.

1. В соответствии с точкой зрения одного из основоположников современной американской теории управления Ч. Барнарда [122. Р. 25—27] организация — это такой вид кооперации людей, которая отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. Барнард и его последователи в основном рассматривали совместные действия людей, их кооперацию, а уже потом необходимость достижения целей.

2. Другое направление лучше всего характеризует точка зрения теоретиков организации Д. Марча и Г. Саймона [146. Р. 19], согласно которой организация — это сообщество взаимодействующих индивидов, являющееся самым распространенным в обществе и содержащее центральную координирующую систему. Высокая специфичность структуры и координация внутри организации отличают ее от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это придает организации сходство с отдельным биологическим организмом.

3. Американские социологи П. Блау и У. Скотт представляют третье направление в определении организации [125. Р. 8]. В этом определении указывается основная, по их мнению, характеристика сложившейся организации — то, что она для достижения специфических целей должна быть формализована, т.е. обладать формальной структурой.

4. По мнению американского исследователя организаций А. Этциони, организации — это социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для достижения специфических целей, характеризующиеся сознательным членством в организации и сознательными действиями ее членов [135. Р. 45—46].

Анализ этих четырех направлений в определении организации позволяет выделить две специфические черты, отличающие организации от других видов социальных групп.

Во-первых, организации — это прежде всего социальные группы, ориентированные на достижение взаимосвязанных и специфических целей. Каждая организация целесообразна в том смысле, что действия ее членов определенным образом скоординированы для достижения общего для нее результата во вполне определенной области человеческой деятельности. Так, предприятие существует для обеспечения выпуска конкретной продукции, политическая партия — для реализации политической программы, больница — для лечения больных.

Во-вторых, организации — такие группы, которым свойственна высокая степень формализации их внутренней структуры в том смысле, что правила, регламентация, распорядок охватывают практически все сферы поведения ее членов. Эти правила ясно и точно сформулированы и охватывают все роли и ролевые связи, предписывают ролевые действия независимо от личностных качеств индивидов, занимающих те или иные позиции в структуре организации. Директор, его заместители и помощники или рядовые исполнители — все они подчинены правилам, определяющим их обязанности, взаимоотношения на службе и субординацию независимо от личностных качеств.

На основании перечисленных основных специфических черт можно дать следующее определение организации: *организация — это социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда.*

Нередко определение организации отражает и такую специфическую черту, как наличие координирующего и управляющего органов. Однако эти органы присущи не всем организованным социальным группам. Опыт показывает, что в некоторых организациях развито самоуправление, они характеризуются высокой степенью взаимозависимости отдельных подразделений и зрелостью работников; эти организации могут иметь относительно слабо развитый координирующий орган, выполняющий в основном функции связи с внешним окружением. Но подавляющее большинство организаций нуждается в централизованном управлении и наличии координирующего органа с широкими полномочиями.

В целом современная организация — это сложный организм, построенный на четкой координации усилий всех структурных единиц, осуществляемой со стороны управленческого органа. Функционирование организации основано на системе особых, организационных отношений, на четком определении и выполнении ролевых требований каждым членом организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В природе существуют сообщества животных и насекомых, в которых организация деятельности и приспособление к выполнению определенных ролей в значительной степени превосходят те же признаки в человеческом обществе. Почему мы говорим о том, что организации в человеческом обществе на порядок выше, чем у животных и насекомых? Что именно является преимуществом организации деятельности у людей?

2. В период ранней республики армия Древнего Рима неизменно и легко побеждала своих соперников. В чем было преимущество этой армии как организации? Почему основные организационные принципы формирования этой армии не могли быть использованы в более поздние периоды существования Древнего Рима?

3. Почему в армейских организациях древности использовалась только одна организационная структура? Сравните с организациями по строительству храмов.

4. Современная фирма средней численности обладает устойчивой формальной структурой. Какая форма организации может присутствовать в этой фирме — естественная или искусственная? Объясните, как проявляются эти формы в деятельности организации.

5. Руководитель организации хочет повысить ее эффективность. Он знаком с понятием синергии. Какие действия руководитель должен предпринять для достижения поставленной цели?

6. Организация имеет существенные отличия от других социальных групп. Определите и назовите эти отличия.

Глава 2

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

*§ 2.1. Возникновение научного подхода
к изучению организаций*

Социально-экономические условия возникновения теории организаций. Довольно долго сложившиеся формы организационного устройства некоторых сторон социальной жизни не изменялись. Это во многом объясняется отсутствием потребностей в организованных объединениях в сфере материального производства. В тот период единичные, уникальные товары и услуги производили ремесленные гильдии, а прочую необходимую продукцию производили на основе принудительного труда с помощью прямого экономического, физического или другого вида принуждения. Но в обоих случаях не удовлетворяются главные требования к массовому производству продуктов и услуг: высокая производительность и высокое качество. Если в случае ремесленного производства можно создавать качественные продукты, но нельзя достичь высокой производительности, то в производстве на основе принудительного труда невозможно добиться высокого качества продукции (принуждаемый работник может перетаскивать камни или рыть каналы, но он является принципиальным тормозом повышения качества).

Только возникшая конкуренция и желание наладить более прибыльное производство породили стремление создавать наиболее совершенные организационные структуры.

С середины XVIII и до начала XIX в. возникли многочисленные предприятия, ориентированные на производство большого количества конкурентоспособной продукции.

Фабричная система организации труда. Свидетельства появления фабричной системы организации труда: индустриализация производства, т.е. введение в производственный процесс высокопроизводительных машин, создание системы общественного разделения труда, возникновение крупных организаций с жестким разделением функций на рынке продуктов и услуг. При этом произошло изменение и социальных отношений: увеличилась роль управляющих, возникли большие социальные группы в рамках организаций, а также неформальные организации рабочих как противовес организации управляющих и собственников, отчетливо проявился феномен отчуждения (об этом сказано ниже).

Отметим наиболее важные вехи процесса формирования современной теории организаций, характеризующие «преднаучную» стадию изучения организованных форм жизнедеятельности людей, которая складывалась в условиях фабричной системы организации труда.

Теоретической основой фабричной системы организации труда можно считать, в частности, труд шотландского экономиста А. Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776), где он анализирует процесс разделения труда при производстве иголок. Смит полагает, что разделение труда позволяет коренным образом реорганизовать производство, значительно повысить его эффективность, и именно разделение труда он признает универсальным средством для повышения благосостояния человечества и достижения счастливого будущего.

Идеи А. Смита относительно деятельности организаций развивал английский экономист Ч. Баббедж (С. Babbage) в 1832 г. Исходя из практических целей повышения производительности труда на фабрике, Баббедж научно обосновал значение специализации, начал исследовать трудовые движения с целью рационализации действий в рамках разделения труда [164. Р. 45].

В 1850 г. английский исследователь проблем управления Дж. Милл (J. Mill) предпринял попытку изучить функции менеджеров по организации производства на

ткацких фабриках. В частности, он разрабатывал принцип единоначалия, формы и интервалы управленческого контроля за деятельностью работников, возможности стимулирования повышения производительности через заработную плату [164. Р. 46–47].

Весьма значимый вклад в развивающуюся теорию организаций внес американский промышленник Д. МакКаллум (D. McCallum), который определял условия использования организационных схем структуры менеджмента и возможности систематического менеджмента на железнодорожном транспорте (1856).

Однако разработки этого периода характеризовались рядом серьезных недостатков, которые тормозили развитие теории организаций, что не позволяло повышать эффективность их деятельности. Перечислим основные недостатки первых разработок в области теории организаций:

- отсутствие связей между разработками отдельных компонентов организации, прежде всего разрыв между проблемами менеджмента и исполнителями, между отдельными компонентами организации — структурой, целями, корпоративной культурой и технологией;

- невозможность ориентации на инновации, изменения в организации, необходимые в условиях функционирования организации в рыночной среде;

- полное невнимание к человеческому фактору, что выражается в ориентации исследователей организаций на производственный процесс и повышение эффективности административного контроля за деятельностью исполнителей. В результате этого появились такие негативные поведенческие феномены, как отчуждение и аномия, которые определили социальную политику организаций на многие десятилетия и актуальны в настоящее время.

Отчуждение как негативное явление в функционировании организации. Впервые негативные явления, напрямую связанные с разделением труда и внедрением технологий массового производства товаров, были отмечены еще в период становления и развития фабричного способа организации труда. Первым их описал А. Смит, который видел не только положительные результаты общественного разделения труда и товарного характера производства, но и отрицательные последствия, проявляющиеся в поведении работников. В частности, в своей основной работе «Исследования о природе...» Смит весьма критично представляет последствия крайней специализации на производстве. По Смицу, выполнение работниками одних и тех же простых задач приводит к превращению их в таких существ, которые «...настолько глупы и безразличны, насколько это возможно в отношении человека. Эти люди не способны на ростки великодушного или нежного чувства, не способны сформулировать любое справедливое суждение относительно самых простых и обыденных вещей... проворство в очень узкой, частной области деятельности, кажется, достигается ценой утраты им интеллектуальной, социальной и воинской добродетелей. Но в каждом прогрессирующем и цивилизованном обществе это является как раз тем, без чего люди с необходимостью опускаются, если правительство не предпримет мер к их спасению» [160. Р. 83]. Из своих наблюдений Смит не делал каких-либо выводов, он только указывал на проблемы, связанные с использованием труда людей в рамках фабричной системы.

К. Маркс в своем анализе капиталистического производства уделял особое внимание последствиям разделения труда — отчуждению труда. *Под отчуждением* он понимал *отделение работников как личностей от их творчества, продукта их труда и от других людей, к которым они относятся только как к единицам товара*. Такое положение характерно для индивидов с весьма низким статусом внутри структуры организации и власти. Обладатели такого статуса становятся просто средством для

получения наибольшей прибыли. Характерной чертой такого статуса является узкая специализация, влекущая за собой невозможность использовать свой физический и умственный потенциал, свои способности. Следствием такого состояния можно считать оторванность работника от конечного выпускаемого продукта и коллег по работе. Технологическое разделение труда ограничивает развитие работника не только на его рабочем месте, но и во всех ситуациях вне работы.

Маркс придавал понятию «отчуждение» онтологический смысл в соответствии с его пониманием сущности человеческой природы. Для Маркса быть человеком — значит творить, творчески участвовать в трудовом процессе. При таком подходе труд представляет собой самую важную часть человеческой жизни, поскольку он содержит потенциал для реализации человеческой природы и поддержания отношений человека с другими людьми. Труд не означает просто оплаченную службу. Он означает затраты энергии для достижения определенных (в том числе и возвышенных) целей, некоторого конечного результата.

Отчуждение труда, по Марксу, — это ситуация или состояние, при котором творения человека, т.е. продукты его труда, приобретают контроль над ним. Отчуждение возникает там, где люди подвергаются контролю со стороны сил, которые они сами создали в ходе своей деятельности и которые существуют независимо от них. К ним в первую очередь относятся механизмы действия рыночных отношений.

Отчуждение труда, которое возникло еще во времена фабричной системы, наблюдается и в настоящее время. Это явление крайне негативно влияет на деятельность организаций и отрицательно сказывается на процессах интеграции организационных систем.

Современный американский социолог Р. Блаунер, проанализировав сущность отчуждения, пришел к выводу, что влияние отчуждения на деятельность организаций можно оценить с помощью четырех базовых переменных (см. рис. 4). Каждую из переменных он представил как некий континуум, который был определен и измерен с помощью анкетного опроса. По Блаунеру отчуждение существует тогда, когда работники не способны:

- 1) контролировать производственные процессы;
- 2) стремиться к общей цели и ощущать собственное назначение в организации;
- 3) интегрироваться в индустриальную общность (не быть изолированными);
- 4) относиться к труду как к средству самовыражения.

В современных производственных условиях контроль, цели, социальная интеграция и самовыражение по-прежнему относятся к числу наиболее важных проблем [164. Р. 78]. Развитие технологии и изменение человеческих отношений на современном этапе функционирования организаций дает возможность передвигаться по континуумам слева направо (например, безвластие → контроль), благодаря чему можно избежать состояния отчуждения у работников организации.

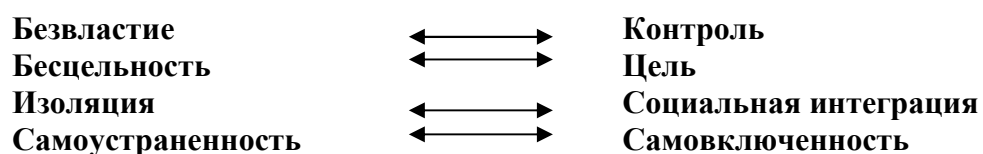


Рис. 4. Иллюстрация отчуждения (по Р. Блаунеру)

Понятие аномии. Второй подход к проблеме негативных последствий фабричной системы (которые во многом были перенесены на современные организации) связан с понятием «аномия». Этот термин был введен в научный оборот выдающимся

французским социологом Э. Дюркгеймом. В дальнейшем понятие аномии развивалось вместе с развитием теории организаций, и до настоящего времени оно весьма широко используется для обозначения негативных процессов в поведении членов организаций.

Ученые с помощью понятия «аномия» определяют уровень моральной регуляции социальных отношений, возникающих в ходе производственного процесса. Согласно концепции аномии, отклонения от норм в процессе труда не имеют экономической окраски, они обусловлены несогласованностью между трудовой деятельностью, стремлениями тех, кто ее осуществляет, и оценкой этой деятельности с позиции культурных ценностей и традиций. Иначе говоря, *под аномией понимается такое состояние участников трудового процесса, при котором они не могут интегрироваться со стабильными основными институтами общества, не включаются в систему социальных взаимосвязей, что приводит к отрицанию ими наиболее значимых норм и ценностей.* Например, трудовая деятельность порождает аномию в тех случаях, когда у работников возникает чувство несправедливости, чувство несоответствия усилий, энергии, затрачиваемых работником, размеру вознаграждения за труд; недовольство степенью удовлетворения потребностей в общении, самовыражения, достижения привлекательных статусов и позиций.

По мнению авторов этой концепции, аномия в отличие от отчуждения проявляется прежде всего в культурной сфере и затрагивает в первую очередь комплекс моральных норм. Так, видный американский социолог Р. Мертон полагает, что аномию вызывает не свобода выбора, а невозможность работников следовать нормам организации, хотя они полностью их принимают [150. Р. 145—169]. Мертон считает главной причиной аномии дисгармонию между культурными целями и легальными (институционализированными) средствами, с помощью которых эти цели достигаются.

Например, в обществе и организации поддерживаются усилия работников в стремлении повышения благосостояния и своего социального положения, однако легальные средства для достижения этой цели весьма ограничены. Член организации чувствует, что он обладает способностями, энергией, знаниями для выполнения более квалифицированной и более высоковознаграждаемой работы, однако организация не может ее предоставить. В то же время этот работник видит: менее талантливые, менее квалифицированные, но не стесняющиеся в выборе средств достижения целей получают достаточно легко то, что он не может получить. Когда человек не может удовлетворить свои потребности с помощью знаний, умений и способностей (легальные средства), он может прибегнуть к обману, подлогу или воровству — средствам, не одобряемым корпоративной культурой организации.

В своей трактовке Мертон использует понятие аномии в основном для анализа социальных отклонений. Важным моментом в его исследовании является анализ расхождения между культурными целями и институциональными средствами их достижения. Здесь Мертон рассматривает *возможные позиции индивида* по отношению к целям и способам их достижения:

1) конформист — принимает как культурные цели, так и институциональные способы их достижения, одобряемые в обществе, и является лояльным членом общества;

2) новатор — пытается достичь культурных целей (которые в целом он принимает) неинституциональными средствами (включая незаконные и криминальные средства);

3) ритуалист — принимает институциональные средства, которые абсолютизирует, но игнорирует или забывает цели, к которым он должен стремиться с помощью этих средств; ритуалы, церемонии и правила для ритуалиста являются

основой поведения, в то же время оригинальные, нетрадиционные средства им, как правило, отвергаются (примером ритуалиста может быть закостенелый бюрократ);

4) отстраненный тип — отходит как от культурных, традиционных целей, так и от институциональных средств, необходимых для их достижения (к такому типу можно отнести, например, алкоголиков, наркоманов, т.е. любых людей вне группы);

5) мятежник — пребывает в нерешительности относительно как средств, так и культурных целей; он отступает от существующих целей и средств, желая создать новую систему норм и ценностей и новые средства для их достижения.

Отчуждение и аномия в наибольшей степени проявились в период существования фабричной системы организации труда. Однако и сейчас они остаются важной социальной проблемой в деятельности организаций. Все последующие направления совершенствования организационной деятельности так или иначе пытаются решить проблему, как избежать состояния отчуждения и аномии у работников организации.

§ 2.2. Школа научного управления

Предпосылки появления теории научного управления. Ранний период развития теории организаций характеризуется в первую очередь слабостью системы управления организацией, неопределенностью функций управления. Это обусловлено в основном тем, что в одном лице соединялись собственник и управляющий, следствием чего была незначительная численность управляющих и отсутствие специализации в осуществлении управленческих задач.

В результате отделения собственника предприятия от процесса управления производством, произошедшего после распада фабричной системы организации труда и возникновения крупного машинного производства, появился специализированный аппарат управления, в задачи которого входили контроль за деятельностью рядовых членов организации и проведение мероприятий, способствующих повышению эффективности их работы.

Одной из первых теоретических школ, рассматривающих проблемы теории организаций, стала так называемая классическая школа научного управления. Основу организационных теорий этой школы составляет идея рационализации всех компонентов организации, другими словами, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность. Достижению всеобщей целесообразности рациональности служит прежде всего жесткая иерархия управления всех органов и должностей организации, которая содействует осуществлению возможно более жесткого всеобъемлющего формального контроля. Очевидно, что создание системы такого контроля возможно только при условии четкого распределения функций (прав и обязанностей) между членами организации, а следовательно, требует разработки взаимосвязанных ролевых требований, отсеечения ненужных действий, упрощения и максимальной рационализации существующих технологий.

Основоположником классической теории научного управления считают американского инженера и ученого Ф.У. Тейлора, именем которого названо направление в теории организаций — «тейлоризм». Лозунгами этого направления стали: «координация», «интеграция» и «контроль». Последователи тейлоризма обращали особое внимание на проблему рабочих, решение которой заключалось в максимальном облегчении производственных операций, в упорядочивании системы вознаграждения путем внедрения сдельной оплаты труда и в обеспечении безопасности труда. Основными принципами тейлоризма считают:

- применение научного подхода к каждому элементу деятельности любого члена организации, поиск наиболее рациональных, оптимальных способов совершения производственных операций;

- научно обоснованный подбор и обучение работников;

- взаимодействие между управляющими и рабочими, которое проявляется прежде всего в обоснованном вознаграждении за труд на базе сдельной системы оплаты труда.

Тейлор признает, что его подход не содержит каких-либо новых принципиальных научных положений, и полагает, что теория научного управления «собирает все традиционное знание, накопленное предыдущими поколениями управляющих, и редуцирует его в виде правил, законов, формул» [103. С. 36]. В подходе Тейлора по совершенствованию управления организацией приоритет отдан инженерным решениям. В рамках этой теории все отклонения от «рациональности» рассматриваются как нежелательные последствия, ошибки, неточности, которые могут быть устранены на основе расчетов и чисто инженерных решений.

Идею рационализации трудовых процессов в организациях в дальнейшем разрабатывали последователи Ф. Тейлора классики теории организации Ф. и Л. Гилбреты, главной заслугой которых можно считать использование научных методов для поиска оптимального способа выполнения работы. В русле идей рациональности и инженерного подхода рассматривал проблемы повышения эффективности деятельности организаций и американский инженер Г. Гант, который разрабатывал способы рационального планирования деятельности организации, обеспечения совместимости действий различных подразделений организации по достижению общей цели.

Большой вклад в развитие классической школы научного управления внес французский исследователь организаций А. Файоль. В его работах основное внимание уделялось изучению структур управления организации. Файоль предложил понятие организационной структуры управления, определил ее основные типы в зависимости от целей, конфигурации и степени централизации. По мнению Файоля, в основе деятельности любой социальной структуры лежит принцип иерархии, который не только закрепляет отношения в организации, но и обеспечивает их предельную прозрачность. Это означает, что права и ответственность должны распределяться сверху вниз — от высшего управляющего к низшему, а затем к исполнителю. Четкость действия вертикальных связей достигалась при реализации следующих принципов:

- единство распоряжения (единоначалие);

- исключение (только важные и неповторяющиеся решения должны оставаться в компетенции руководителя);

- рационализация сферы контроля (строго определенное число подчиненных у одного руководителя);

- организационная специализация (четкое разделение функций управления в организации) и др. [см. 7. С. 67].

Представителями классической школы научного управления организация рассматривалась как иерархия должностей и подразделений, каждому из которых соответствуют строго определенные права, обязанности, полномочия в соответствии со статусом органа, должности, а не конкретного лица, которое эту должность занимает.

Классическая школа научного управления в значительной степени продвинула изучение организаций. Ее основные положения актуальны и сейчас. Так, концепция рациональной организации нашла отражение в работах современных исследователей организаций Д. Марча и Г. Саймона, которые «показали, что организационная структура определяет не столько правила, сколько предпосылки принятия решений» [7. С. 68], считали основной задачей организации достижение максимальной эффективности контроля за действиями работников и принятие управленческих

решений по оптимизации их действий, обеспечивающей минимум временных затрат и максимум координации их усилий.

Теоретическое обоснование школы научного управления М. Вебером. Теоретическим фундаментом школы научного управления стали труды М. Вебера, который дал социологическое обоснование рациональной модели Тейлора и его последователей. Важнейшей идеей Вебера, использовавшейся авторами теории научного управления, явилась концепция социального действия. Согласно этой концепции, основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные (целеориентированные или ценностно-ориентированные) действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Все нерациональные действия категорически не допускаются. В такой организации нет места ошибкам, поиску нового, конфликтам и неопределенности. Таким образом, рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологиями, коммуникациями и управлением.

Идеальная, наиболее эффективная система управления, по Веберу, — бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов. Жесткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и четкой направленности на достижение целей организации¹.

Рассматривая идеализированную концепцию бюрократии, описывая функции различных элементов управленческого аппарата, Вебер «не учел ни их дисфункций, ни конфликтов, возникающих между составляющими систему элементами» [149. Р. 100], ни влияния неформальной структуры на отношения между сотрудниками, ни влияния внешнего окружения. Внутренние противоречия реального бюрократического аппарата, заложенные в основных принципах его функционирования, могут привести к полному крушению рациональной бюрократической структуры.

Теория рациональности М. Вебера позволила в значительной степени решить проблемы построения управленческой структуры организации, определения оптимальных ролевых требований по отношению к индивидам, использования наиболее целесообразных технологий в организации.

Вместе с тем, применяя идеальные модели организации, Вебер не учитывает реальные условия деятельности организаций и последствия функционирования управленческих структур. В его организации практически не рассматривается гибкость, не учитывается влияние внешнего окружения организации. Вследствие этого рациональная система управления по Веберу в сложных ситуациях превращается в свою противоположность.

§ 2.3. Теория человеческих отношений

Значение человеческого фактора в организации. Еще Ф. Тейлор в своих работах писал о необходимости изучения человеческого фактора в организации. Он указывал, что организация только тогда будет работать эффективно, когда учитываются все самые важные потребности работников, когда организация является не только механизмом для производства прибыли, но и сплоченным коллективом, члены которого благожелательно относятся друг к другу.

¹ Более подробно о концепции бюрократии М. Вебера см. в гл. 5.

Но представители школы научного управления практически не рассматривали отношения между членами организации. Более того, они фактически отрицали значимость горизонтальных связей, рассматривая исключительно вертикальные, властные связи в направлении только сверху вниз — от руководителей к подчиненным. Невнимание к человеческому фактору самым отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность деятельности несмотря на наличие ресурсов. Вновь актуализировалась проблема отчуждения и аномии.

Эти обстоятельства подтолкнули ряд исследователей организаций к проведению всесторонних исследований человеческих взаимоотношений в коллективе. Основная идея, которой они руководствовались, состояла в следующем: социальная организация — это не механизм и не биологический организм, поэтому нельзя игнорировать отношения между людьми, возникающие в ходе производства, их общение между собой. Организация, в которой не придают значения горизонтальным связям, представляется неполной, ее члены изолированы, что, снижает их заинтересованность в выполняемой работе. Налаживание контактов и отношений между членами коллектива организации — существенный резерв повышения эффективности деятельности и улучшения организационной структуры.

Формирование школы человеческих отношений. В 1924—1932 гг. группа социологов — исследователей Гарвардского университета под руководством Э. Мэйо провела социальный эксперимент на предприятии компании «Вестерн электроник компани». Этот эксперимент получил название Хотторнского эксперимента. В ходе эксперимента выяснилось, что производительность труда, заинтересованность в результатах деятельности, трудовая дисциплина в коллективах во многом зависят от методов руководства (взаимоотношения руководитель — подчиненные) и взаимоотношений между работниками.

Хотторнский эксперимент при всех его методологических недостатках, допущенных при формулировании выводов и выявленных позднее, послужил основой для формирования мощной научной школы, строившей свою теорию на концепции человеческих отношений. Эта концепция стала в свою очередь краеугольным камнем для одного из самых влиятельных и быстро прогрессирующих направлений в исследовании организаций, известного как «психологическое направление».

Концепция человеческих отношений изначально была направлена против основных положений тейлоризма и школы научного управления. В противовес подходу к работнику с позиций биологизма (когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект) член организации стал рассматриваться как социопсихологическое существо. Такие теоретики школы человеческих отношений, как Э. Мэйо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, основываясь на экспериментальных данных, доказывали, что повышение производительности труда в организации зависит не только от способностей, знаний и умений, на которые ориентировался тейлоризм, но и от таких факторов, как удовлетворенность работников своим трудом, влияние группового мнения, неформальные отношения руководителя с подчиненными, благоприятная атмосфера в коллективе и т.д. [148. Р. 457]. Постоянная работа, направленная на развитие положительного воздействия этих факторов, могла, по мнению авторов концепции, в значительной степени повысить производительность труда, интегрировать работников в отношении достижения наиболее важных целей организации, повысить авторитет руководителя и т.д.

Как справедливо отмечает отечественный социолог А.И. Кравченко, появление концепции человеческих отношений в социологии организаций обусловлено техническим прогрессом на современном предприятии. Усложнение профессий, резкое

повышение требований к качеству сложных и сверхсложных изделий выдвинули на первый план задачу воспитания работника, высокосознательного в отношении к труду, заинтересованного в конечном результате своего труда, соблюдающего и сознательно поддерживающего нормы и правила организации. В концепции человеческих отношений человек рассматривается не просто как функционер, выполняющий некоторую работу, но и как индивид, обладающий определенными социальными интересами [93. С. 223].

Политика управления, согласно концепции школы человеческих отношений, предусматривала комплекс мероприятий по удовлетворению многих важнейших потребностей и нужд членов организации: улучшение условий труда, условий релаксации (отдыха и восстановления сил), проведения свободного времени, а также в значительной степени способствовала демократизации отношений между руководителями и подчиненными, заставила руководителей учитывать личностные качества работников.

Одной из самых главных заслуг создателей концепции человеческих отношений можно назвать то, что они отвели неформальной организации (или неформальной организационной структуре) важную, а иногда и решающую роль в организационной деятельности. Ф. Ротлисбергер полагает, в частности, что неформальная организация представляет собой «действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров влияния и коммуникации, которые сложились внутри и между составляющими организацию группами при формальных структурах, но конкретизированы ими» [7. С. 47]. Но в то же время неформальным отношениям в организации и роли психологического фактора придавалось преувеличенно большое значение в ущерб всем остальным. Представители школы человеческих отношений отрицали необходимость применения жесткого контроля, что ограничивало возможности руководителей, оказывало отрицательное влияние на процесс управления в организации.

Разработка психологического подхода в теории организаций. Идеи школы человеческих отношений развивали представители психологической школы в теории организации. Так, американские исследователи организационного поведения У. Френч и Ч. Белл, сравнивали организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся элементы неформальной структуры организации, а в верхней (видимой) части — формальной. Такой подход в значительной степени расширил возможности управления человеческими ресурсами в организации, позволил выработать сбалансированный подход к соотношению формальной и неформальной организационных структур и способы взаимодействия между ними.

Не менее важны работы последователей школы человеческих отношений в области теории мотивации (см. гл. 6). А. Маслоу, Ф. Херцберг, В. Врум разработали оригинальные направления в теории мотивации, имеющие важное практическое применение [165, 163].

Еще одно важное направление в русле школы человеческих отношений составили работы американского исследователя в области теории управления Р. Лайкерта [145]. Он разработал структуру идеальной, в его понимании, организации, где ведущее место занимает решение проблем отношений между руководителями и подчиненными и поведения работников в организации. Структуру Лайкерта характеризуют: стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует доверие и уверенность в своих подчиненных, постоянно рассматривает и конструктивно использует их идеи; мотивация, основанная на поощрении подчиненных и вовлечении их в работу с использованием групповых форм деятельности; коммуникации, с помощью которых потоки информации направляются во все стороны, а информация разделяется между

всеми участниками; принятие решений, причем на всех уровнях и с участием всех членов организации, но тем не менее решения хорошо согласованы между собой; цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие общим организационным целям; контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками [7. С. 75].

Идеи, сходные с идеями Лайкерта, в отношении роли человеческого поведения в организации высказывали также исследователи в области межличностных отношений К. Арджирис [120] и У. Беннис [124].

В целом работы представителей школы человеческих отношений и исследователей, стоящих на близких теоретических позициях, стали основой демократического стиля управления организацией, характеризующегося постоянной ориентацией руководителей на поведение подчиненных, необходимым уровнем самоконтроля, высокой мотивацией работников и включенностью работника в процесс управления организацией.

Школа человеческих отношений и психологическое направление сыграли большую роль в развитии теории организаций. Представители этих направлений:

- ввели учет человеческого фактора, поведения членов организации, что позволило использовать при управлении психологические и социально-психологические методы для повышения эффективности организации;
- выделили неформальную структуру организации, что позволило существенно расширить рамки деятельности руководителей, использовать систему горизонтальных коммуникаций в организации;
- существенно обогатили теорию мотивации, используя новые эффективные подходы к побуждению членов организации к достижению организационных целей.

Вместе с тем эти теории не могли учесть ряда серьезных проблем, и в настоящее время их применение в чистом виде ограничено. Так, представители школы человеческих отношений:

- преувеличивали влияние психологического фактора;
- не принимали во внимание особенностей корпоративной культуры, распространяя свои методы как, например, на бригады грузчиков, так и на группы по разработке высоких компьютерных технологий;
- не оставляли руководителю возможности для принятия жестких организационных решений, если того требует ситуация;
- не учитывали связи психологического фактора с системой других факторов (социальных, культурных, технологических, структурных, внесистемных и т.д.);
- рассматривали организацию только как закрытую систему без учета влияния рыночного и институционального окружения, проблем распределения и перераспределения властных и других ресурсов в организации.

Решению проблем, связанных с применением психологических теорий, способствовало внедрение теории систем, или системного подхода, в практику изучения организаций.

§ 2.4. Системный подход

Основы общей теории систем. Во многих областях знания объект исследования представляют в виде системы, а последующее его изучение проводят на основе базовых принципов системного подхода. Существуют биологические, технические, информационные и другие системы. Однако ни в одной области системный подход не

получил столь широкого распространения и не использовался с таким эффектом, как в теории организаций.

Концептуальные модели системного подхода к объяснению сложных явлений современной жизни или системного анализа появились в виде общей теории, которой приписывалась способность объяснить все явления современного материального и нематериального мира. Одним из основоположников системного подхода считают Г. Спенсера, английского естествоиспытателя и исследователя социальных явлений. По Спенсеру, весь социальный мир представляет собой некое целое или организм, который можно представить как совокупность взаимодействующих частей — сердца, почек, мозга и других органов, которые в целом выполняют функцию жизнеобеспечения или, иными словами, выживаемости данной системы. Переноса проблемы биологического организма на социальный уровень, Спенсер не смог выявить чисто социальных явлений, присущих исключительно человеческому обществу. Вместе с тем отдельные элементы его «организмической» теории и в настоящее время актуальны и способствуют проведению всестороннего анализа социальных общностей, в частности социальных организаций.

Однако истинными творцами общей теории систем признаются А.А. Богданов и Л. фон Берталанфи. Особенно весомый вклад в теорию сделан Богдановым. Он разработал ряд основных положений общей теории систем: принцип обратной связи, феномен открытой системы (т.е. системы, взаимодействующей с окружающей средой посредством обмена энергией и веществом) [14]. Берталанфи разработал базовые принципы функционирования системы, баланса между входом и выходом, определил принцип «изоморфизма», согласно которому все системы (биологические, технические, социальные, информационные и др.) обладают общими чертами, определяемыми как системные черты [11].

В соответствии с общей теорией систем *под системой понимается некоторое сложное целое, обладающее ярко выраженными границами и относительно независимыми составляющими, связанными между собой так, что изменение положения или состояния одной части с неизбежностью приводит к изменению состояния других частей.*

Таким образом, основой системного подхода является признание целостности сложных объектов, его границ и наличия у него внутренних и внешних связей. Общая теория систем распространяет эти основные признаки на все системные объекты реального мира. При этом *наличие у всех системных объектов подобных свойств называется изоморфизмом.*

Обобщая все теоретические концепции, выдвигаемые в рамках общей теории систем, можно сформулировать ряд *основополагающих принципов* [113. С. 45].

1. Необходимым условием существования действующей системы является наличие связей между отдельными системными единицами, что позволяет этим единицам при наличии определенных условий вступать во взаимоотношения. Из этого положения следует, что система представляет собой некоторое сложное (по внутреннему строению) целое, которое невозможно разделить на полностью независимые элементы.

2. Свойства системы в целом отличаются от свойств ее отдельных элементов, но определяются (детерминируются) этими свойствами.

3. Система как целое может оказывать влияние на свойства и позиции отдельных элементов, изменяя их в определенном направлении.

4. Существенное изменение свойств ряда системных элементов может привести (после накопления изменений и перехода количества накопленных изменений через определенную грань) к качественному изменению всей системы. Результатом такого

качественного изменения может быть либо регресс — упрощение внутренней структуры, либо появление системы более высокого уровня, т.е. усложнение структуры системных единиц.

5. Любая система создает границы в отношении собственных системных единиц, отделяясь, таким образом, от внешнего окружения.

6. В отношениях системы и внешнего окружения действует принцип энтропии (в рамках второго закона И. Ньютона), в соответствии с которым система стремится выравнять свое состояние (энергия, ресурсы и т.д.) с внешним окружением.

7. Любая система иерархична, т.е. в ней существуют системные единицы различных уровней. При этом невозможно говорить о системе самого высокого уровня (предельной системе) и системе предельно малого уровня.

Принципы, на которых строится общая теория систем, описывают лишь самые общие свойства и принципы построения систем независимо от их характера и предназначения. При общесистемном подходе нет принципиальной разницы между биологическим организмом, технической, личностной, информационной или организационной системами. Обоснование общих системных принципов еще не дает в руки исследователя инструмент для практического применения системного подхода при управлении конкретной системой.

Организация как система. В ходе изучения организаций в рамках системного подхода выяснилось, что социальная организация как система обладает рядом специфических свойств, которые отличают ее от других систем (биологических, технических и т.д.). Но системно-теоретические исследования организаций и процессов управления с позиций общей теории систем оказались неэффективными в силу отвлеченного характера общесистемных концепций.

Рассматривая организацию в целом с привлечением системного подхода, действительно можно сказать, что она, как и всякая система, представляет собой порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в целом, определенным взаимосвязями частей. Однако организация обладает специфическими, присущими только ей свойствами. В связи с этим возникла необходимость разработать специальную теорию систем применительно к организациям. Американский ученый Дж. Миллер определил следующие главные элементы системной модели организации:

- организация представляется как «упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени»;
- организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются все изменения материальных объектов и информации;
- в организациях присутствуют подсистемы, которые являются составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая и др.);
- в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.);
- в организациях протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.) [7. С. 107].

Основными отличиями организации от других систем (например, от биологических) Миллер считает наличие самостоятельных целей системы и сложной управленческой подсистемы, которая представляется как многоуровневая и организованная по иерархическому принципу.

Миллер описывает главную, управленческую подсистему как некоторое решающее устройство, которое состоит из личностей, находящихся на высшем уровне власти и принимающих ответственные для организации решения.

Таким образом, любая организация состоит из подсистем, каждая из которых может рассматриваться как система более низкого уровня. В то же время сама

организация, имея некоторое количество уровней подсистем, в свою очередь может рассматриваться как подсистема в системе более высокого порядка (например, предприятие, выступая как самостоятельная система, делится на ряд цехов-подсистем и одновременно как подсистема входит в производственное объединение). *Свойство объекта быть одновременно и подсистемой, и сложной системой с наличием элементов подсистем определяется как свойство рекурсивности.*

Итак, при изучении организации с позиций системного подхода на первом плане выступают: а) деление организации на подсистемы; б) вертикальные и горизонтальные связи организации. Сравнение схем, построенных на основе простого анализа и системного подхода (рис. 5 и 6), показывает, что при системном подходе основное внимание



Рис. 5. Простая структурная схема организации

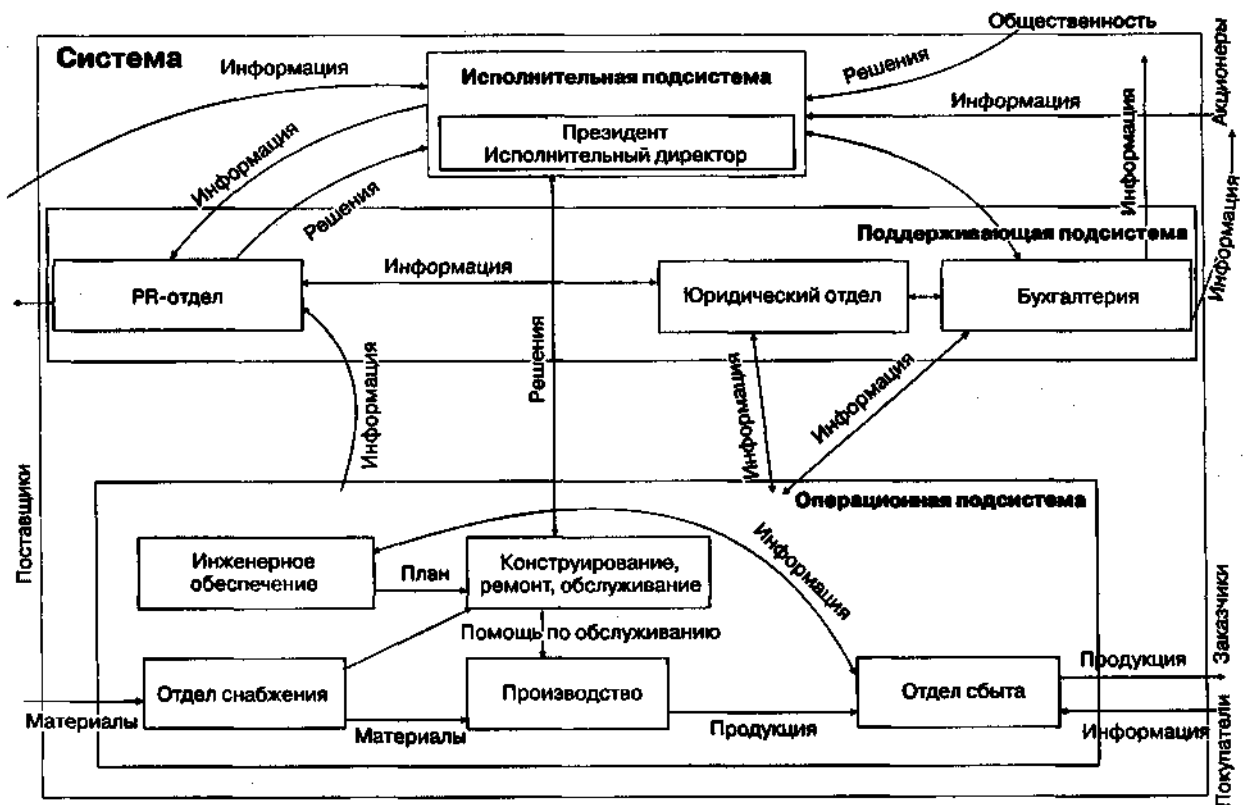


Рис. 6. Структурная схема организации: системный подход

уделяется подсистемам организации и связям между отдельными системными единицами.

Организация как закрытая и открытая система. Применение системного подхода к исследованию организаций возможно в двух различных вариантах, когда организация рассматривается как закрытая или как открытая система.

Обычно исследователи считают организацию закрытой системой, хотя декларируют необходимость изучения организации в тесном взаимодействии с внешней средой. Как правило, исследователи и практики, рассматривая отдельные структурные единицы организации, занимаясь проблемами управления и применения властного воздействия руководителей и подчиненных и др., лишь частично учитывают влияние внешнего окружения, не задумываясь о том, что организация является неотъемлемой частью внешней среды. Но в случае подхода к организации как к закрытой, самодостаточной системе влияние внешнего окружения учитывается в виде действия отдельных факторов, возмущающих и даже изменяющих внутреннюю структуру организации.

Если организация рассматривается как открытая система, она органично вписывается во внешнее окружение и считается ее подсистемой. При этом границы системы представляют собой замкнутую кривую, проходящую по периметру исследуемых объектов (по периметру организации) так, что она разграничивает область с меньшей интенсивностью взаимодействий вне этой кривой от области с высокой интенсивностью внутри нее (см. рис. 7). Здесь окружение организации не является пассивным и его можно определить как совокупность объектов, внешних по отношению к организации, которые связаны с одним или более системными единицами организации так, что изменение одного или нескольких свойств внешних объектов

изменяет поведение системы, что в свою очередь приводит к изменению одного (или более) свойства внешних объектов.

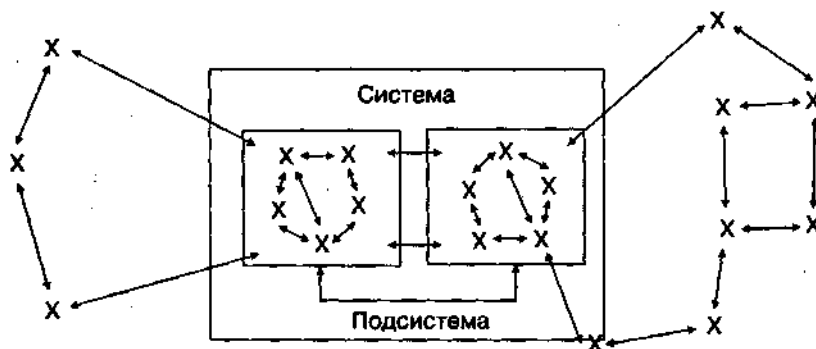


Рис. 7. Взаимосвязи организации как открытой системы и внешней среды

Как видно из рис. 7, интенсивность связей нарастает по мере продвижения от внешней среды к границам организации, а внутренние взаимосвязи организации более интенсивны и разнообразны, чем связи с внешней средой.

§ 2.5. Структурно-функциональный подход

Основные положения структурно-функционального подхода. Структурно-функциональный анализ — один из важнейших исследовательских подходов к изучению социальных явлений. Наибольшее теоретическое и практическое значение данный подход получил именно в теории организаций. Основателем концепции функционализма считают Э. Дюркгейма, который первым сформулировал проблему, связанную с функциональным разделением труда в организации, и проблему взаимосвязанности функций отдельных системных единиц. В дальнейшем проблемы функционализма разрабатывались антропологами Б. Малиновским и А. Редклифф-Брауном, которые рассматривали социальный объект (в частности, общество) как адаптивную систему, в которой все части служат удовлетворению потребностям системы как целого, обеспечивая ее существование во внешней среде.

Отправной точкой структурно-функционального анализа является понятие функции каждой системной единицы по отношению к системе как целому. Здесь не имеется в виду математическое понимание функции, скорее «функция» ближе к биологическим наукам, где она означает «жизненный или органический процесс, рассматриваемый с точки зрения того, какой вклад она вносит в сохранение организма» [150. Р. 86].

Согласно теории структурно-функционального анализа, любая системная единица организации обязана быть функциональной, т.е. вносить свой вклад в деятельность по достижению организационных целей, а значит, способствовать адаптации системы в целом: повышать ее устойчивость, эффективность взаимодействия с другими организациями (адаптивная часть функции), осуществлять регуляцию внутренних связей и поведения отдельных частей системы (регулятивная часть функции). Например, финансовый отдел фирм должен выполнять ряд внутриорганизационных операций по отношению к другим подразделениям (регулятивная функция) и, кроме того, способствовать установлению баланса денежных потоков между организацией и финансовыми организациями, входящими во внешнюю среду. Если подразделение организации не выполняет функциональных требований, а его вклад в деятельность

организации не способствует достижению организационных целей, то это подразделение следует считать дисфункциональным и реорганизовать.



Рис. 8. Условия выживания организации во внешней среде

Условия выживания организации во внешнем окружении. Американский социолог Т. Парсонс выявил четыре основных условия выживания организации во внешнем окружении, которые тесным образом связаны с функциями ее отдельных подсистем [155. Р. 250]. Эту теорию Парсонса отражает рис. 8, где четыре подсистемы выживания составляют прямоугольник, на верхней стороне которого показаны подсистемы, ориентированные на внешнее окружение.

1. *Подсистема адаптации.* Эта подсистема управляет поступлением необходимых ресурсов из внешнего окружения в организацию и организует сбыт и получение прибыли, должна ориентировать организацию по отношению к внешней среде и способствовать активному положительному обмену между отдельными единицами внешнего окружения и организацией. Парсонс полагает, что подсистема адаптации — это экономическая подсистема, так как основой выполняемой ею функции являются экономические контакты, действия и взаимодействия. Если подсистема не выполняет свою функцию, организация не может существовать вследствие нарушения баланса между входом и выходом ресурсов из системы.

2. *Подсистема достижения целей* — важнейшая системная единица организации, поскольку она мобилизует организационные ресурсы, активно воздействует на различные части внешней среды, ориентируя их на достижение основных организационных целей, путем координирующего воздействия соединяет все части организации в единое целое.

Данная подсистема действует в процессе входов в организацию, производимых внешним окружением, и переносит влияние на выходы. Здесь под входами понимаются внешние требования (к распределению благ, услуг, к регулированию поведения системных единиц) и поддержка (если внешней среде выгодна деятельность организации). Чтобы дефекты и конфликты в требованиях не привели к распаду организации из-за возникающей перегрузки, внедряются культурные нормы (кодексы, правила и т.д.) и система сторожей (регуляторов) в подразделениях организации.

Поддержки фокусируются на двух аспектах деятельности подсистемы: 1) поддержка целостности организации; 2) поддержка авторитетной власти руководства внутри организации. В соответствии с теорией Парсонса подсистема достижения целей является политической, или властной, подсистемой, основная функция которой внутри организации — это авторитетное (т.е. общепринятое или законное) распределение ценностей, под которыми понимаются все блага и ресурсы, имеющие значение для членов организации или связанных с ней элементов внешней среды.

Подсистемы на нижней стороне прямоугольника Парсонса (рис. 8) ориентированы на внутреннюю деятельность организации.

3—4. *Подсистемы интеграции и латентности (поддержания образцов)* целесообразно рассматривать вместе, так как процессы формирования этих подсистем схожи и на многих этапах характеризуются неразрывным единством. Эти подсистемы должны обеспечивать не только внутреннюю целостность организации как системы, но, что еще более важно, распределение функций между отдельными системными единицами, т.е. создание и поддержание в рабочем состоянии системы социальных ролей, а также сопряженности отдельных функций. Кроме того, подсистема поддержания образцов цементирует лояльность членов организации по отношению к организационным нормам и требованиям. На рис. 8 показаны основные компоненты процесса интеграции в системе и процесса формирования подсистемы поддержания образцов. Наиболее полная интеграция в организации, рассматриваемой как система, включает в себя: 1) идеологическую интеграцию, т.е. интеграцию в системе идеологических норм, составляющей неотъемлемый атрибут социального порядка в конкретной социальной группе; 2) интеграцию в системе социальных ролей, которые выражают функциональные требования в данной организации; 3) интеграцию в системе культурных норм, узаконенных в ходе их применения в процессе организационной деятельности. При реализации полной интеграции каждое подразделение и каждый член организации органично входят в систему на правах системной единицы для выполнения определенной функции. Результатом успешной интеграции является сплоченная, устойчивая, эффективная организация, где усилия каждой системной единицы осуществляются строго в рамках их функций, а каждая функция оптимально соответствует целям не только отдельных системных единиц, но и организации как системы.

По мнению современного социолога Д. Истона [151. Р. 149—158], процесс интеграции в системе может протекать в три этапа, каждый из которых целесообразно представить как отдельный процесс.

1. *Конформность* — этап интеграции — достижение такого состояния включенных в систему объектов (социальных групп или отдельных индивидов), которое характеризуется их соглашением с системными требованиями (требованиями по отношению к членам организации) как законными. На этом этапе происходит оценка нормативной базы системы в целом. Если этот этап проходит успешно, индивид или социальная группа принимают нормативную основу организации (например, способы социального контроля и распределения власти в организации), но в то же время согласие может быть чисто внешним, когда системные роли органично не сливаются с конкретными функциональными единицами. Обязательным условием формирования конформного поведения является признание членами организации релевантности ценностей социальной системы по отношению к их основным целям и потребностям, что накладывает определенные ограничения на их поведение. При таком виде интеграции на первом месте остаются личностные цели и потребности. В связи с этим конформность должна основываться на доверии индивидов, входящих в соци-

альную систему, к институциональным и корпоративным культурным нормам, регулирующим организационное поведение.

2. *Мобилизация* — этап, в ходе которого индивидами осуществляется идентификация с системными ролями, соответствующими статусному полю данной системы. Эти роли признаются значимыми и первостепенными, составляющими основу их деятельности. Этот уровень интеграции следует признать более высоким, так как члены организации ставят цели организации выше, чем личные цели.

Основной отличительной особенностью стадии мобилизации является то, что индивиды не просто соглашаются с собственными системными ролями, но и могут осуществлять символическое взаимодействие на уровне организации в целом, т.е. могут представлять себе и осваивать многие роли в организации, хотя реально выполняют только одну. Практически для выполнения требований мобилизации каждый работник должен символически проигрывать роли всех работников, с которыми он вступает в ролевые контакты. В ходе символического взаимодействия происходит передача системно связанных ролевых символов для осуществления ролевого взаимодействия. Такое включение индивидов в организационные процессы позволяет им органично влиться в систему ролей организации, представлять себе все основные виды деятельности и значимость собственной роли. Мобилизация как часть интеграционного процесса в организации будет считаться успешной в том случае, если роли будут связаны между собой и могут функционировать в виде ролевой системы как единое целое.

В условиях организации мобилизация возможна как на чувственном, так и на рациональном уровнях. Мобилизация на чувственном уровне заключается в передаче ролевых и институциональных символов, позволяющих индивидам осуществлять групповые взаимодействия для достижения поставленных целей. Рациональная мобилизация сводится к передаче (в основном посредством обучения) организационных ролей, опосредованных системой. Чувственный и рациональный способы мобилизации взаимно дополняют друг друга, создавая возможности для идентификации членов организации с их системными ролями и установления функциональных связей внутри системы.

3. *Консолидация* — этап интеграции, в ходе которого происходит интернализация норм, включающих в себя институциональные и организационные поощрения и наказания, культурные ценности (составляющие особенности организационной культуры), ролевые требования и ожидания. Консолидация предполагает идентификацию индивидов по отношению к нормам своей социальной группы (организации или ее подразделению), появление ингрупповой причастности и ингруппового фаворитизма. Как и первые два этапа интеграции, консолидация осуществляется и на чувственном, и на рациональном уровнях. На чувственном уровне происходит усвоение всеми членами организации общих культурных ценностей, представляющих собой лицо организации, ее имидж. На рациональном уровне достигается полное усвоение и принятие членами организации системы поощрений и наказаний, что обеспечивает контроль за сохранением организационной культуры.

Как видно из рис. 8, все подсистемы, ответственные за выживание организации, связаны между собой. Так, если в организации отсутствует интеграция ее членов относительно организационных целей, члены организации теряют лояльность по отношению к системе поощрений и наказаний (поддержание образцов), вследствие чего невозможно эффективное применение властного воздействия (достижение целей) и в конечном итоге нарушается взаимодействие с внешней средой (адаптация).

Взаимодействие между системой и ее частью (системной единицей). Как указывалось ранее, система представляет собой сложное целое, состоящее из

относительно автономных, но взаимосвязанных частей. Очевидно, что позиции этих частей в системе, их вклад в достижение системой своих целей различны. Для того чтобы оценить место и роль части системы (например, отдела, цеха, лаборатории и т.д.) в деятельности всей организации, важно определить функциональные возможности этой части по двум основным характеристикам — функциональной значимости и функциональной автономии.

Функциональная значимость части системы (системной единицы) — это показатель того, в какой мере система как целое может существовать и функционировать в случае отделения от нее этой части. Наиболее яркие примеры функциональной значимости дают биологические системы. Например, в человеческом организме есть части с очень высокой функциональной значимостью: мозг, сердце, печень и т.д., изъятие которых приводит к гибели организма как биологической системы; части с меньшей степенью функциональной значимости, например конечности, без которых организм может существовать, но круг выполняемых функций значительно ограничен; части с низкой степенью функциональной значимости, например аппендикс, отделение которого от живого организма не приводит к особым изменениям в его функционировании.

В организациях к системным единицам высокой функциональной значимости можно отнести высшие координирующие органы управления, а также отделы или службы, которые выполняют или способствуют выполнению основных функций организации. Остальные системные единицы могут иметь разную степень функциональной значимости, вплоть до подразделений, которые признаются ненужными, балластом (самая низкая степень функциональной значимости). Очевидно, что политика организации в отношении распределения приоритетов и ресурсов должна строиться с учетом этой важной системной характеристики.

Функциональная автономия — это показатель того, в какой мере возможно отдельное существование системной единицы при отделении от системы в целом. Другими словами, это показатель самостоятельности и независимости системной единицы по отношению к системе. Например, в государстве может существовать отдельная системная единица (автономная республика, автономная область), которая в результате накопления властных, материальных или политических ресурсов получает возможность существовать вне государства как самостоятельная политическая единица, наделенная суверенитетом. Таким же образом из организации может выделиться отдел, лаборатория или иное подразделение, которое может функционировать автономно, образовав самостоятельную организацию.

Каждая системная единица испытывает имманентное, внутренне присущее ей стремление постоянно повышать уровень своей функциональной автономии. Например, в биологической системе каждая клетка стремится к отделению от организма, и только постоянный контроль со стороны высшей координирующей системы удерживает отдельные его части в единстве, заставляя выполнять функции, присущие, живому организму. То же явление наблюдается и в социальной организации, когда отдельное подразделение, накопив достаточные ресурсы, ставит себя в особое положение по отношению к другим частям системы и может даже диктовать свою волю руководству организации.

Повышение функциональной значимости и функциональной автономии ставит перед руководством организации ряд серьезных проблем, связанных прежде всего с осуществлением контроля за отдельными подразделениями организации и обеспечением целостности и устойчивости системы по отношению к внешнему окружению. Например, принимая решение о сокращении определенной структурной единицы (отдела, службы, лаборатории и т.д.), руководство организации должно четко

оценивать степень ее функциональной значимости в пределах организации и ее влияние во внешней среде и на основе этой оценки определить, изменятся ли условия выживания организации при отсутствии данной структурной единицы, будет ли способна организация эффективно достигать свои цели в этом случае. Если перед руководством организации стоит вопрос о передаче определенных властных, экономических, финансовых, информационных и других ресурсов в распоряжение отдельных структурных единиц, то оно должно оценить возможность возникновения ситуации, при которой функциональная автономия подразделения настолько повысится, что это подразделение сможет либо отделиться от организации (превратиться в самостоятельную организацию), либо начать диктовать свои условия руководству организации, настаивая на приоритете своих целей. Здесь возможны два варианта решения: 1) если функциональная значимость данного подразделения невысока, руководство организации может восстановить положение, приняв энергичные меры: переложить выполнение функций на другие структурные единицы (подготовив тем самым безболезненное отделение части системы) или перераспределить ресурсы; 2) если функциональная значимость подразделения достаточно высока, то повышение степени его функциональной автономии может привести к возможности распада организации или резкого изменения ее целей и политики.

В целом можно сказать, что взаимодействие между организацией, рассматриваемой как система, и ее частью является важным фактором, определяющим внутреннюю политику организации и ее социальную структуру.

§ 2.6. Ситуационный подход

Основные идеи исследования организаций на основе изучения конкретных ситуаций. Практическое применение в теории организации системного подхода затруднялось тем, что системы в данном подходе представляют собой застывшие, зачастую абстрактные модели, которые трудно приспособить к изменениям как внутри организации, так и в ее внешнем окружении; кроме того, возникали сложности при использовании конкретных знаний о специфике организаций и их развитии. Это обстоятельство послужило толчком для возникновения ситуационной теории, или ситуационного подхода, к изучению организаций и процессов управления.

В 1940—1950-х гг. развивалась эмпирическая школа в теории управления. Представители этой школы П. Друкер, А. Чандлер, Р. Дэйвис особое значение придавали распространению конкретного опыта управления фирмами. При этом существующие организационные структуры корректировались на основании эмпирических исследований в зависимости от области деятельности, географического положения фирмы, состояния рынка и т.д.

Толчком к созданию ситуационной теории послужили исследования Т. Бернса и Г. Сталкера, проведенные ими в 1960—1961 гг. на 20 машиностроительных, электронных и текстильных фирмах Англии и Шотландии [128]. Основным результатом их исследований стало предположение о том, что в зависимости от вида внешней среды (стабильной или изменчивой) наиболее эффективными организационными структурами могут быть «механистическая» или «органическая».

«*Механистическая*» структура наиболее эффективна в условиях относительно стабильного внешнего окружения, предсказуемой ситуации на рынке. Она представляет собой бюрократическую модель с высокой степенью централизации и формализации. Основной отличительной особенностью подобной структуры можно считать точную специализацию и жесткое соответствие каждого работника требованиям выполняемой им роли на основе неукоснительного следования организационным нормам. По конфигурации такая структура может быть многоуровневой,

линейнофункциональной с неизменной системой целей и строгой иерархией. В качестве примера такой организации Берне и Сталкер называют предприятия текстильной промышленности.

«Органическая» структура по своей природе ориентирована на постоянные изменения внешней среды в условиях неопределенности рынка. Для такой структуры характерны: нечеткая система полномочий, расширенные ролевые требования; отсутствие иерархической системы контроля, власти и коммуникаций; стремление к согласованию задач и целей организации на межличностном уровне; минимальная ориентация на жесткие правила, руководства и инструкции; гибкость изменения организационных норм. Эти характеристики свидетельствуют о возможности постоянной адаптации организации к изменяющемуся внешнему окружению.

Основная заслуга Бернса и Сталкера не в том, что они декларировали эти два типа организаций, а в том, что они выдвинули идею, согласно которой «механистическая» и «органическая» структуры могут одновременно сосуществовать в одной организации. Например, производственный отдел в организации работает в режиме «механистической» структуры, выпуская достаточно однородную продукцию, а отдел сбыта, ориентированный на изменяющийся рынок, обладает «органической» структурой, постоянно изменяя методы продвижения товаров на рынок, ориентацию на сегменты, изменяя цену, применяя новые средства рекламного воздействия на потребителя и т.д.

Вместе с тем Бернс и Сталкер не указали на очевидные трудности сосуществования этих двух форм организационной структуры. Организация, имеющая одновременно две разные социальные структуры с различными видами корпоративной культуры, в буквальном смысле разделяется на две части, обладающие не только различными целями, но и требующие разных видов контроля за деятельностью и мотивацией работников, разных способов подбора и обучения кадров и т.д. Это может привести к конфликтным ситуациям и отсутствию взаимодействия внутри организации. Исследование внешней среды организации. Подлинными основателями ситуационного подхода к изучению организаций стали американские исследователи П. Лоуренс и Дж. Лорш, развившие модель Бернса и Сталкера. Разработанная ими модель основана на конкретных характеристиках, детально описывающих ситуацию; при этом внешняя среда может рассматриваться как однородная или разнородная, агрессивная или нейтральная, сплоченная или разобщенная и т.д. На базе изучения деятельности 10 американских организаций Лоуренс и Лорш пришли к выводу, что от характеристик внешнего окружения (рыночной, производственной, информационной, научной и других сфер) зависят такие компоненты внутреннего устройства организации, как цели, структура, технологии и персонал. Их выводы подтвердили результаты исследования технологий организации, проведенные Дж. Томпсоном и Д. Вудворд [143].

Основная идея управления организациями в рамках ситуационного подхода связана с выделением типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей. При таком подходе главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с типовым блоком и предвидении на этой основе последующего развития событий. Для обучения руководителей действиям в рамках данной модели использовался так называемый case-метод — метод отдельных ситуаций и их типизации (т.е. отнесения к конкретному блоку).

Важной вехой в развитии ситуационного подхода стало применение теории игр, особенно разработок Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна, которые на основании изучения действий игроков на рынке смогли математически рассчитать возможные варианты оптимальных действий для конкретных ситуаций (корпоративные действия,

действия субъектов рынка при неизменной сумме ресурсов, действия субъектов рынка в конфликте и т.д.) [164. Р. 52].

Новым этапом разработки ситуационной теории стали научно-практические исследования П. Лоранжа и М. Мортонга [164. Р. 53—55], которые занимались преимущественно изучением внешней среды организаций. Они выделили четыре типа организации в зависимости от их отношений с внешней средой:

1) организации, функционирующие в условиях постоянной изменчивости внешней среды. Их характеризуют горизонтальная дифференциация управленческой структуры и слабая технологическая общность, поскольку каждое подразделение организации стремится максимально приспособиться к изменяющимся условиям, в то же время имея собственные технологические особенности;

2) организации, производящие разнообразные товары по достаточно устойчивым технологиям и стандартам, что обуславливает высокую технологическую общность подразделений. Лозунг организации этого типа: «Устойчивость, надежность, неизменность, приверженность традициям». Основной задачей таких организаций можно считать согласование целей многочисленных подразделений для выпуска сложной продукции разного ассортимента. Необходимыми моментами функционирования такой сложной системы являются матричная структура (т.е. структура, построенная на разработке проектов) и четкая система информации и связей с внешней средой;

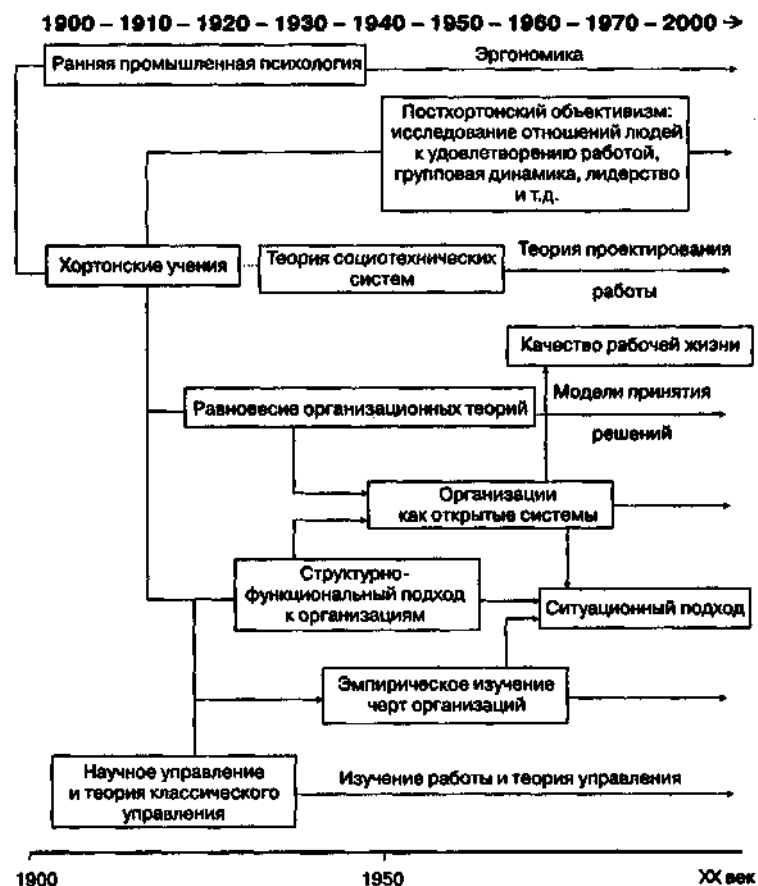


Рис. 9. Основные направления развития теоретического знания о социальных организациях

3) организации, выпускающие достаточно однородную продукцию, характеризующиеся стабильными технологиями и легко предсказуемыми (хотя и изменяющимися) рыночными ситуациями, так как контролируют свою нишу на рынке и не опасаются экспансии со стороны конкурентов. Для организации подобного типа главными моментами выживания и успешной деятельности являются удержание престижа, четкость и бесперебойность поставок ресурсов из внешней среды, надежность в работе с клиентами и потребителями. Внутри организации наиболее целесообразны линейно-функциональные структуры, подробно разработанная система норм, налаженная система контроля, постоянное пополнение портфеля заказов. Главными функциями управления следует признать планирование и контроль;

4) организации, отличающиеся полностью стабильным рынком и продукцией, которая может выпускаться практически неизменной в течение многих лет. Влияние конкурентов на организацию весьма незначительно.

В настоящее время в теории организации сформировалось несколько основных теоретических направлений, каждое из которых имеет свою историю развития, теоретические положения, систему понятий и практические результаты. На рис. 9 представлена динамика развития этих направлений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Позднее средневековье и начало Нового времени характеризуются способом производства, который позволял создавать высшие образцы товаров и монументальные сооружения. Почему этот способ производства уступил место фабричной системе организации труда?

2. Отчуждение и аномия стали настоящим бичом организаций при фабричной системе организации труда. Каким образом отчуждение и аномия разрушали организации? В чем основное отличие отчуждения от аномии?

3. В организации наблюдается патология, которую эксперты определили как один из видов отчуждения. Каким образом можно существенно снизить отрицательный эффект этого негативного явления?

4. Как одним словом можно охарактеризовать основу школы научного управления? Подробно объясните свой ответ.

5. Какие из положений теории Ф. Тейлора можно считать существенно новыми по сравнению с прежними взглядами на деятельность организаций?

6. Каковы основные направления изучения деятельности организации сторонниками школы научного управления? Назовите основоположников этих направлений исследования.

7. Один из главных теоретиков научной школы управления А. Файоль выделил базовые функции управления. Назовите эти функции. Почему Файоль не включил в число этих функций многие виды деятельности руководителей организации?

8. Что явилось причиной возникновения школы человеческих отношений в теории организаций?

9. В одной из юридических организаций повысилась текучесть высококвалифицированных кадров при высокой оплате труда. Возникла напряженность между сотрудниками и руководством. Вследствие этого снизилась заинтересованность в качественном выполнении работы. Какие способы управления (с точки зрения школы человеческих отношений) целесообразно использовать в данном случае?

10. Чрезмерное увлечение применением различных способов управления в рамках школы человеческих отношений может существенно снизить эффективность управле-

ния организацией. Какие негативные последствия такой недальновидной политики в управлении организацией могут возникнуть?

11. Какой из аспектов организации является самым важным при системном подходе? Каким образом можно охарактеризовать систему с точки зрения этого аспекта?

12. Два руководителя рассматривают одну и ту же организацию с разных точек зрения. Один из них представляет организацию как некоторую иерархическую структуру, основой которой являются люди, а второй руководитель рассматривает организацию как систему. В чем различие их взглядов на организацию? Каковы главные специфические черты обоих подходов?

13. Фирма по продаже бытовых моющих средств находится в состоянии жесткой конкуренции с другими фирмами, реализующими на рынке аналогичную продукцию. Какие условия должны быть выполнены для того, чтобы фирма смогла выжить в таких условиях рыночного окружения?

14. Интеграция, по мнению Д. Истона, является одним из самых важных условий существования организации. Что собой представляет интеграция с точки зрения функциональной теории? Какие этапы интеграции характерны для современной организации?

15. Организация имеет в своем составе территориально удаленный филиал, производящий специфическую продукцию. Для руководства организации важно оценить возможности самостоятельного существования этого филиала и выхода его из организации. Какие функциональные характеристики дают руководству организации представление не только о возможностях самостоятельного поведения филиала, но и о его политике по отношению к организации?

16. В чем заключается основная причина появления функционального подхода к изучению организаций? Какой базовый принцип этого подхода используется в теории организаций?

17. Как можно определить самую важную заслугу Т. Бориса и Г. Сталкера в развитии ситуационного подхода в теории организаций? Какие типы организаций рассматриваются в рамках ситуационного подхода? Какие способы изучения организаций применяются для реализации ситуационного подхода?

18. Руководитель получил профессиональную подготовку только на основе ситуационного подхода к управлению организацией. В условиях постоянно меняющейся рыночной среды он испытывает ряд трудностей в принятии обоснованных управленческих решений. В чем заключается слабость ситуационного подхода? Почему в современных условиях нельзя осуществлять такую одностороннюю подготовку руководителя?

19. В практике управления организацией к настоящему времени сформировалось несколько основных направлений в теории организаций. Каковы эти направления и как они соотносятся друг с другом? На что в будущем, по вашему мнению, будут ориентироваться руководители организаций?

Глава 3

ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

§ 3.1. Основные структурные компоненты организации

Поддержание баланса между входом и выходом организации. Наиболее четко позволяет представить внутреннюю структуру организации системный подход. Как

2) если организация не в состоянии переработать ресурсы таким образом, чтобы они были приняты рыночным и институциональным внешним окружением (например, когда на выходе появляется неконкурентоспособная продукция деятельности организации), то ресурсы задерживаются внутри организации как системы, происходит затоваривание, следствием чего становится невозможность для организации реализовать свои цели.

Баланс организации обеспечивается посредством внутренних взаимосвязей, прежде всего вертикальных властных коммуникаций. Координирующий центр (высший уровень управления в организации), используя вертикальные связи, направляет усилия всех организационных подсистем на своевременное поступление ресурсов, их обработку с наименьшими издержками, а также передачу продуктов деятельности различным сегментам внешнего окружения в соответствии с текущей ситуацией.

Выделение основных структурных компонентов организации.

Для поддержания организационной системы в рабочем состоянии необходимо взаимодействие ряда внутренних компонентов организации, или ее структурных составляющих.

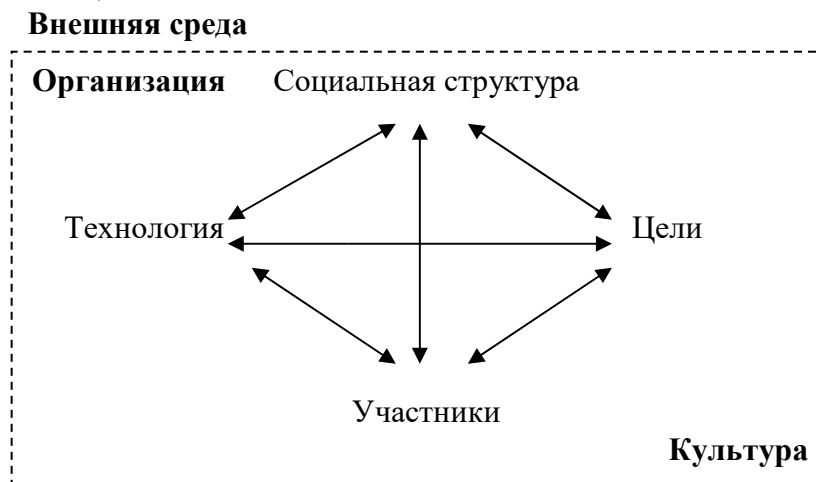


Рис. 11. Основные структурные компоненты организации

На рис. 11 показана упрощенная схема взаимодействия составных компонентов организации, разработанная Г. Ливиттом [144. Р. 44]. По мнению современных исследователей, данная базовая модель позволяет сторонним наблюдателям понять стратегически важные части организации и их системное взаимодействие. При этом системное взаимодействие внутри организации следует рассматривать как взаимозависимость четырех внутренних подсистем (компонентов): целей организации, социальной структуры организации, технологий и персонала, или членов, организации.

Все компоненты организации достаточно автономны, и их слабая взаимозависимость обусловлена тем, что число коммуникаций, через которые осуществляется влияние одних компонентов на другие, ограничено. Так, изменение целей организации изменяет не всю организационную структуру, а только ее отдельные составляющие (структурные единицы).

Все четыре основные компоненты организации могут эффективно взаимодействовать только в рамках определенных культурных норм и ориентироваться на определенную систему ценностей. Другими словами, субкультура организации, или организационная культура, оказывает существенное влияние на ее деятельность. *Культура организации — это совокупность принятых и усвоенных норм, правил*

поведения, обычаев, традиций, характерных для данной организации. Было бы ошибкой считать субкультуру организации оторванной от других культур, прежде всего культуры общества. Напротив, корни культуры организации — в культуре общества, но в ходе осуществления своей деятельности культура организации приобретает специфические черты, отличающие ее от культур других организаций. Например, сравнение бюрократической культуры министерства или органа законодательной власти и обладающей многими свободами академической культуры университета показывает, что представители этих культур проявляют различные образцы поведения, придерживаются различных норм и ориентированы на различные ценности.

Следует также отметить, что основные компоненты организации невозможно рассматривать изолированно, без учета контекста внешнего окружения. Современные исследователи в области социологии организаций полагают, что организацию (выделенную как единое целое и обладающую четкими границами) следует представлять только в виде открытой системы. Это означает, что руководству организации недостаточно наладить взаимосвязи между ее отдельными внутренними компонентами; в организации нужно применять определенные виды стратегии относительно различных составляющих внешней среды.

Таким образом, основные взаимосвязанные компоненты организации определяют базовые направления и особенности ее деятельности.

§ 3.2. Цели организации

Значение целей в деятельности организации. Как следует из определения организаций, среди всех компонентов ее внутренней структуры особое место занимают цели, так как ради их достижения и осуществляется вся деятельность организации. Организация, не имеющая цели, бессмысленна и не может существовать сколько-нибудь продолжительное время. Вместе с тем цели — один из наиболее спорных моментов в понимании организации. Одни ученые считают, что цели необходимы при анализе организационного поведения, другие, напротив, пытаются принизить их значение. Так, бихевиористы считают, что цель могут иметь только индивиды, а группа и коллективы их не имеют [162. Р. 135].

Многочисленные исследования, проведенные в последние годы, показывают, что по значимости цели занимают одно из первых мест среди других компонентов организации. Можно привести множество примеров, когда простое смещение целей или даже неопределенность в их формулировке приводят к таким серьезным негативным последствиям в организации, как неправильный выбор стратегических направлений (это приводит к серьезным материальным потерям), снижение эффекта синергии из-за отсутствия единой ориентации у членов организации, нарушение коммуникаций внутри организации, ослабление интеграции внутри организационных структур, появление сложностей в мотивации членов организации, и другим серьезным проблемам. Таким образом, цели оказывают самое непосредственное влияние практически на все компоненты деятельности организации. Для того чтобы понять причины важности целей для организационной деятельности, необходимо определить понятие цели и ее функции.

Определим цель как желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. В условиях организации цель нужно рассматривать как единство мотивов, средств и результатов. Это означает следующее:

- цель есть определенный мотив (или потребность). Справедливо утверждают, что цель относится к мотиву как стакан воды — к утолению жажды, обладание властью — к самоутверждению, одна цель может удовлетворять несколько потребностей, как одна потребность может удовлетворяться через разные цели;

- цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т.е. при оценке способа удовлетворения соответствующей потребности или устремления;

- цель в деятельности организации не тождественна результату, поскольку даже при достижении цели в реальный результат приносятся другие следствия, не совпадающие с предполагаемым результатом, поэтому достигнутая цель может быть только частью результата;

- выбор цели субъектом существенно предопределен и ограничен индивидуальными предпочтениями, влияниями окружающей среды, побочными целями и т.д. Поэтому целеполагание не есть лишь выражение свободы воли субъекта.

Функции целей организации. Совместная деятельность порождает у людей цели разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять такие функции:

1. *Когнитивные функции целей.* Эти функции, которым, по мнению представителей рациональной школы научного управления и их современных последователей, принадлежит первое место, обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.

2. *Распределительные функции.* Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (целей организации, целей подразделений, целей участников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации.

3. *Функции идентификации,* т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этих функций деятельность членов организации теряет смысл. Это в свою очередь может привести к отчуждению и аномии.

4. *Функции мотивации.* Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотношенными с собственными потребностями.

5. *Функции преобразования.* Стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации.

6. *Катектические, или эмоциональные, функции.* Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.

7. *Символические функции.* Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

8. *Идеологические функции.* Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. К сожалению, в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей.

Типы целей в организации. Цели организации разнообразны по виду и содержанию. Например, цели у рядовых исполнителей, руководителей высшего уровня и у руководителя финансового характера характеризуются существенными различиями в видении будущих результатов их деятельности. Но это вовсе не свидетельство того, что цели организации — это лишь формальное оглашение о намерениях, не реализуемое на практике. Ответ на этот вопрос дает А.И. Пригожий, который считает, что совместная деятельность индивидов в организации предполагает наличие по крайней мере трех видов взаимосвязанных организационных целей [74. С. 46].

1. *Цели-задания* — оформленные как программы общих действий поручения, которые задаются организацией более высокого уровня (например, для предприятия цели такого рода могут задаваться министерством) или диктуются рынком (совокупностью организаций, включая смежников и конкурентов). Эти задания определяют целевое существование организаций. Очевидно, что эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основные усилия всех без исключения участников организационного процесса. Например, преподавание в школе, лечение и прием пациентов в больнице, лабораторные работы в научно-исследовательском институте — все это цели-задания, определяющие смысл существования организации.

2. *Цели-ориентации* — совокупность целей участников, реализуемых через организацию. К ним относятся обобщенные цели коллектива, включая и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. Если они расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к достижению собственных (часто эгоистических) целей-ориентаций, члены организации отмахиваются от целей-заданий или выполняют их лишь формально.

3. *Цели системы* обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Другими словами, цели системы выражают стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, к ее интеграции в ряду других. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации. В случаях организационной патологии цели системы могут заслонять другие цели. При этом на первый план выступает желание любой ценой сохранить организацию, невзирая на необходимость выполнения ею целей-заданий или удовлетворение коллективных и индивидуальных целей-ориентаций членов организации. Такое явление нередко наблюдается при крайних негативных проявлениях бюрократизма, когда организация, утратив реальные цели, существует только для того, чтобы выжить, сохранить свою самостоятельность [74. С. 46]

Приведенное разделение целей является основным. Оно позволяет понять значение целей организации и показывает их разнообразие. Однако в организации существует большое количество различных стратегических, тактических, промежуточных и вторичных целей.

Классификация целей организации. У организации могут быть разнообразные цели, особенно если говорить об организациях различных типов. Например,

деятельность организаций, занимающихся бизнесом, сосредоточена главным образом на создании определенных товаров и услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Государственные учебные заведения и больницы и т.п. не стремятся получить прибыль, но их действия сопряжены с ограничением затрат. Это стремление некоммерческих организаций находит отражение в наборе целей, сформулированных как представление конкретных услуг в рамках бюджетных ограничений. Изложенное свидетельствует о том, что классификацию целей следует считать важной научно-практической задачей, способствующей пониманию возможностей их практического использования при проектировании организации или в процессе ее функционирования. Приведем несколько классификаций организационных целей по разным основаниям.

Классификация по направленности. В данном случае цели подразделяются по характеру тех действий, которые намерены предпринимать для их достижения.

1. Цели функционирования направлены на поддержание рабочего состояния организации и ее подразделений. Целевые программы по обеспечению функционирования содержат задачи по созданию постоянного притока ресурсов, техническому обслуживанию, постоянному контролю за деятельностью членов организации. Как правило, подобного рода задачи рассчитаны на длительное время. Такие цели могут вызывать трудности при мотивации поведения членов организации, так как их достижение не связано с разовыми усилиями, а требуют постоянного напряжения сил.

2. Цели усовершенствования. Любая цель, включающая в себя активное действие, может рассматриваться как цель усовершенствования. К таким целям можно отнести повышение производительности труда, увеличение доли товаров организации на рынке и др. Обычно такие цели хорошо понимаются работниками, однако их реализацию не всегда удается обеспечить соответствующими ресурсами (особенно это касается заведомо завышенных целей). В случае недостижимости целей усовершенствования (особенно если они были широко освещены в подразделениях организации) возможны негативные последствия, которые выражаются, в частности, в потере авторитета руководителей, снижением мотивации членов организации и т.д.

3. Цели развития аналогичны целям усовершенствования, но относятся к своеобразным формам роста, расширения, обучения и прогресса. К этим целям могут относиться увеличение количества наименований внедряемых в производство новых товаров, внедрение новых идей в области менеджмента, кардинальные изменения в организационной структуре и т.д.

Преимущества классификации целей по их направленности состоят прежде всего в том, что они легко воспринимаются и осознаются членами организации на различных управленческих уровнях. Более того, эти цели чаще всего декларируются управленческим персоналом для рядовых исполнителей. Выраженные в указанных формах цели служат главным образом для ориентации мышления и деятельности членов организации.

Классификация целей по их направленности является основной для стратегического управления. При этом цели объединяются в комплексы на основе принципа достижения системой определенного состояния:

фактический уровень — то, что удастся получить в настоящее время при существующих ресурсах и существующих ограничениях (цели программирования);

наличный уровень — то, что можно сделать при существующих ресурсах, существующих ограничениях, но при условии изменения положения в лучшую сторону (целевое планирование);

потенциальный уровень — то, что удастся сделать, развивая ресурсы и снимая ограничения (перспективное планирование).

Руководство организации может выбирать различные целевые комплексы в зависимости от возможностей и потребностей организации в настоящем и будущем. В повседневной деятельности руководство организации обычно ориентируется на фактический и наличный целевые уровни. Так, производительность организации часто рассматривается как отношение фактического состояния к наличному состоянию.

Классификация по критериям предусматривает разделение целей по их отношению к основным показателям успешной деятельности организации. Чем выше запросы организации относительно показателей своей деятельности, чем шире области ее деятельности, тем более разнообразно разделение целей по критериям. Чаще других в организации используются следующие основные критерии.

1. Продуктивность. Оценка продуктивности выражается количеством единиц продукции, приходящихся на каждого сотрудника организации и изготовленных в единицу времени. Количество единиц продукции или произведенная прибыль в расчете на одного сотрудника, затраты на их производство в единицу времени являются теми критериями, которые обычно используются при определении продуктивности.

2. Рыночные критерии. Рыночные цели можно определить по-разному. Например, можно ввести на рынок новый продукт и попытаться закрепить его в рыночной среде или можно пытаться увеличить долю данного продукта на рынке на 10%, можно стремиться просто сохранить данный объем продаж. Рыночные критерии представляют собой наиболее неустойчивые и неопределенные цели, поэтому руководство не распространяет сведения о них всем членам организации.

3. Ресурсы. Иногда организации ставят цели, связанные с изменением ресурсной базы. В качестве примера можно назвать сокращение кредита на определенную сумму, прогнозирование финансовых вливаний, направленных на реорганизацию, повышение производительности, сокращение текучести кадров.

4. Прибыльность. Цели, ориентированные на прибыльность, обычно выражаются достаточно четко. Например, можно повысить чистый доход с одного вложенного рубля (доллара) или уровень рентабельности, увеличить размеры дивидендов. Эти цели, как правило, хорошо воспринимаются управленческим аппаратом и могут быть конкретно рассчитаны.

5. Обновление. Работа организаций в изменяющейся внешней среде обычно требует, чтобы постоянно приспосабливались к новым рыночным, политическим или другим условиям. От того, насколько быстро организация реагирует на изменения во внешнем окружении (особенно в рыночной среде), зависит баланс между входом и выходом системы, ее способность к выживанию. На практике это означает, что организация может быстро наладить производство таких продуктов и услуг, которые в наилучшей степени соответствуют потребностям рынка, являются конкурентоспособными. К целям обновления относится разработка и внедрение нового, более эффективного технологического процесса, новой системы услуг, удовлетворяющих потребителей, нового компьютера, обладающего более высокой скоростью обработки данных, и т.д. Следует отметить, что цели обновления весьма сложно разрабатывать и конкретизировать, поскольку весьма сложно определить характер изменений во внешней среде.

6. Социальная ответственность. Современная организация не может эффективно функционировать, не разработав систему мероприятий, направленных на улучшение условий труда, отдыха, обеспечение приемлемых отношений внутри коллектива и мотивации членов организации. Об этих целях многие руководители забывают, ссылаясь на сложную обстановку во внешней среде, однако подобное отношение к

целям социальной ответственности с неизбежностью отрицательно скажется на эффективности деятельности организации.

В целом можно утверждать, что классификация целей по критериям наиболее значима для руководства организации, так как именно на их основе проводится построение дерева целей, которое служит ориентиром для руководителей в деле управления организацией.

Классификация во временной области. Деятельность по управлению в организации должна быть четко ориентирована во времени, т.е. необходимо выделить первоочередные цели, постоянно отслеживать, как реализуются среднесрочные и долгосрочные цели. Чтобы обеспечить осуществление всего целевого комплекса, руководителю нужно правильно распределить ресурсы во времени, что дает возможность концентрировать усилия в нужных точках и достичь непрерывных, поступательных действий членов организации. Возможности для этого дает классификация целей во временной области.

1. Текущие цели обычно относятся к тем задачам, которые следует решить в течение одного года. Эти цели хорошо воспринимаются членами организации в том случае, если они реально достижимы, подкреплены соответствующей мотивацией. Обычно текущие цели являются руководством к действию для организаций, производящих продукты.

2. Среднесрочные цели охватывают период протяженностью от одного до трех лет. Цели, реализация которых рассчитана на такие сроки, требуют проведения тщательного анализа условий деятельности (в первую очередь рыночной среды), существующих ресурсов организации и возможностей их привлечения. В организациях, слабо ориентированных на среднесрочные цели, в силу неудовлетворительного планирования и учета ресурсов очень часто допускается коррекция среднесрочных целей, что ведет в конечном итоге к потерям темпов организации, решению неперспективных сиюминутных задач, потере мотивации у членов организации, а в итоге — к сокращению возможностей выживания организации во внешнем окружении. Разработка и достижение среднесрочных целей особенно важны для торговых организаций.

3. Долгосрочные цели обычно относятся к периоду планирования деятельности организации свыше трех лет. Работа на перспективу актуальна далеко не для всех организаций. Так, организации, осуществляющие торговые операции, не могут быть полностью ориентированы на долгосрочные цели из-за высокой изменчивости рыночного окружения. Тем не менее многие из них ставят долгосрочные цели, но, как правило, детально их не разрабатывают, а рассматривают лишь как ориентиры, как отдаленную веху, вопрос далекого будущего. Эти цели могут иметь мотивирующее значение, поскольку их достижение рассматривается как выдающееся достижение организации, как важный этап ее деятельности. Однако в ряде областей деятельности долгосрочные цели имеют решающее значение, являются главными ориентирами, например в научных разработках.

Построение дерева целей. Цель является ориентиром, планируемым результатом деятельности организации, которая представляет собой сложную систему, состоящую из большого количества системных единиц. Задача руководителя — превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить разнородные системные единицы работать на один результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные составляющие, которые будут ориентирами в деятельности отдельных подсистем организации (например, подразделений и служб). Дерево целей организации представлено на рис. 12—16.

Рассмотрим, как строится дерево целей. На первом этапе формулируется главная, глобальная цель фирмы, или миссия. Она имеет долгосрочный характер и должна быть направлена на выживание организации во внешней среде. Постановка этой цели должна быть тщательно подготовлена на основе предварительного анализа внешней среды организации, оценки внутренних ресурсов и возможностей. Для этого обычно проводят следующие операции:

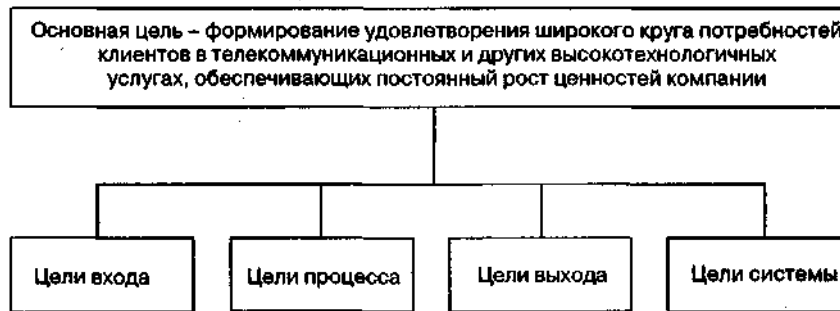


Рис. 12. Типовое дерево целей для производящей организации

1) производится сегментирование рынка и изучается каждый сегмент. В этом случае намечаются приоритетные сегменты, социальные слои, на которые организация должна ориентироваться в своей деятельности (элитные слои, средний слой, малоимущие и т.д.). Далее осуществляется оценка рынка (рыхлость, одномерность или бинарность, степень неопределенности, насыщенность продуктами и услугами, наличие рыночных ниш) с позиции возможностей размещения и использования средств, имеющихся у организации;

2) определяется общее направление ценовой политики. В частности, решается вопрос о том, будет ли организация снижать цены на свои товары и услуги или она будет участвовать в конкурентной борьбе, осуществляя маркетинг, рекламу, активизацию продаж и т.д.;

3) определяются основные направления развития технологии с учетом жизненного цикла товара или услуги;

4) оцениваются производственные мощности организации. Оценке подвергаются все ресурсы организации и финансовые возможности задействования ресурсов внешней среды, например в виде инвестиций, правильной кредитной политики, привлечения спонсоров;

5) определяются основные направления кадровой политики (например, будет ли организация обучать работников или нанимать специалистов со значительным опытом работы).

На втором этапе происходит декомпозиция основной цели организации на цели второго уровня. Необходимость этого этапа обусловлена наличием сильно различающихся направлений деятельности организации по достижению основной цели и, следовательно, первичной специализацией управленческой структуры. Цели второго этапа носят ярко выраженный системный характер и составляют четыре группы:

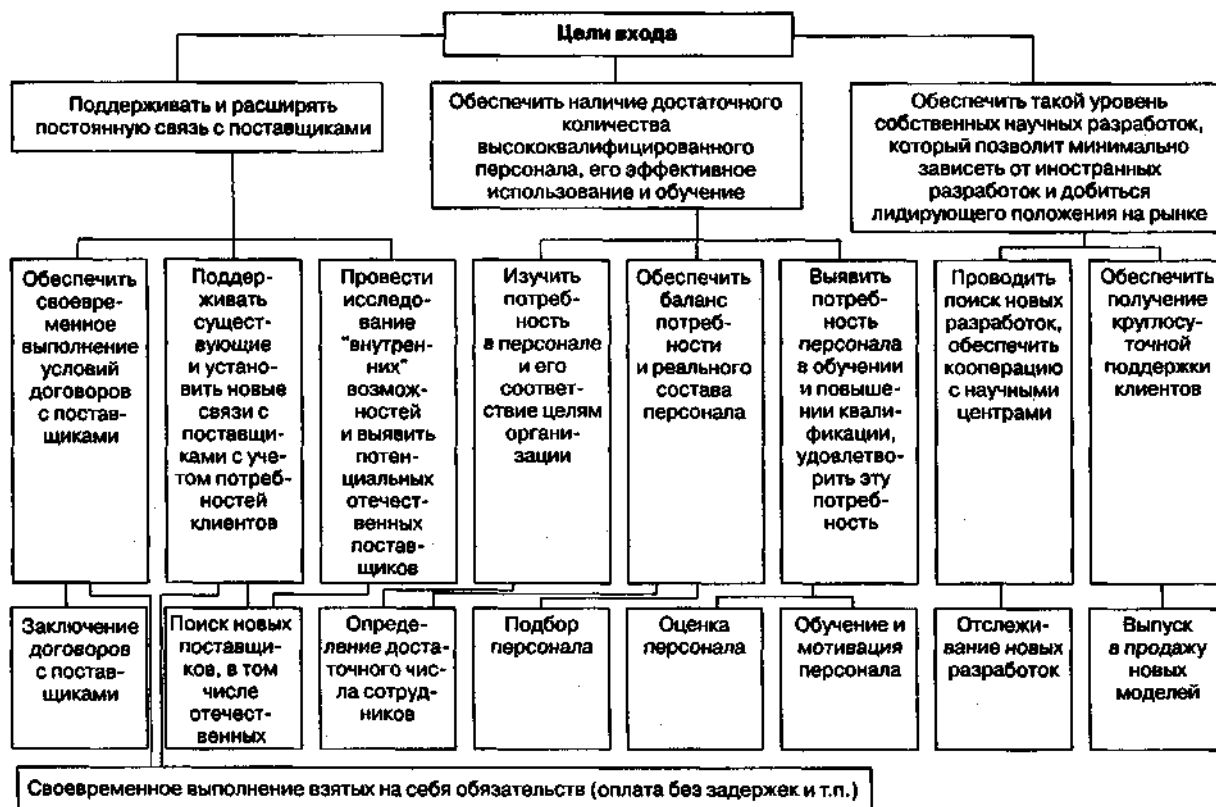


Рис. 13. Типовое дерево целей для организации (цели входа)

1) цели входа организации (рис. 13) включают в себя цели, ориентирующие членов организации (прежде всего управленцев высшего звена) на обеспечение постоянного притока в организацию материальных ресурсов, финансовых средств, информации, людских ресурсов. Среди целей входа следует выделить такие цели, как организация постоянно действующей сети поставщиков, налаживание финансовых связей организации и др.;

2) цели процесса (рис. 14) определяют основные ориентиры деятельности внутри организации по переработке поступивших на вход ресурсов. К этим целям процесса относятся: обеспечение взаимодействия в рамках технологического процесса, налаживание информационного обеспечения внутри организации, внесение изменений структуры и технологии внутри организации и др.;

3) цели выхода (рис. 16) в дереве целей определяют ориентиры деятельности подразделений, занятых реализацией переработанных ресурсов во внешней среде организации. Это такие цели, как налаживание системы сбыта любых ресурсов, представленных организацией

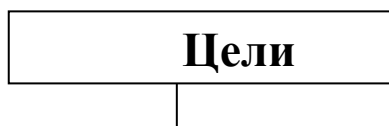




Рис. 14. Типовое дерево целей организации (цели процесса)

для обмена, распространение информации во внешней среде (например, рекламных обращений и активно действующих материалов по связям с общественностью) и др.;

4) цели системы (рис. 15) представляют собой отдельную группу целей второго уровня, направленную на обеспечение условий выживания организации во внешней среде. Эти цели трудно учитывать и реализовать, поскольку в неопределенной и быстро меняющейся внешней среде трудно определить все условия, выполнение которых будет способствовать устойчивости организации и обогащению ее связей с внешней средой; реализация данных целей требует специфических знаний, которые не считаются необходимыми в процессе деятельности организации. В качестве таких целей могут выступать создание системы юридической поддержки фирмы, создание системы отслеживания постоянного изменения настроений потребителей, создание системы политической (или дипломатической) поддержки фирмы. Следует отметить, что цели системы в развернутом виде встречаются в основном в дереве целей крупных фирм, занимающихся стратегическим планированием.

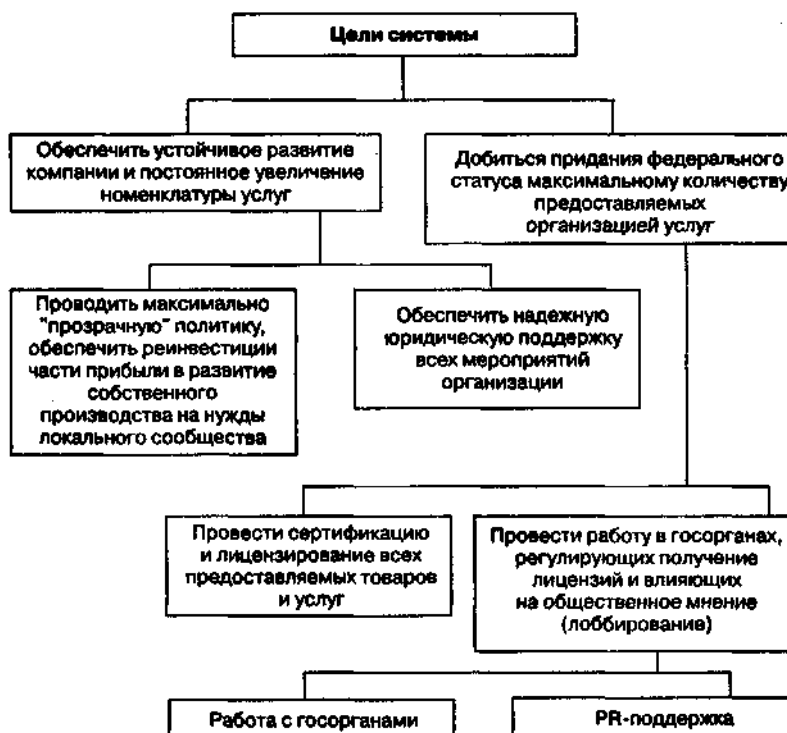


Рис. 15. Типовое дерево целей для организации (цели системы)

Все цели второго уровня должны быть органично связаны между собой в представленной последовательности (от целей входа до целей системы) и ни одна из целей не должна противоречить любой другой. Структурно цели второго уровня реализуются на уровне заместителей директора организации (президента фирмы) по соответствующим направлениям, например заместитель директора по сбыту, по кадрам, главный инженер и т.д.

Цели второго уровня обозначают специализированные области деятельности организации, т.е. каждую из них можно рассматривать как основание определенной специализированной деятельности организации. Это позволяет каждую цель второго уровня и необходимые для ее достижения цели последующих уровней называть целевыми программами (см. рис. 12).

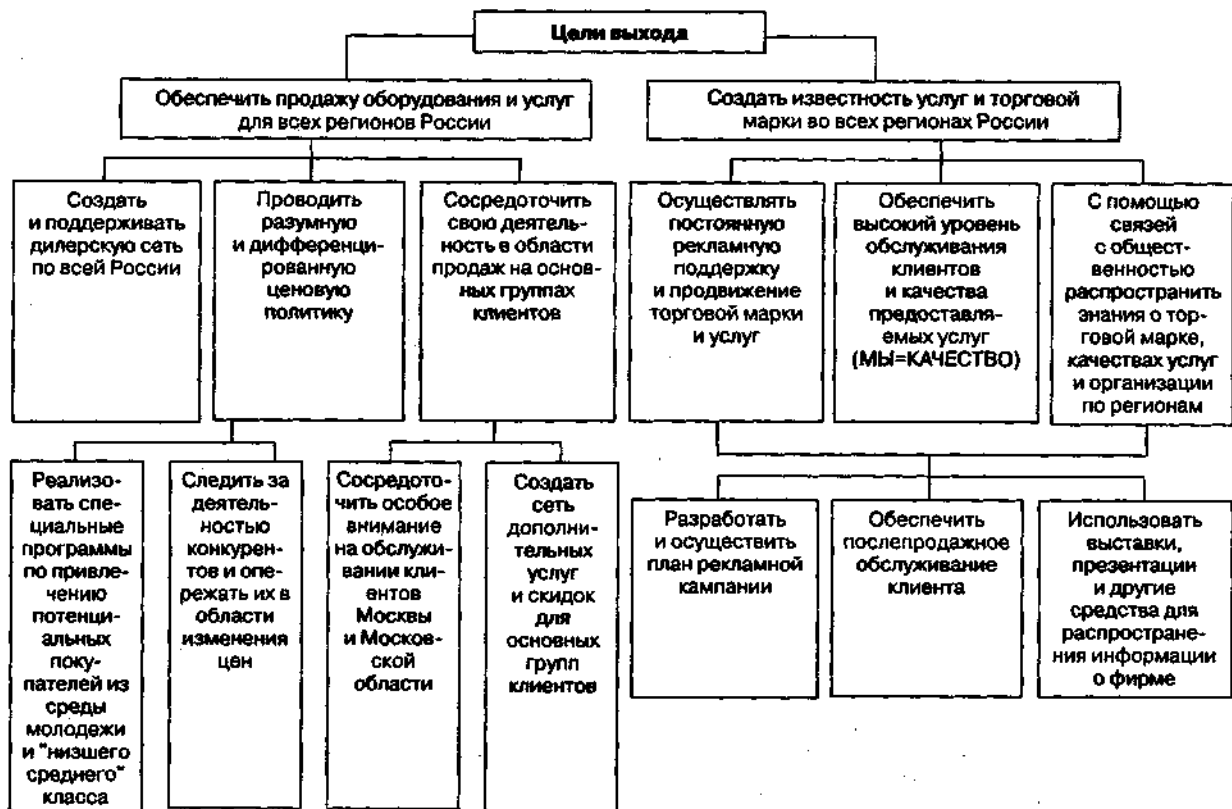


Рис. 16. Типовое дерево целей для организации (цели выхода)

На третьем этапе осуществляется декомпозиция целей второго уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой целевой программы. Разработка целей третьего, четвертого и, если нужно, последующих уровней происходит при неукоснительном выполнении требования необходимости и достаточности целей третьего (четвертого и последующих) уровня. Сущность данного требования заключается в том, что: достижение всех выделенных целей третьего уровня должно обязательно приводить к достижению соответствующих целей второго уровня; среди целей третьего уровня не должно быть «лишних», избыточных целей или целей «на всякий случай», из-за наличия которых с неизбежностью неэффективно разрастается структура организации и появляются дополнительные неоправданные издержки.

При формировании дерева целей следует помнить, что достижение каждой цели должно быть организационно обеспечено, т.е. для ее реализации необходимо создание группы, лабораторий, отдела, других подразделений, сотрудники которых ориентированы на достижение данной цели, обеспечены соответствующими ресурсами и совершают действия, направленные на ее достижение.

Цели организации не только придают смысл ее деятельности и ориентируют в отношении внешней среды, но и способствуют интеграции коллектива организации на основании единства устремлений его членов; могут мотивировать организационную деятельность индивидов; являются основой формирования организационной структуры; представляют собой источник стабильности в организации (резкое изменение целей может привести к серьезным дестабилизирующим последствиям).

§ 3.3. Определение социальной структуры организации

Нормативная и фактическая структуры организации. Социальная структура является важнейшим организационным компонентом и относится к шаблонным, или регулируемым, аспектам взаимоотношений между членами организации. Существуют две точки зрения на социальную структуру организации как целевой группы. Наиболее известна точка зрения американского социолога В. Бенниса, который полагает, что «всегда в человеческом обществе есть то, что может быть названо двойной реальностью: с одной стороны, нормативная система, ничего не воплощающая, с другой стороны — фактический порядок, воплощающий все, что есть» [124. Р. 102]. Каждый член организации подчиняется множеству правил, запретов и разрешений, которые позволяют создать и поддерживать социальный порядок внутри организации. Однако практически жить все время по правилам просто невозможно: наша жизнь — это постоянное отклонение от правил и в то же время ориентация на них. Поэтому исследователи организаций создают модели структуры организации (идеальные нормативные модели), а затем рассматривают фактическое поведение членов организаций в соответствии с этими моделями, но с учетом конкретных ситуаций.

Нормативная структура включает в себя *ценности* — критерии привлекательности и разумного выбора целей, а также оценки социальных норм окружающей среды, *нормы* — управляющие поведением обобщенные правила (шаблоны поведения), которые изменяются и совершенствуются, приводя индивидов к достижению коллективных целей, целей организации, и *ролевые ожидания*. Роли определяют вклад члена организации в общую деятельность в зависимости от позиции, занимаемой им в организации, а также взаимные ожидания участников, взаимный контроль за их поведением. Ценности, нормы и роли организованы так, что составляют относительно стойкие системы взаимного доверия и предписаний, управляющих поведением членов организации.

Фактический порядок можно определить как поведенческую структуру. Она значительно отличается от нормативной структуры прежде всего тем, что здесь на первый план выступают личностные качества членов организации и их взаимные оценки этих качеств. В соответствии с известной теорией американского ученого Дж. Хоманса [138] поведенческая структура состоит из действий, взаимодействий и сентиментов, не регламентированных нормами и правилами. Действия и взаимодействия членов организации здесь во многом зависят от сентиментов — первичной формы взаимной избирательности членов организации. К сентиментам относятся позитивные и негативные чувства, выбор или отторжение окружающих людей, т.е. симпатии и антипатии, привязанность и неприязнь. В целом же *поведенческая структура* — это система отношений между людьми, находящаяся в рамках нормативной структуры, но в то же время отклоняющаяся от нее (в известных пределах) в результате проявления личностных чувств, предпочтений, симпатий и интересов.

Таким образом, *социальная структура* — это система упорядоченных определенным образом позиций членов организации, включающая в себя совокупность взаимосвязанных ролей, упорядоченных взаимоотношений между членами организации, в первую очередь отношений власти и подчинения. Эти отношения могут изменяться вследствие изменения целей, в ходе обмена ресурсами и изменения характера их использования. Именно последний вид изменений является важнейшим резервом развития организации, поскольку это прежде всего новшества в области разделения труда, мотивации членов организации, новые формы социального контроля и обоснованное принятие управленческих решений.

§ 3.4. Параметры социальной структуры организации

Сложность структуры организации. При анализе организации как социомашинной системы ее структура может быть охарактеризована тремя основными параметрами — сложностью, степенью формализации и централизацией [107. С. 282].

Сложность считается одним из самых основных параметров структуры и в свою очередь определяется двумя параметрами — дифференциацией и интеграцией. **Дифференциация** — наиболее важный показатель сложности организации — характеризует разнородность организации, ее многофункциональность, различия в достигаемых целях. По мнению американского исследователя организаций Х. Хендрика, существуют три основных типа дифференциации [107. С. 282].

1. **Горизонтальная дифференциация** показывает степень разделения труда в организации, наличие специализации в деятельности подразделений. Например, в рекламном агентстве для достижения целей создания рекламы могут быть сформированы такие специализированные подразделения, как отдел (или группа) изучения потребительских предпочтений, группа дизайнеров, группа размещения рекламы, группа работы со средствами массовой информации и т.д. В данном случае в реализации одной цели участвуют многие специализированные подразделения. Различия в технологии и в условиях деятельности подразделений порождают существенные различия в нормах поведения их сотрудников, различия в регламентации их рабочего времени и оплате труда. Горизонтальная дифференциация может быть осуществлена по пяти параметрам [107. С. 283]:

а) разделение по функциям — наиболее распространенная основа для дифференциации. Например, на предприятии имеются подразделения по производству, контролю, продаже результатов исследований и разработок;

б) разделение по числу работников представляет собой простейший способ группировки внутри организации. Например, если в организации работают 30 работников и три руководителя, то можно просто разделить эту организацию на три подразделения по 10 человек в каждом. Этот подход чаще всего используется в малых организациях или при выполнении простых работ, не нуждающихся в применении труда узких специалистов-профессионалов;

в) разделение по виду производимого продукта или услуги наиболее эффективно при осуществлении управленческого процесса в крупных организациях. Например, если организация имеет ряд филиалов или очень крупных подразделений, которые достаточно автономны, то каждая из этих системных единиц решает задачу выполнения полного цикла по производству конкретного товара или услуги;

г) разделение по типу клиентуры является наиболее эффективной основой для организационной деятельности с точки зрения эргономики. Например, крупная фирма, специализирующаяся на выпуске аэрокосмической продукции, может иметь подразделения сбыта, ориентированные на разных заказчиков: военные ведомства, коммерческие и государственные учреждения, частных клиентов, приобретающих авиационную технику (пример заимствован из [107. С. 284]). Такой вид разделения целесообразен в организации, работающей с весьма разнородным рынком сбыта продукции, когда интересы и запросы клиентов весьма разнообразны;

д) разделение по технологическому процессу возможно в тех случаях, когда технологический процесс состоит из ряда достаточно самостоятельных технологических комплексов, образующих самостоятельные производства. Например, нефтяная промышленность ориентируется на производство различных видов топлива (керосин, мазут и т.д.), и для каждого из них может быть выделено отдельное производственное подразделение.

Требования горизонтальной дифференциации накладывают отпечаток на поведение членов организации. Обычно наблюдается следующее явление: чем больше горизонтальная дифференциация, тем меньше сплоченность организации, больше трудностей в управлении организацией, ниже уровень интеграции.

2. *Вертикальная дифференциация* говорит о глубине организационной иерархии в организации и обычно характеризуется количеством уровней управления в организационной структуре, следовательно, является показателем степени и характера контроля за действиями подчиненных со стороны руководителей. Высокая степень вертикальной дифференциации свидетельствует о стремлении руководства организации к минимизации числа подчиненных у руководителей низового звена и к созданию большого количества уровней контроля. Низкая степень вертикальной дифференциации характерна для небольших организаций, а в крупных организациях служит показателем слабого управленческого контроля, рассчитанного в основном на самоконтроль со стороны исполнителей.

Степень вертикальной дифференциации определяется показателем, который в теории организации носит название «объем управления» и равен числу подчиненных, находящихся в непосредственном подчинении у руководителя. Объем управления закладывается при проектировании организаций и зависит прежде всего от степени зрелости подчиненных (степени профессионализма и желания выполнять порученные им задания) и необходимости проведения управленческого контроля [107. С. 285]. Например, если объем управления равен 8, а в организации 512 штатных рабочих мест, то число штатных руководящих единиц первого уровня составляет 64, второго уровня — 8, третьего (высшего) уровня — 1; данная организация имеет три уровня руководства. Если организация насчитывает 4096 штатных сотрудников, то число руководящих уровней увеличивается до четырех, а именно: 512 руководителей первого уровня, 64 — второго уровня, 8 — третьего уровня и один — высший руководитель.

Объем управления может быть значительно увеличен в случае повышения зрелости членов коллектива (когда члены коллектива знают, как выполнять задания, и желают их выполнять на высоком качественном уровне). При этом глубокий и всесторонний контроль оказывается ненужным, благодаря чему сокращается число руководителей в организации и уменьшается количество уровней управления, а следовательно, издержки на управление. Ясно, что любая организация должна стремиться к росту зрелости своих сотрудников путем повышения профессионализма и создания эффективных систем их мотивации.

3. *Пространственная дифференциация* показывает степень пространственного разделения структурных единиц организации. Низкая пространственная дифференциация говорит о большой концентрации ресурсов, как правило, в одном месте. Высокая степень пространственной дифференциации свидетельствует о распылении ресурсов по многим регионам и в то же время — о распространении влияния данной организации, охвате этим влиянием ряда географических областей. Согласно мнению американских социологов Р. Холла, Дж. Хааса и Н. Джонсона, мерами пространственной дифференциации могут быть:

1) количество географических точек, где располагаются производства и службы организации;

2) среднее расстояние между расположенными по отдельности подразделениями организации;

3) численность работников, занятых в отдельно расположенных подразделениях, по сравнению с численностью административно-управленческого персонала. В целом сложность организации возрастает с увеличением количества пространственно разбросанных структурных организационных единиц [цитируется по 107. С. 286].

При любом (даже незначительном) увеличении степени пространственной дифференциации неизбежно возрастает функциональная автономия отдельных подразделений, что приводит к ослаблению контроля и возможностей использования властных полномочий со стороны центральных органов управления организацией. В этих случаях особое внимание следует уделять подбору руководителей пространственно отделенных производств, отделов и служб. Например, такие крупные российские организации, как «Газпром», «ЛУКОЙЛ» и др., обладают высокой степенью пространственной дифференциации, т.е. фактически состоят из многих крупных практически самостоятельных филиалов и производств, которые управляются центральными координирующими органами в основном по конечным результатам (по отчетности за месяц, квартал, год).

Интеграция — второй показатель сложности структуры организации — характеризует степень взаимосвязанности между отдельными структурными единицами в организации. Оценка этого показателя происходит по трем основным параметрам.

1. *Количество взаимосвязей* между отдельными структурными единицами. Очевидно, что чем больше взаимосвязей между подразделениями, тем выше сложность организации. Например, лаборатория или отдел реагируют только на указания высшего руководства организации и при этом минимально контактируют с другими подразделениями (только ситуационные взаимодействия); этот вид интеграции не увеличивает сложности организации, так как количество взаимосвязей минимально и они легко контролируются. В то же время деятельность других подразделений может осуществляться только в ходе тесного взаимодействия с рядом подразделений. Перетекание материальных, информационных, финансовых, кадровых и прочих ресурсов предполагает наличие большого количества интеграционных связей. При интеграции такого рода сложность организации резко увеличивается.

2. *Нормативная основа интеграционных связей* является прежде всего показателем прочности связей. Нормы взаимоотношений, принятые в организации, могут быть жесткими, когда информация, передаваемая по каналам связи, обязательна для исполнения. Обычно такие связи формальные и легко выявляются в структуре организации; при этом степень интеграции возрастает, но носит официальный характер. Наоборот, изменчивость норм или их неофициальный характер, основанный на коалициях и неформальном лидерстве, увеличивают сложность организации и изменяют характер интеграции.

3. *Характер интеграционных связей* представляет собой показатель основного вида властного, информационного, культурного или какого-либо другого ресурса, который может быть передан через данную связь. Выделим основные типы связей по данному показателю:

- интеграция на основе отношений власти и подчинения;
- интеграция на основе материальной взаимозависимости;
- интеграция на основе следования единым нормам (культурная интеграция);
- интеграция на основе обмена информацией;
- интеграция на основе неформальных отношений (уважения, духовной близости, родства, признания заслуг и т.д.).

Интеграция, основанная на различных по характеру связях, может в значительной степени повысить сложность организации.

Степень формализации структуры организации. Различают формальные и неформальные структуры. Между этими основными полюсами можно выделить промежуточные состояния, которые отражают степень формализации организационной

структуры: полуформальные, неформальные, неформальные с наличием элементов формальных связей и др.

Формальная структура организации. Любая организация стремится к формализации своей структуры. *Формальная структура организации представляет собой организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.* Условия жесткой стандартизации норм и отношений состоят в существовании следующих моментов:

- обязательного для выполнения всеми участниками формального кодекса организации, в котором декларируются рамки организационных норм и тщательно разработанная система санкций, применяемых в случае их нарушения;
- иерархической системы ролей и статусов, жестко закрепленных за членами организации (выход за пределы роли ограничен соответствующими нормами и по крайней мере не поощряется);
- тщательно разработанной системы поощрений за выполненные задания;
- бюрократического аппарата для осуществления контроля и управления организацией и ее подразделениями;
- системы вертикальных коммуникаций, горизонтальные коммуникации слабо разработаны или отсутствуют.

Подобная структура представляет собой идеальную модель управления (полностью формализованная структура организации дана в работах М. Вебера и Ф. Тейлора), т.е. показывает, как организация должна работать, как следует выполнять работу. Такая структура применяется в основном для решения проблем управления. Формальная структура организации схематично представлена на рис. 17.

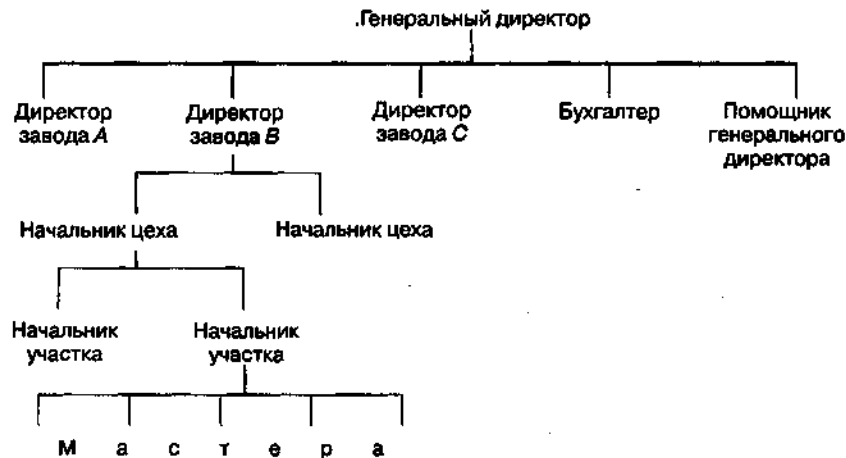


Рис. 17. Формальная структура организации

В формальной структуре организации все линии коммуникации и полномочий соединяют позиции иерархии вышестоящих руководителей и нижестоящих. В этой структуре запрещены горизонтальные коммуникации, т.е. попытки обсуждать свои проблемы с коллегами, обмениваться информацией между подразделениями без ведома вышестоящего руководства.

Незащищенность отдельного работника, вынужденного общаться только с руководством, приводит по крайней мере к двум последствиям:

- руководители стараются максимально использовать prerogatives власти и контроля;
- работники стремятся избегать общения с руководством и налаживать неформальные социальные контакты.

Формальная организация может быть признана полезной только при выполнении условий, что нет альтернатив принятия управленческих решений и не возникает существенных побочных факторов, оказывающих влияние на деятельность руководителей. При соблюдении этих условий формальная организация позволяет достаточно быстро и без двусмысленностей доводить до подчиненных свои решения, а также реализовать необходимый контроль. Но в других случаях формальная структура может быть признана малоэффективной.

Неформальная структура организации. Для того чтобы понять предназначение неформальной структуры в современной организации, приведем мнение Р. Стюарда о том, что неформальная структура показывает, не как должна работать организация, а как она работает в действительности [151. Р. 102].

Представим себе такую организацию, в которой все производственные и личные проблемы и вопросы решаются с помощью формальной структуры, основанной только на вертикальных иерархических связях, т.е. они решаются бюрократическим путем через посредничество вышестоящих руководителей разных уровней. При этом возникают трудности, которые невозможно преодолеть в рамках формальной организационной структуры, например:

- неудобство использования вертикальных связей и потеря времени в ходе решения множества постоянно возникающих повседневных проблем, которые гораздо проще решать путем договоренностей или обмена, используя горизонтальные коммуникации;
- руководители высокого уровня не могут знать обстановку в подразделениях в деталях, они не в курсе мелких проблем подчиненных (в чем, собственно, у них нет необходимости), но, согласно правилам формальной структуры, исполнители должны поставить в известность руководство об отсутствии любой мелкой детали или услуги, о любом нарушении (которые могут в значительной степени затормозить производство), используя вертикальные коммуникативные связи, что, по понятным причинам, требует времени и может понизить эффективность производственного процесса;
- изначальная ориентация на статусы, а не профессиональные знания или личностные качества членов организации может привести к серьезной проблеме мотивации наиболее профессионально подготовленных работников;
- из-за отсутствия горизонтальных коммуникаций члены организации не могут удовлетворить свои потребности в общении друг с другом (при решении собственных личных проблем, не связанных напрямую с производством, но зависящих от членов социальных групп организации).

Все эти проблемы позволяет решить неформальная структура организации. По определению А.И. Пригожина, неформальная структура организации (или просто неформальная организация) «представляет собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения» [74. С. 73].

Таким образом, неформальная организация построена на системе социальных обменов, осуществляемых на межличностном уровне или уровне первичных социальных групп, которые не включены в иерархические формальные связи. Ценностные ориентации членов организации в системе неформальных связей принципиально иные, нежели в рамках формальной структуры. В процессе функционирования неформальной структуры члены организации ориентируются не на

занимаемый ими статус и выполнение целевых функций, а на следующие *личностные качества*:

- особые знания, навыки и интуицию, приписываемые определенным личностям независимо от их статуса (общение с экспертом);
- качества наиболее удобного партнера по деловому сотрудничеству (территориальная близость, владение информацией, наличие необходимых деловых связей и т.д.);
- качества инструментального лидера, которые заключаются во владении ресурсами, необходимыми для достижения целей партнеров;
- качества эмоционального лидера, которые заключаются в обаянии, наличии других привлекательных личностных качеств.

Итак, неформальная структура распадается практически на две сферы — делового сотрудничества и социально-психологического межличностного общения. Первая сфера связана с достижением целей организации или ее подразделений, носит ярко выраженный деловой характер. В данном случае, по выражению Пригожина, неформальная структура служит для того, чтобы решать те проблемы деятельности организации, которые невозможно решать с помощью формальных связей.

Вторая сфера неформальной структуры основана на межличностных связях, формирующихся на основе чувства приязни или неприязни, чувстве принадлежности к одной группе (например, по принципу одной национальности, землячества, общих интересов и т.д.), чувстве превосходства или, наоборот, ущербности и т.п. Эта сфера не ориентирована на достижение организационных целей, и ее основу составляют прежде всего эмоции и личные интересы (эту часть неформальной структуры Пригожий называет социально-психологической структурой организации).

Хотя эти сферы неформального общения различаются, в реальных ситуациях они, как правило, неразрывно связаны. Для понимания этой связи обратимся к формальной структуре Р. Стюарда на рис. 18. Внутри изображенной на этом рисунке формальной структуры могут возникнуть неформальные отношения, которые показаны на рис. 18 и могут рассматриваться как внутренние, не видимые постороннему наблюдателю

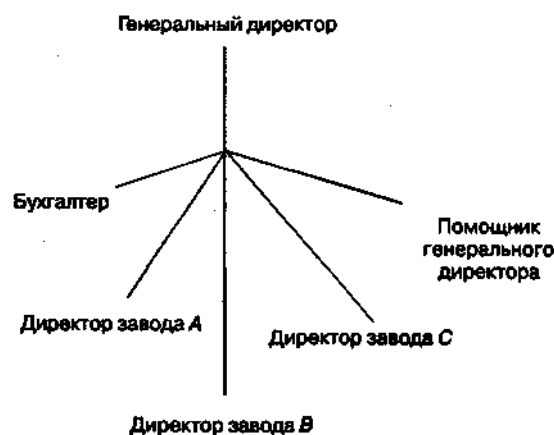


Рис. 18. Неформальная структура организации

связи между структурными единицами, осуществляемые в рамках неформальной структуры. Так, бухгалтер поднимается в структуре и становится доверенным лицом генерального директора, например, в силу того, что они вместе учились. Директор завода А опытный, волевой руководитель, и генеральный директор рассчитывает на него в первую очередь. Директор завода В молод и не имеет должного авторитета у

подчиненных и руководства, поэтому с ним считаются в меньшей степени. Помощник генерального директора имеет высокий должностной статус в формальной структуре организации, но реально выполняет отдельные поручения, является, так сказать, «мальчиком на побегушках», поэтому его положение в неформальной структуре отнюдь невысокое, генеральный директор не испытывает к нему симпатии и имеет намерение заменить его. Таким образом, происходит взаимопроникновение инструментальных, деловых черт неформальной структуры и социально-психологических моментов.

Одним из важных последствий функционирования неформальной структуры можно считать создание неформальных ассоциаций членов организации — *коалиций*, представляющие собой первичные социальные группы; они основаны на межличностных отношениях, а их члены связаны взаимными обязательствами. Коалиции могут быть чрезвычайно активны и действовать как единое целое, преследуя достижение целей неформальных лидеров или только членов данной коалиции. При взгляде со стороны действия коалиций часто непонятны и не поддаются объяснению с точки зрения формальной структуры организации. Например, члены коалиции, которую составляют руководители подразделений, могут заблокировать важное и нужное решение руководства организации только потому, что оно не устраивает одного из членов коалиции (остальные будут голосовать в поддержку «своего» человека). Кроме того, такая коалиция способна оправдать неправильные и опасные для организации действия одного из своих членов. По мнению многих исследователей организации, коалиции часто представляют опасность для престижа высокого руководства организации.

Но неформальные ассоциации могут быть и весьма полезны для достижения организацией своих целей. Например, постоянное общение специалистов между собой в рамках неформальной структуры может привести к выработке важных управленческих решений, созданию новых видов продукта или услуг, повышению мотивации и усилению неформального контроля за деятельностью отдельных работников.

Степень централизации. С точки зрения принятия и реализации управленческих решений централизация представляет собой важную характеристику структуры и определяется «степенью концентрации возможностей официального принятия решений на индивидуальном или групповом уровнях, что в свою очередь определяет возможности участия работников в принятии решений, влияющих на их деятельность» [134. Р. 18].

Высокая степень централизации фиксируется в тех случаях, когда решения «навязываются сверху», а у низших уровней не может быть собственного взгляда на принятие решения и какой-либо свободы при его исполнении, т.е. решение полностью подготовлено на верхнем уровне, оно не обсуждается и должно быть исполнено в точности без малейших отклонений, даже если ситуация требует коррекции. Для этой цели в организациях с высокоцентрализованной структурой существует «механизм формализации, рассчитанный на ограничение свободы действий работников низшего уровня» [134. Р. 31] и включающий в себя систему жестких норм, регламентирующих до мелочей поведение работников в различных ситуациях. Это позволяет обойти проблемы, связанные с исполнением распоряжений руководителей, так как в распоряжениях нельзя полностью предусмотреть все возможные ситуации, в которых могут оказаться подчиненные.

Для функционирования механизма формализации в высокоцентрализованной организации необходимо наличие двух взаимосвязанных систем — высокоэффективной системы коммуникации и системы всеобъемлющего контроля.

Например, руководитель организации, который в условиях высокой централизации держит все нити управления и своих руках, должен принимать большое количество управленческих решений, используя при этом коммуникативные каналы управления и обратной связи. Для всеобъемлющего контроля за ходом процесса нужен большой объем информации и ее постоянная оценка и сравнение с нормами, эталонами и целями. В связи с этим в процессе управления неизбежно происходит фильтрация информации, сокращение ее объема, обобщение, выборочное исключение, что приводит к потере информации и ее искажению. Из-за того что руководитель не может справиться со всей информацией, иерархические единицы структуры организации начинают использовать неполноту информации в своих целях.

Централизованные структуры могут считаться целесообразными и полезными в случаях, когда:

1) ситуация требует ответственных (например, стратегических) решений, не допускающих сомнений и двойных толкований;

2) централизованные решения могут привести к экономии и сокращению издержек благодаря скорости их принятия, однозначности и ориентации на детальный контроль;

3) требуется принятие специфических решений (финансовых, юридических и др.), которые позволят обеспечить выживание организации и ее адаптацию к внешней среде;

4) деятельность организации осуществляется в условиях стабильной и гомогенной (однородной) внешней среды.

Поведение работников в централизованных структурах обуславливается отношениями односторонней зависимости подчиненных и руководителей, отсутствием свободы в принятии решений и постоянным ожиданием контролирующих действий со стороны руководителей.

Снижение степени централизации организационных структур и формирование *децентрализованных структур* считаются эффективными в тех случаях, когда:

1) руководители не могут четко воспринимать потоки информации по контролируемым параметрам объекта управления; передав право принятия решений на более низкие структурные иерархические уровни, они тем самым повышают степень свободы подчиненных;

2) происходят частые изменения во внешней среде или в структурных единицах организации, что приводит к невозможности централизованного учета всех возможных альтернатив действий;

3) достигается мотивация работников через участие в управлении, в принятии управленческих решений;

4) возникает необходимость более полного использования интеллектуальных возможностей членов организации;

5) осуществляется повышение эффективности социализации работников к условиям творческой работы.

В децентрализованных структурах поведение работников определяется прежде всего чувством ответственности за порученное дело, ориентацией на цели организации, освоением ролей других работников, стремлением к нововведениям и высокой степенью адаптации к изменениям во внешней среде.

Конфигурации организаций. Конфигурация представляет собой характеристику организации, которая дает представление о взаимном расположении структурных единиц (подразделений) относительно друг друга как по вертикали, так и по горизонтали. Основные типы конфигураций представлены в графическом виде на рис. 19.

а) *Треугольник*. Представляет собой конусообразную структуру с широким основанием, что указывает на высокую степень специализации, разделение по функциям низовых руководителей и исполнителей, а также на слабый социальный контроль за действиями исполнителей.

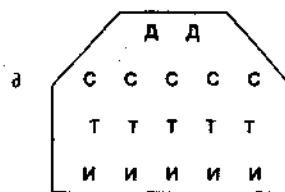
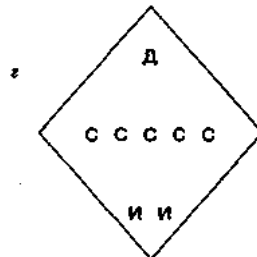
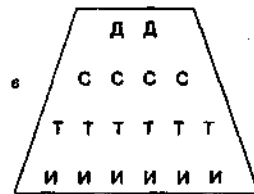
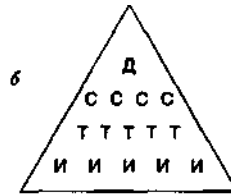


Рис. 19. Основные типы конфигурации организационных структур:
 а — треугольник; б — пирамида; в — трапеция; г — ромб; д — шахта; Д, С, Т — звенья управления (высшее, среднее, низшее); И — исполнители

Такая конфигурация предполагает децентрализованную структуру, поэтому основное внимание уделяется повышению квалификации подчиненных и их ответственности за выполнение целевых организационных функций.

б) *Пирамида*. Наиболее характерная для российских организаций конфигурация. Отличается высокой степенью централизации власти, жесткими нормами единоначалия и низким уровнем специализации. Основным достоинством данной конфигурации следует считать высокий уровень социального контроля. Она наиболее уместна в случае устойчивого и мало изменяющегося характера производства продукта. При

такой конфигурации большую роль должны играть традиции организационной культуры, что повышает управляемость организации.

в) *Усеченная пирамида*. Та же пирамида, но высшая власть принадлежит не одному лицу (например, генеральному директору или президенту), а команде управляющих (совету директоров, исполнительному совету и т.д.).

г) *Ромб*. Весьма своеобразная конфигурация организации, которая в основном ориентирована на подготовку решений об изготовлении продукта или конструировании самого продукта. Характеризуется, во-первых, тем, что число исполнителей меньше числа управляющих и разработчиков, и, во-вторых, высокой степенью специализации, где все направлено на изготовление ограниченной номенклатуры сложных продуктов.

д) *Шахта*. Конфигурация с коллективным высшим органом управления и повышенным вниманием к контролю за поведением подчиненных. Шахта, как правило, имеет вытянутую форму, что означает наличие многих уровней управления. Очень часто при такой конфигурации основной функцией руководителя является контроль за одним или двумя подчиненными.

§ 3.5. Виды формальных организационных структур и поведение индивидов

Линейные структуры. Данный вид организационной структуры относится к самым древним (см. гл. 1) и самым простым структурам. Его отличают прежде всего естественность и прозрачность отношений между членами организации, в первую очередь четкость отношений власти и подчинения. Это означает, что для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели.

Схематично линейная организационная структура представлена на рис. 20.

Здесь вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, построенные по принципу руководитель — подчиненный (или наоборот — в случае обратной связи). Горизонтальные линии обозначают деловые связи между руководителями одного уровня, между коллегами (линейная структура не предусматривает горизонтальных коммуникационных связей). Этот вид структуры имеет иерархическую цепочку, расширяющуюся вниз по вертикали. Другими словами, у каждого руководителя находится в подчинении несколько (более одного) членов организации.



Рис. 20. Линейная структура организации

В линейной структуре не предусмотрена специализация руководителей как управленцев, а проблемы управления подразделениями организации и организацией в целом решают специалисты узкого профиля. Линейная структура в чистом виде предполагает, что на своем участке работы руководитель должен решать все проблемы производства (технологические, кадровые, проблемы снабжения, контроля, планирования и т.д.).

Поведение членов организации в рамках линейной структуры полностью ориентировано на непосредственного руководителя. Любой вопрос, связанный с достижением целей подразделений организации, обязательно решается только через непосредственного руководителя. При этом без разрешения руководителей не допускаются инициативы подчиненных, новации. Конечно, это нереально без строгого, по возможности всеобъемлющего управленческого контроля. Конформное поведение подчиненных по отношению к нормам в линейной структуре достигается благодаря отсутствию горизонтальных связей, обеспечивающих коллегиальность в решении производственных проблем и известную самостоятельность при принятии решений на низших управленческих уровнях.

Успешное руководство в рамках линейной структуры возможно только при условии, что руководители всех уровней реализуют свои властные полномочия в плане учета и контроля буквально всех действий подчиненных. Вследствие этого руководители линейных структур используют в качестве мотивирующего стимула наказания и вознаграждения подчиненных. Другие способы мотивации практически не применяются. Как правило, линейные структуры целесообразны в тех случаях, когда члены коллектива обладают низкой степенью зрелости, освоили небольшое количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и инициативе.

Функционирование линейных структур поддерживается нормами корпоративной культуры, которые можно отнести к культурам централизованного типа, например типа паутины (см. подраздел 3.9 этой книги). Эти культуры подразумевают наличие норм и ценностей, ориентирующих подчиненных на авторитет должности руководителя и на постоянный контакт с непосредственным руководителем. Поэтому в организациях с линейной структурой коллектив подчиненных является отражением лица руководителя (согласно выражению «каков поп, таков и приход»).

В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке; в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уровнем культуры; в организациях, где процесс производства хорошо налажен и нет необходимости в частых изменениях целей и технологий. Например, такие структуры эффективны при налаженном конвейерном производстве, погрузочно-разгрузочных работах, производстве качественно неизменных продуктов питания и т.д.

Итак, линейные структуры обладают следующими достоинствами:

- возможность функционирования организации в режиме простых и быстрых решений. При этом практически отсутствует неопределенность в восприятии решений и осуществляется наиболее полный контроль буквально за всеми действиями членов организации;
- минимизация возможностей создания коалиций руководителей одного уровня, что в значительной степени снижает сопротивление руководителей среднего звена по отношению к решениям руководителей высшего уровня управления;

- минимизация числа руководителей в организации. Отсутствие специализации, многофункциональность руководителей различных уровней, формализация и жесткость, заложенные в самой основе линейной структуры, приводят к сокращению количества специализированных функций, а основной акцент делается на функции контроля. Последние могут выполняться с минимумом издержек в том случае, если у руководителя есть авторитет среди подчиненных.

Но недостатки этих структур столь значительны, что современные организации практически не строятся на основе чисто линейных структур. К их недостаткам прежде всего относятся:

- крайние сложности при адаптации к любым изменениям внешней среды (как в рыночной, так и в институциональной), что обусловлено зависимостью руководителя каждого звена от устойчивых корпоративных норм и необходимостью применения жесткого стиля управления, не допускающего отклонений. Как правило, здесь технологические, политические и культурные изменения протекают крайне медленно. Например, в армейских (линейных) структурах нормы управления и жизнедеятельности могут не изменяться десятилетиями, вследствие чего неэффективно функционирует вся система или ее системные единицы, искажаются первоначальные цели и смысл корпоративных норм. Зачастую только военные действия, необходимость достижения целей в новых условиях или другие неординарные события могут изменить нормы в армии. Что касается искажения смысла корпоративных норм армейской субкультуры, то это можно проследить на явлении дедовщины, когда зародившееся в русской армии шефство старых солдат над молодыми постепенно превратилось в полукриминальный и унижительный неформальный кодекс;

- отсутствие изначально предусмотренной специализации, вследствие чего руководителям в линейных структурах приходится выполнять не только функции управления всеми процессами на уровне их подразделения, но и роли экспертов по всем техническим вопросам, т.е. специалистов-профессионалов в узкой производственной области. Кроме того, он должен решать большое количество околопроизводственных проблем. Можно сказать, что руководитель в линейных структурах изначально обречен на перегрузку и, более того, на невозможность реализации всех функций в полном объеме. В результате этого большинство руководителей в линейных структурах, естественно, стремятся осуществлять в первую очередь наиболее важные функции, связанные с управлением и, в частности, с контролем, а функции специалиста — профессионала в производственной сфере отходят на второй план. Как правило, линейные руководители на вопрос, как они применяют на практике свои профессиональные знания, отвечают, что на это им не хватает времени. Поэтому линейные организационные структуры целесообразны в тех случаях, когда организация ориентирована на производство продукта, требующее минимального вмешательства специалистов, отличающееся высокой стабильностью и неизменностью технологий. Очевидно, что линейные структуры неэффективны в условиях конкуренции и постоянного изменения рыночной ситуации, а также при использовании творческого труда;

- наличие только вертикальных коммуникационных связей и многоуровневой структуры управления обуславливает отсутствие коллективных, согласованных решений на уровне руководства подразделений. Согласования возможны через непосредственного руководителя, который по самому определению структуры не может общаться с руководителями своего уровня. В силу этого решение вопросов, требующие координации усилий и согласованных действий нескольких подразделений, затягивается, при этом теряется темп и снижается эффективность управления.

Таким образом, линейные организационные структуры эффективны лишь в весьма ограниченном количестве случаев функционирования организации, в частности при наличии простых целей и неизменной внешней среды. В случае реального сложного рыночного окружения, творческого характера труда или целей, связанных с необходимостью адаптации к внешнему окружению, такие структуры не эффективны и следует отказываться от их реального применения.

Модификации линейной организационной структуры. Требование видоизменения линейных структур вызвано их главным недостатком — невозможностью применения специализированных профессиональных знаний. В чисто линейных структурах есть руководители, но нет специалистов. В силу этого обстоятельства возникли такие модификации линейной структуры, как продуктовая и линейно-штабная.

Продуктовая структура представляет собой линейную организационную структуру, которая четко подразделяется по горизонтали на несколько достаточно специфических линейных структур, ориентированных на выпуск одного вида продукта. Общий вид такой структуры показан на рис. 21. В данном случае структура в значительно большей степени, чем чисто линейная структура, дифференцирована по горизонтали. Подобная структура целесообразна в случаях, если организация производит несколько (два и более) ярко выраженных отдельных продуктов, разделяемых в технологическом процессе или в ходе взаимодействия с внешней средой. Например, автомобилестроительное предприятие выделяет отдельное структурное подразделение, которое занимается только производством двигателей. В таких организациях возможно использование специалистов — узких профессионалов, а также внесение изменений в производство одного продукта без изменения технологии и структуры всей организации.

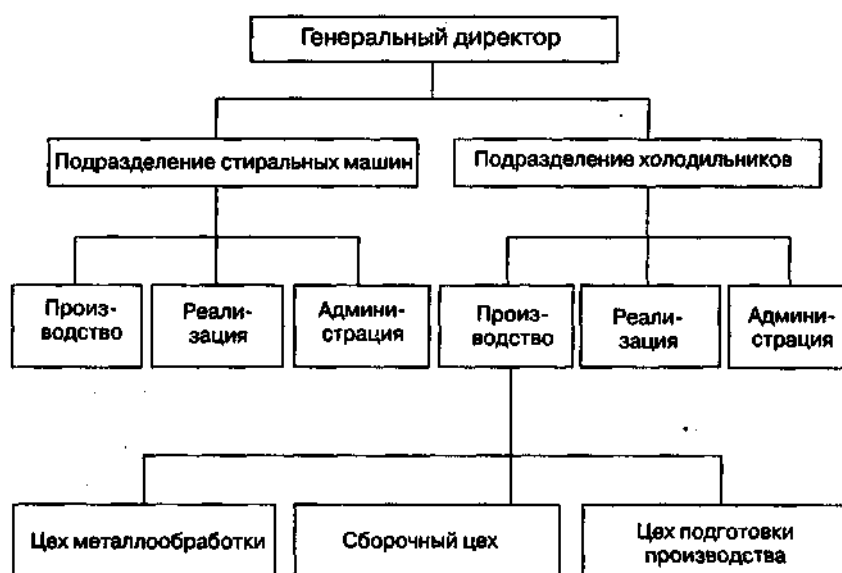


Рис. 21. Продуктовая структура организации

Функционирование продуктовой структуры возможно только в случае четкого выделения отдельных продуктов в особые подструктуры (например, в консервном производстве создаются подструктуры, специализирующиеся на рыбных, мясных и фруктовых консервах). Обычно отдельная подструктура формируется как максимально автономная, ее руководитель подчиняется высшему управленческому органу

(генеральному директору) только по ограниченному кругу принимаемых решений. В частности, высшее руководство осуществляет контроль за связями с внешней средой, принимает решения о реорганизации производственного процесса, об изменении главных целей.

Продуктовая структура сокращает разнообразие функций в деятельности руководителей путем сужения области его деятельности до пределов производства одного конкретного продукта. Фактически здесь происходит разделение труда в сфере управления, направленное на снижение значения знаний руководителя в технологической сфере. Качества лидера и способности руководить людьми становятся здесь главными.

Продуктовая структура обладает тем же недостатком, что и простая линейная структура: отсутствует гибкость, т.е. возможность быстро изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Линейно-штабная структура представляет собой такую модификацию линейной структуры, которая предусматривает формирование особых коллегиальных органов (советов или штабов). Создание и использование первой в истории линейно-штабной структуры приписывается Александру Македонскому, который ввел верховный штаб в состав своей армии.

Такая структура формируется с целью подготовки наиболее разработанных и целесообразных управленческих решений. Если в простой линейной структуре руководитель каждого звена ориентирован только на вышестоящих руководителей и поэтому обоснованные и эффективные решения он может принимать только по частным вопросам в рамках своего подразделения, а большинство проблем организации ему просто неизвестны или он некомпетентен в их решении в силу недостатка информации, то штаб (или совет) формируется из специалистов и руководителей различных уровней, которые совместно могут решать самые важные проблемы, стоящие перед организацией (совет организации) или крупным подразделением (совет отделения, факультета и т.д.). На рис. 22 показана упрощенная линейно-штабная структура.

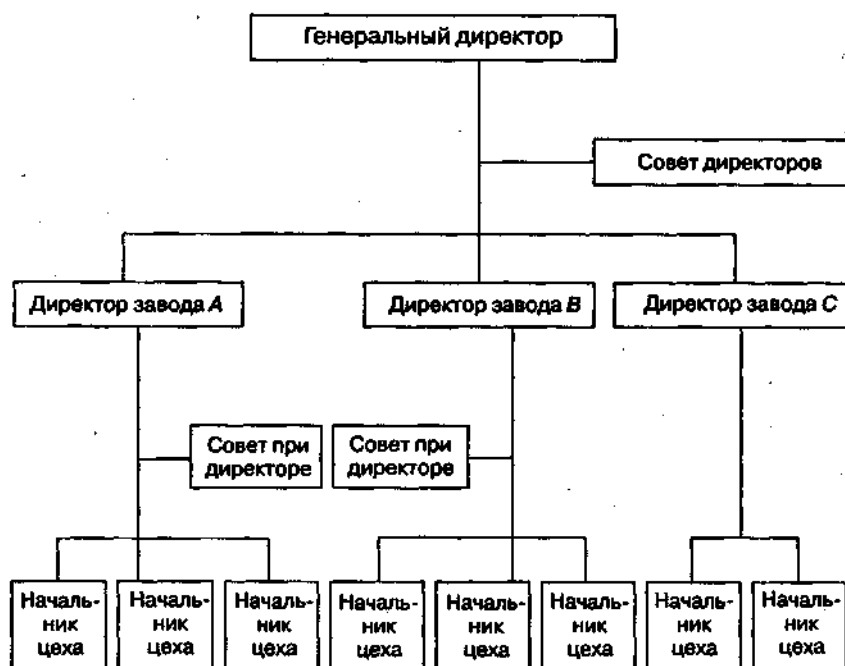


Рис. 22. Линейно-штабная структура организации

Следует отметить, что функции штабов или советов в организациях резко ограничены. Так, способы разрешения проблем, выработанные штабом, могут носить только рекомендательный характер, а единственно правильное, подлежащее реализации решение должен принимать высший координирующий орган организации или ее крупного подразделения (директор, президент организации, руководитель филиала организации и т.д.). Столь важное ограничение обусловлено требованиями недвусмысленности, определенности решения, которым отвечают только решения, принятые в условиях единоначалия. Коллегиальные решения, как правило, учитывают несколько точек зрения, страдают внутренними противоречиями.

Таким образом, достоинством линейно-штабных структур является весьма высокое качество принимаемых кардинальных, стратегических решений. Их характеризуют те же недостатки, что и простые линейные структуры, — слабая гибкость, сложность адаптации к изменяющейся внешней среде, низкая степень специализации и использования знаний специалистов-профессионалов.

Функциональные структуры. Наличие функциональных элементов в социальных структурах организации обусловлено постоянным стремлением руководства организаций использовать высокие управленческие и лидерские качества руководителей и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения в узкоспециализированных областях, требующие специального образования и специальных знаний и навыков.

Сущность функциональной структуры организации заключается в том, что все сложные решения, требующие наличия технических, экономических, юридических, психологических и других специальных знаний, должны приниматься только работниками, специализирующимися в этих областях, обладающими необходимой компетенцией, которая отсутствует у простых линейных руководителей. В чистом, идеальном виде функциональная структура представлена на рис. 23.

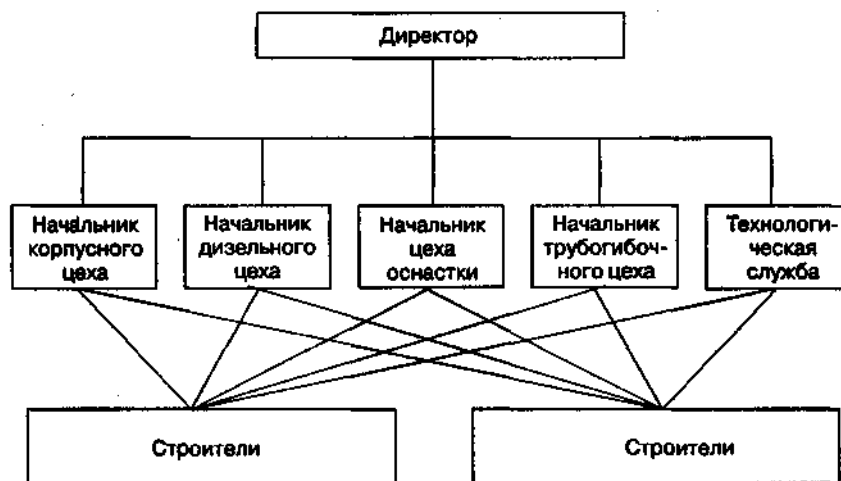


Рис. 23. Функциональная структура организации

Организация, имеющая функциональную структуру, работает в режиме постоянной смены руководства на среднем и низовом уровнях управления. В соответствии с технологическим процессом исполнителями сначала руководит один специалист, затем другой и т.д. Каждый из специалистов обеспечивает компетентное управление процессом производства только на этапе применения знаний своей узкой

специализации. Благодаря этому достигается постоянное участие наиболее компетентных специалистов, каждый из которых руководит процессом производства в своей области.

Хотя функциональная структура позволяет осуществлять руководство организационными процессами с включением наибольшего числа компетентных специалистов-руководителей, профессионалов в узких областях знания и деятельности, функциональная структура практически не применяется в современных организациях из-за своей неэффективности.

Как показал опыт деятельности организаций, эффект синергии достигается только в том случае, если за весь производственный процесс в подразделении или на одном участке отвечает один человек, единственный руководитель, т.е. фактически речь идет о линейном руководителе. Постоянная смена специалистов-руководителей с неизбежностью порождает безответственность, отсутствие контроля за деятельностью; двойное подчинение, а также ролевые конфликты и неопределенность ролевых установок. В силу указанных обстоятельств функциональная структура в чистом виде сейчас не применяется.

Линейно-функциональные структуры. Практика использования линейных структур подсказала некоторые пути преодоления их недостатков, в частности соединение централизованной линейной структуры и высокоспециализированной функциональной структуры. Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы: (подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне. Влияние деятельности этих структурных единиц распространяется на отдельные стороны линейной структуры таким образом: в какой-то момент деятельности линейный руководитель передает свои права управления представителям функциональной структуры, но следит за тем, чтобы прерогативы функционального руководителя не выходили за рамки его компетенции. Например, для усовершенствования производственного процесса требуется вмешательство конструкторов, начальник соответствующего участка на производстве содействует работе конструкторов, но в целом не вмешивается в детали их деятельности. Как только конструкторы завершают свою работу, начальник участка полностью возвращает себе прерогативы власти и руководит всем производственным процессом на участке, включая реализацию рекомендаций конструкторов. Линейно-функциональная структура представлена на рис. 24. Здесь функциональная единица «обслуживает» ряд подразделений, построенных по линейному принципу. Очевидно, что отличительной чертой линейно-функциональных структур является наличие четко обозначенных горизонтальных связей между подразделениями. Это способствует наилучшей горизонтальной коммуникации и прохождению информации, идей и влияния экспертов.

Следует отметить, что единство такой организации достигается весьма непросто. Все проблемы совмещения линейной и функциональной структур связаны с законом действия власти в условиях организации. Каждый линейный руководитель полагает, что только он способен принимать правильные решения и содействовать их реализации. В то же время специалист в узкой области деятельности — функциональный руководитель — считает, что в его вопросах не разбирается никто, кроме него. Такое отношение к вопросам принятия решений в подразделениях организации сможет породить напряженность и конфликты между линейными и функциональными руководителями, а также проблему двойного руководства по отношению к исполнителям. Кроме того, при этом возникает еще одна проблема — технической и технологической неопределенности в организации. Действительно, линейный

руководитель не может квалифицированно решать многие сложные проблемы, требующие вмешательства узких специалистов.

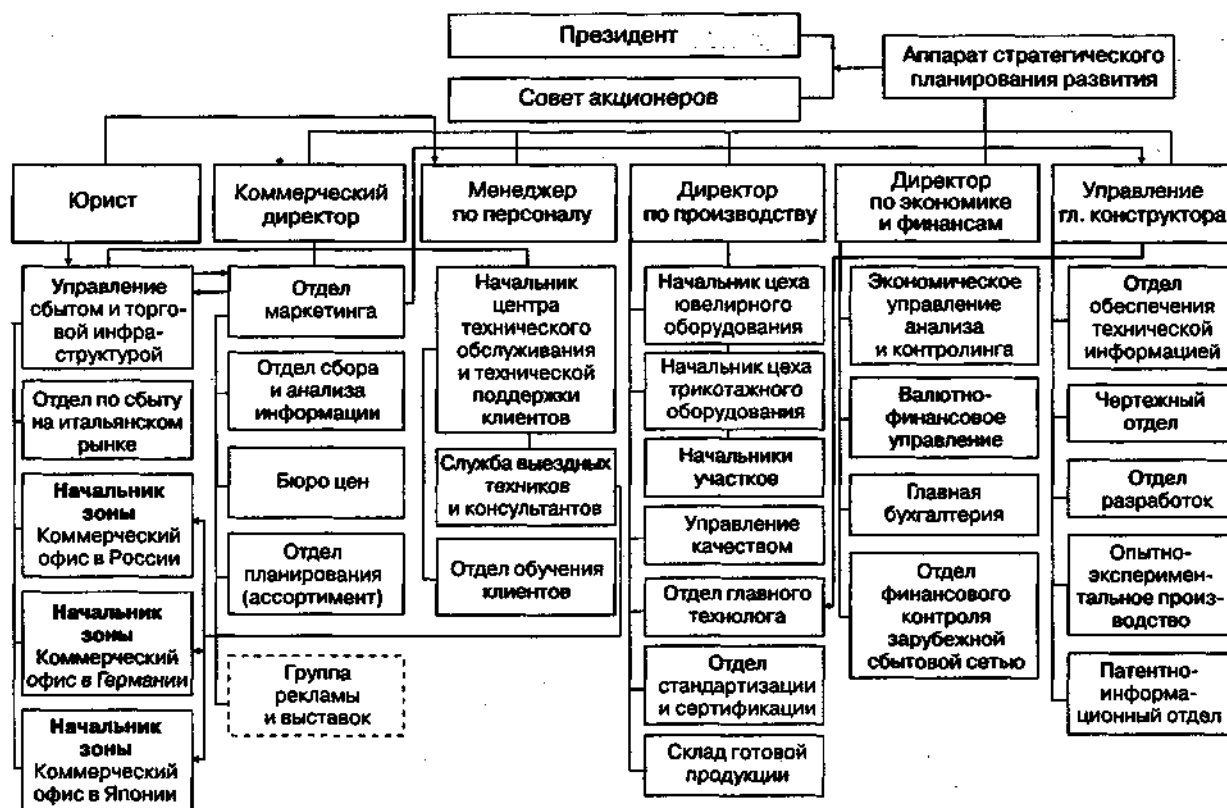


Рис. 24. Линейно-функциональная структура организации

Вместе с тем, если руководству организации удастся решить проблему совмещения линейной и функциональной частей социальной структуры организации, то структурные единицы организации помимо четкого централизованного линейного руководства получают качественное профессиональное обслуживание каждого линейного подразделения. В настоящее время линейно-функциональная структура применяется в подавляющем большинстве организаций.

Гибкие структуры. Главный недостаток большинства организационных структур — их недостаточная приспособленность к изменениям внешней среды — приводит к невозможности разрешения одной из важнейших проблем выживания организации — проблемы адаптации. Даже по внешнему виду схем линейно-функциональных структур можно заключить, что они статичны, их структурные единицы жестко связаны между собой, не имеют механизмов своевременной модернизации. Такая структура не будет функционировать, если какая-либо ее часть временно выпадает из производственного процесса в силу изменения ситуации во внешней среде или в результате воздействия внутренних процессов. Современные рыночные отношения, особенно отношения типа производитель — потребитель или производитель — конкуренты, а также производитель — социальные институты, претерпевают постоянные изменения, на которые организация обязана реагировать для поддержания баланса между входом и выходом. Например, если изменение рыночной конъюнктуры требует выпуска другого продукта (или другой модификации продукта), часть структурных единиц организации должна быть изменена или заменена новыми структурными единицами и временно выходит из производственного процесса. Однако все части прежней структуры жестко

связаны между собой, все роли членов организации жестко закреплены, поэтому приходится производить крупные структурные перестройки с большими издержками со стороны организации.

Необходимость учета этих обстоятельств в конечном итоге привела к поиску новых организационных структур, которые могли бы легко реагировать на такие внешние воздействия, как изменения ситуаций в рыночной и институциональной среде. Эти структуры получили название гибких. Их гибкость проявляется в двух основных аспектах: 1) структурная гибкость — подвижность взаимоотношений между структурными единицами; 2) численная гибкость — изменчивость количественного состава персонала, сосредоточенного на определенных направлениях организационной деятельности.

Современная теория организаций выделяет два типа гибких структур — матричные и свободные.

Матричные структуры (в самом простом их понимании) — это структуры управления по проектам. Прообраз этого вида структур впервые появился в период Второй мировой войны в армии США. Во время противостояния японским вооруженным силам в американской армии были сформированы диверсионные группы для совершения разовых спецопераций — команды. Характерной их особенностью было наличие специалистов разных направлений деятельности: подрывников, разведчиков, радистов, специалистов по террористическим актам и т.д. Эти специалисты объединялись (с учетом психологической совместимости) в группы и после выполнения сложных военных заданий расформировывались. Эффективность команд была обусловлена не только высокой степенью функциональной включенности (каждый член команды знал свою роль и вовремя подключался к общей деятельности), но и психологической совместимостью и чувством «духа» команды — полной идентификацией каждого члена с коллективом. После Второй мировой войны матричные структуры появились в авиационной промышленности США, где роль спецкоманд стали выполнять проекты.

Общий вид матричной структуры организации представлен на рис. 25.

Любая матричная структура имеет несколько уровней: 1) высший координирующий орган — директор, президент фирмы, совет директоров и т.д., который координирует действия всех крупных системных единиц организации; 2) подразделения второго уровня управления достаточно высокой степени специализации (отделы, цеха, управления и т.д.), подчиненные непосредственно высшему координирующему органу и имеющие выход на особые, присущие только матричным структурам единицы — проекты (в некоторых организациях такие единицы называют командами), куда делегируют своих сотрудников.

Каждый из проектов представляет собой временную структурную единицу организации, созданную исключительно для выполнения одного крупного и сложного задания. Задание формулируется и выдается внешней средой (вышестоящей организацией или рынком). После выполнения задания проект как системная единица и коллектив, его реализовавший, прекращают свое существование. Отличие проекта от других структурных единиц состоит в том, что проект представляет собой единство замысла и цели, порядка выполнения задания и ресурсов (собранных и соединенных исключительно для выполнения данного задания).

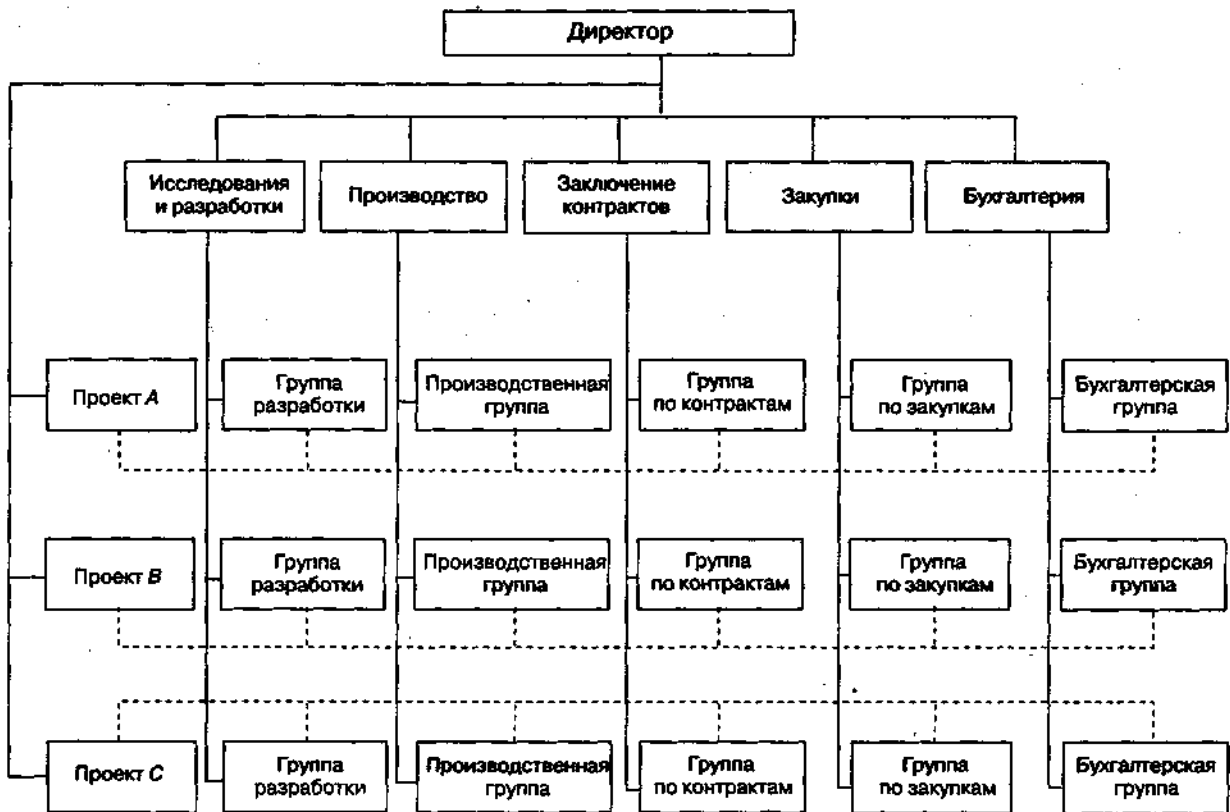


Рис. 25. Матричная структура организации

Формирование проекта осуществляется в несколько этапов.

1. Подбор руководителя. Этот этап представляется одним из самых важных и сложных при формировании матричной структуры организации, поскольку к руководителю проекта предъявляется ряд достаточно высоких ролевых требований. Так, он должен знать досконально все стадии разработки проекта и иметь четкий план действий, следовательно, он должен быть достаточно разносторонним специалистом. Кроме того, он должен уметь координировать действия специалистов из разных отделов (цехов, управлений и т.д.), часто не понимающих действий друг друга, а также осуществлять связь своей структурной единицы с внешним окружением (заказчиками, конкурентами, партнерами и т.п.), согласовывать требования и возможности внешнего окружения с высшим органом управления организации и руководителями специализированных отделов (цехов, управлений и т.д.). Таким образом, можно без преувеличения сказать, что удачный подбор руководителя проекта — это основа успешного выполнения порученных заданий.

2. Подбор сотрудников организации — участников проекта осуществляет руководитель проекта только из тех подразделений второго уровня, специалисты которых функционально необходимы для реализации целей проекта. Участие лишних людей или, наоборот, недостаток специалистов может привести к неудаче всего проекта как структурной единицы. При этом следует заметить, что каждый специалист должен находиться в проекте ровно столько, сколько длится его функциональная включенность в процесс реализации целей проекта. После выполнения возложенной на него задачи специалист возвращается в свой отдел (цех, управление и т.д.), чтобы, возможно, в будущем участвовать в следующем проекте.

3. Формирование команды. По-настоящему эффективную работу проекта может осуществлять только команда — такой временно действующий коллектив, характеризующийся единством взглядов на поставленные цели, способы их достижения и групповые нормы, высокой степенью согласованности действий в отношении проектных заданий, где каждый участник команды осознает себя как неотъемлемую часть целого. Создание команды предполагает: четкое распределение ролей и создание условий взаимозаменяемости членов проекта; подбор участников проекта, придерживающихся одинаковых или сходных ориентации, установок и принимающих одни и те же культурные нормы; выработку у участников проекта «чувства команды», т.е. идентификации себя с другими членами проекта как с ин группой.

При подборе членов команды применяют методы личных бесед, анализ личных документов, наблюдение за поведением и работой в других проектах, тесты и рекомендации.

Таким образом, матричные структуры могут эффективно действовать при условии постоянного участия членов организации (за исключением высшего руководства) в работе проектов. При этом конкретные группы могут создаваться под определенные задачи и прекращать свое существование после их выполнения. Такие проектные группы легко реорганизируются и переукомплектовываются путем возвращения в отдел (цех, управление и т.д.) специалистов или, наоборот, привлечения новых сотрудников или ресурсов. Задача центрального координирующего органа организации — распределение и перераспределение материальных, информационных, финансовых и других ресурсов между отдельными проектами. Все это позволяет быстро реагировать на изменения во внешней среде, с максимальной эффективностью создавать новые продукты и постоянно использовать труд высококвалифицированных и, самое главное, необходимых в данный момент специалистов.

В то же время матричные структуры имеют серьезные недостатки, которые в значительной степени ограничивают применение этой, безусловно, перспективной организационной структуры:

- сложность задействования в проектах всех специалистов организации. Чтобы решить эту проблему, высшему руководству организации необходимо постоянно находить проектные задания и четко планировать их выполнение. Если организация не сможет вовремя получить задание на проект, часть специалистов остается в отделах (цехах, управлениях и т.д.), не принимая участия в деятельности организации, что снижает эффективность ее работы. Наоборот, при большом количестве проектных заданий организация не сможет обеспечить их выполнение, так как проекты будут недоукомплектованы необходимыми специалистами, вследствие чего нарушится баланс организации с внешней средой и возникнет напряженность как на входе, так и на выходе системы;

- снижение управляемости внутри организации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах. При использовании матричных структур сотрудники организации одновременно являются временными участниками проекта и постоянными членами коллективов отделов (цехов, управлений), в результате чего у руководителей сокращаются возможности осуществления властных управленческих воздействий на поведение подчиненных, что может привести к неуправляемости отдельных социальных групп;

- конфликтность матричных структур. В гибких матричных структурах нередко возникают социально-психологические конфликты двух видов: во-первых, между руководителями проектов и руководителями отделов (цехов, управлений), имеющими разные и часто противоречивые интересы или, что еще хуже, различные ценностные

ориентации; во-вторых, между рядовыми исполнителями и руководителями проектов по поводу их занятости в проектах и содержания ролевых обязательств.

Но следует сказать, что при всех недостатках матричные структуры все более часто применяются в современных организациях самых различных типов благодаря их адаптируемости к изменениям внешней среды.

Свободные структуры организационного устройства в наибольшей степени приспособлены к изменениям в рыночном и институциональном внешнем окружении организации. Более того, они эффективно работают именно в условиях неопределенности основных уровней внешней среды.

В организации со свободной структурой отсутствует четкая, фиксированная схема управления с устойчивыми связями между отдельными структурными единицами организации. Здесь все подразделения, составляющие организацию, постоянно меняют свою конфигурацию.

Достижение целей в такой организации основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям. Так, достаточно крупное подразделение организации (отдел или сектор), приспособляясь к изменяющейся рыночной или институциональной внешней среде, постоянно передает в другие подразделения или, наоборот, принимает от них более мелкие структурные единицы (лаборатории или рабочие группы). Например, если организация должна срочно вывести на рынок не новый готовый продукт, а полуфабрикат, то подразделению, изготавливающему этот полуфабрикат, передают рабочие группы специалистов по сбыту, маркетингу и т.д.

В настоящее время теория свободных структур организации весьма слабо разработана, отсутствует приемлемая научная концепция их формирования и использования. В связи с этим организации со свободной структурой весьма редки на практике. Основными трудностями при внедрении структур такого рода являются необыкновенно сложное управление подразделениями организации с целью координации их деятельности, невозможность централизации управления, путаница во взаимоотношениях внутри организации и с внешним окружением, постоянно возникающая напряженность и возникновение конфликтных ситуаций. Однако в случае тщательной научной разработки такой структуры она может стать буквально незаменимой для организаций, работающих в сложных и постоянно изменяющихся условиях.

Характеризуя в целом организационные структуры, прежде всего отметим: 1) не бывает идеальных, совершенных структур, но каждая структура может быть достаточно эффективной при определенных обстоятельствах, поэтому необходимо постоянно взвешивать достоинства и недостатки каждой организационной структуры, прежде чем их использовать; 2) структура любой организации или ее части должна соответствовать целям организации, более того, должна формироваться на основе дерева целей; 3) социальные структуры организации зависят не только от целей, но и от других организационных компонентов — организационной технологии, состава участников производственного процесса, культуры членов организации.

§ 3.6. Организационные технологии

Понятие и основания классификации организационных технологий.

С точки зрения технологии организация — это место, где производится определенного вида работа, где энергия участников направлена на трансформацию материалов или информации.

Понятию «технология» приписывают обычно три значения. Во-первых, технология представляется как система физических объектов (станки, материалы, множительные средства, аппаратура и т.д.), составляющих организацию и соединенных между собой определенным образом, для выполнения поставленных перед организацией целей. Во-вторых, технология часто понимается в узком, «механическом» смысле. В данном понимании автомобиль и радиоприемник различаются только тем, что к ним человеческая энергия приложена в разной степени; в отношении их совершаются разные действия, необходимые для их изготовления. В таком понимании — это физические объекты, соединенные с человеческой активностью. В-третьих, термин «технология» используется для обозначения совокупности знаний о процессах, протекающих в данной сфере функционирования организации. Организация не может заниматься любым видом деятельности, не зная, как использовать средства и ресурсы, как преобразовывать и реализовать их для достижения собственных целей. Технологию в таком понимании (это называется «ноу-хау») можно трактовать как систематизированное знание о наиболее полезных практических действиях. Когда речь идет об организации, следует выделить



Рис. 26. Схема действия технологий в организации

такие основные виды технологий, как управленческие, информационные, социально-психологические, технико-технические, маркетинговые, по связям с общественностью, рекламные и др.

Применение технологий в организации во многом связано с социальными и социально-психологическими факторами, поскольку наиболее эффективные действия в рамках определенной технологии зависят от системы установок и степени восприятия нормативных технологических образцов членами организации. Даже самая совершенная технология не может быть реализована без ее практического освоения членами социальных групп и рабочих подразделений.

Для понимания проблем технологии в организации нужно классифицировать основные технологические подходы и понять их социальное значение.

По мнению исследователей в области технологий организаций Б. Кантовица и Р. Соркина [160. Р. 167], все технологии, определяющие жизнедеятельность современной организации, могут быть классифицированы по одному из трех оснований: по способу производства (производственная технология); по видам стратегий, избираемых для уменьшения технологической неопределенности; по воздействиям персонала на объект с целью его изменения (технология, основанная на знаниях).

Производственная технология. Эта, самая ранняя классификация технологий организации, признанная сейчас классической, была предложена английским социологом Дж. Вудварди коллективом ее сотрудников на основе исследования 100 промышленных предприятий в Южном Эссексе (Англия). Эти предприятия существенно различались по размеру, областям деятельности, управленческим структурам (уровни управления колебались от 2 до 12), по объему управления (от 2 до 12 в верхней части структуры до 90 на нижнем уровне управления). Вудвард применяла

методы интервьюирования, наблюдения и анализа операций. При этом фиксировались: назначение предприятия, цели и значительные события в его истории; используемые технологически процессы и методы производства; результаты деятельности предприятия, включая изменения в доле рынка, рост или стагнацию в области ее специализации и колебания в стоимости акций. На основании полученных данных была построена технологическая шкала, представленная на рис. 27.



Рис. 27. Технологическая шкала организаций по Дж. Вудвард (см. [34. С. 9])

В ходе исследований Вудвард выделила три основных типа технологий производства в порядке возрастания сложности: штучное производство; массовое; перерабатывающее. Организационно наиболее простыми оказались предприятия, осуществляющие штучное и мелкосерийное производство. При увеличении сложности растут требования и к прямым исполнителям, и к работникам, обслуживающим процесс производства, участвующим в переналадке старых и разработке новых, более сложных технологических цепочек.

В соответствии с теорией Вудвард технологическое усложнение (т.е. переход от штучных производств к перерабатывающим) приводит к усложнению организационных структур и увеличению вертикальной дифференциации вследствие усиления разделения труда. Каждое технологическое новшество так или иначе способствует большему разделению труда в организации. При этом возрастает количество операций и число людей, обслуживающих технологические линии, в связи с чем неизбежно возникает проблема усиления управленческого контроля. Кроме того, возникает явление отчуждения труда (из-за появления частичных рабочих) и аномии. В результате, по Вудвард, для каждого класса технологий существует оптимальное количество управленческих иерархических уровней n . Так, для организаций со штучным производством $n = 3$, для массового производства $n = 4$, для перерабатывающих предприятий $n = 6$ [166. С. 293—294]. Кроме того, от сложности технологии зависят процентное отношение управленцев и исполнителей, а также социальная дистанция между исполнителями и управляющими, которая выражается в различных уровнях знаний, культурных образцов, степени приверженности ценностям организации, уровню профессионализма, принадлежностью к определенному социальному слою. Выводы, сделанные Вудвард относительно связи технологии и структуры организации, представлены в табл. 1.

Таблица 1.

Связь технологии организации с характеристиками управленческой структуры

Организационная	Характер производства
------------------------	-----------------------

структура	Штучное	Массовое	Перерабатывающее
Сложность:			
Вертикальная дифференциация	Низкая	Средняя	Высокая
горизонтальная дифференциация	Низкая	Высокая	Средняя
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая

1. *Штучное производство* — изготовление единичных уникальных образцов продукции. Такое производство существует в центре высокой моды, научно-исследовательских организациях с высокой степенью творческого начала и т.д., а также в отдельных подразделениях организации. Структуры организаций, специализирующихся на штучном производстве, характеризуются низкой сложностью, децентрализацией, слабой формализацией. Фактически в данном случае имеет место высокая степень самоконтроля и самоуправления.

Следует отметить, что штучное производство требует от членов групп в организации высокого уровня культуры и ориентации на трудовую деятельность, причем в данном случае мотивация во многом основана на престиже, удовлетворении нематериальных, высших потребностей работников.

2. *Массовое производство*. Организации, использующие такие технологии, имеют сложную структуру, прежде всего за счет горизонтальной дифференциации. Это означает, что в организации существует высокая степень специализации, в управлении производственным процессом принимают участие узкие специалисты-профессионалы. Продукция выпускается серийно, и после изготовления отдельной серии процесс производства может претерпевать изменения. В данном случае контроль более строгий, чем при единичном производстве, так как поведение работников должно быть ориентировано на изготовление однотипной продукции в течение довольно продолжительного времени. Это предполагает большее операционное разделение труда, когда каждый из работников не может видеть целостный продукт производства, а производство уникальных образцов сменяется требованиями большей производительности. Это порождает отчуждение труда, следовательно, необходимость большего контроля со стороны руководства организацией и соответственно четкую дифференциацию между рядовыми работниками и руководителями. При массовом производстве отмечается слабая степень формализации и централизации. Массовые технологии применяются, например, в производстве автомобилей на конвейерах или станках.

3. *Перерабатывающее производство*. Предприятия, использующие перерабатывающие технологии, как правило, характеризуются существенной вертикальной дифференциацией (т.е. содержат много уровней управления и контроля) и незначительной горизонтальной дифференциацией (в основном на продуктовом

уровне). Основные требования к таким технологиям — стабильность и наибольшая производительность. В таких производствах новшества крайне редки и нежелательны, так как вводятся путем изменения технологических цепочек, а не операций, совершаемых исполнителями. Поведение работников в условиях действия перерабатывающих технологий характеризуется, во-первых, жесткой привязкой к своему рабочему месту и ролевым требованиям, отклонения от которых наказываются, а во-вторых, отказом от творческих или новаторских устремлений, ожиданием четко определенного наказания за отклонения от нормативных требований и неукоснительным подчинением представителям более высоких управленческих уровней. По мнению Вудвард, перерабатывающие технологии используются на предприятиях с непрерывным циклом производства, например на сталелитейных заводах.

Не умаляя безусловной ценности классификации Вудвард, следует; отметить ее недостаток — полная привязка к определенным видам производства, в частности предприятиям тяжелого машиностроения и автомобильным заводам, что резко ограничивает возможности общей оценки перерабатывающих технологий.

Технологии, разделяемые по типам технологической неопределенности. Американский исследователь Дж. Томпсон предложил классифицировать организационные технологии по степени снижения неопределенности в деятельности исполнителей, имея в виду следующее: технологии, построенные по принципу постоянных технологических цепочек (последовательности операций), могут полностью исключить технологическую неопределенность, но это сопровождается максимальным разделением труда и соответственно отчуждением работников, а технологии, основанные на коротких и изменяемых технологических цепочках, характеризуются максимальной технологической неопределенностью, но предполагают большую свободу и творчество для членов организации.

Всего, по мнению Томпсона, существуют три основных вида технологий: многооперационная, посредническая, интенсивная [107. С. 296].

Многооперационные технологии позволяют осуществлять производственный процесс за счет выполнения работниками последовательных операций, составляющих непрерывную и неизменяемую цепочку действий, когда каждая последующая операция полностью зависит от первой и не может быть выполнена на последующих стадиях технологического процесса. В данном случае главная технологическая неопределенность существует на входе и выходе процесса. Поэтому при таких технологиях главное внимание уделяется диспетчерскому контролю за поставками ресурсов на вход системы и реализации (своевременной отправке продукта) на выходе — двумя сложными моментами в реализации технологий. Таким образом, руководитель производственного процесса должен сосредоточить свое внимание на входе и выходе, т.е. планировать работы и действия по доставке и сбыту продукта. Это предполагает наличие жестко формализованной структуры с высокой степенью управленческого контроля и достаточно слабую зрелость исполнителей. Такие технологии достаточно уязвимы, поскольку неудовлетворительное выполнение одной технологической операции влечет за собой изменение всей технологической схемы вследствие жесткой взаимосвязи технологических операций. Технологическая цепочка многооперационной технологии представлена схематично на рис. 28.

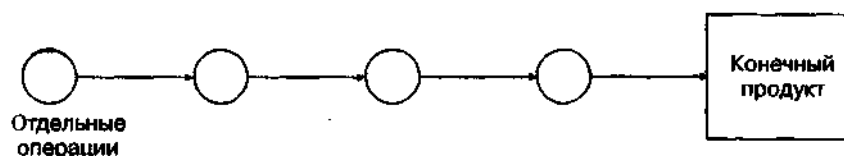


Рис. 28. Схема многооперационного технологического процесса

Посреднические технологии характеризуются коллективной, или параллельной, зависимостью и переплетением нескольких технологических цепочек (или процессов). Фактически речь идет о соединении на определенной операции двух или нескольких параллельных (и первоначально независимых) технологических процессов (рис. 29), один из которых считается основным, а остальные — вспомогательными, или посредническими. При этом параллельные технологические цепочки связаны между собой по принципу обратной связи [34. С. 99]. В качестве примеров таких технологий называются производство оборудования и его установка, поставка оборудования и его гарантийное обслуживание, хирургические операции и т.д. Очевидно, что при посреднических технологиях технологическая неопределенность в значительной мере выше, чем при многозвенных технологиях.

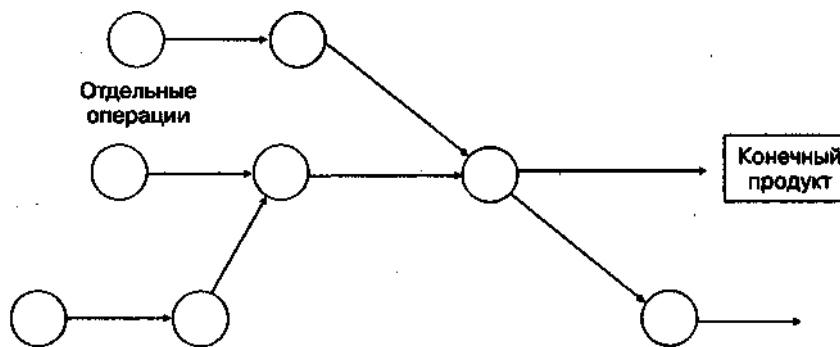


Рис. 29. Схема посреднических технологий

Интенсивные технологии отличаются большим количеством коротких технологических цепочек, которые сходятся на изготовлении одного сложного продукта (рис. 30).

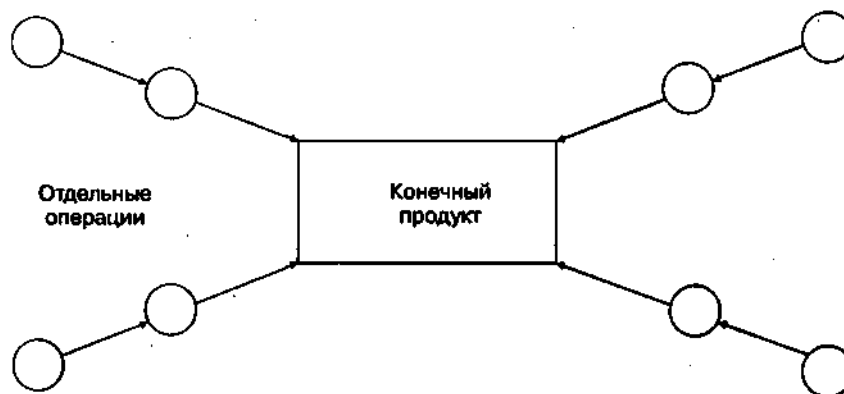


Рис. 30. Схема интенсивных технологий

Подобного рода технологии обладают большой гибкостью и приспособляемостью к изменениям во внешней среде организации. Они «представляют собой адекватную реакцию на различные непредвиденные обстоятельства» [107. С. 297]. На практике это выглядит как работа многих специалистов разного профиля над большим заказом. Например, при строительстве судна одновременно работают специалисты по корпусу, специалисты по установке двигателя, электрики, специалисты по установке систем

жизнеобеспечения судна, специалисты по оснастке и т.д.; в процессе лечения сложного больного в клинике с ним работают специалисты разных медицинских профилей. Основными условиями эффективности интенсивных технологий являются обратная связь с объектом, четкая координация всех действий и информационная связь между различными технологическими цепочками (трудно представить себе, что произойдет со сложным больным, если лечащие врачи не будут связаны между собой), постоянное отслеживание не только состояния объекта приложения усилий, но и всей ситуации во внешней среде.

Поскольку в данном случае циклы работы отдельных специалистов представляют собой достаточно короткие технологические цепочки, то очевидно, что технологическая неопределенность снимается на уровне процесса деятельности. Вместе с тем возникают две дополнительные технологические проблемы. Первая из них связана с технологической неопределенностью самого объекта деятельности, который подлежит целенаправленному изменению со стороны многих субъектов деятельности строго по циклам и графикам, причем иногда сложно определить степень готовности продукта.

Вторая серьезная проблема обусловлена тем, что управленческие действия заключаются в совмещении отдельных технологических цепочек при их постоянном изменении.

Гибкость реакции на воздействие внешней среды, приспособляемость при интенсивных технологиях во многом определяются тем обстоятельством, что каждая технологическая цепочка достаточно короткая и относительно автономная. Вследствие этого имеется множество альтернатив действий, т.е. возможность быстро изменить одну из составляющих технологического процесса без кардинальных изменений всей технологии изготовления продукта. Это отличительное качество интенсивных технологий является весьма ценным для организаций, работающих в рыночных условиях, и в настоящее время они находят все большее применение в практической деятельности различных видов организаций.

Интенсивная технология наиболее эффективна в организационной структуре, характеризующейся высокой горизонтальной дифференциацией, слабой централизацией и формализацией. Значительными отличиями поведения членов организации, реализующих интенсивные технологии, является желание сотрудничать в команде или хотя бы постоянно общаться по поводу работы с другими участниками технологического процесса, а также творческий характер деятельности при осуществлении изменений в технологическом процессе.

Технологии, основанные на содержании работ. Американский ученый Ч. Перроу предложил классификацию технологий, основанную на соединении методов изготовления продукта, принятия решений и учета влияния социальной структуры. Под технологией в данном случае понимаются «действия, которые осуществляет индивид над объектом при помощи или без помощи орудий и других приспособлений с целью изменить данный объект» [34. С. 94]. Перроу выявил два параметра, характеризующих все существующие технологии по их содержанию: 1) количество исключений, встречающихся при выполнении определенной работы, или, иными словами, изменчивость задания [107. С. 295]; 2) степень аналитичности задания, т.е. возможность анализа задания исполнителями с целью разработки алгоритма — строгой последовательности выполнения операций, учитывающей вероятность исключений. Согласно модели Перроу, данной на рис. 31, любая технология организации может быть представлена, как точка на плоскости, заданной двумя осями. Параметр по вертикальной оси показывает, насколько в данном процессе возможно применение аналитических методов решения проблем (т.е. можно ли разложить сложную операцию

на простые, предвидя при этом возможные изменения в процессе). При высокой степени аналитичности сложный технологический процесс разлагается на отдельные операции и составляется алгоритм. В этом случае процесс может быть автоматизирован или реорганизован так, чтобы к работе можно было привлечь менее квалифицированных рабочих (возможно наиболее полное разделение труда). Необходимость создания алгоритмов технологических процессов, по мнению Перроу, объясняется тем, что члены организации в свою деятельность стараются включить события поискового процесса.

Горизонтальное измерение отражает индивидуальную и групповую деятельность, которая характеризуется, с одной стороны, следованием привычным, старым правилам и ограничениям, а с другой — отступлением от них, созданием новых правил, норм и способов деятельности. При этом единицей отсчета может быть нестандартный случай, т.е. те события, совершающиеся в технологическом процессе, которые отклоняются от общепринятых норм и навыков индивидов и которые приносят в технологический процесс технологическую неопределенность. Очевидно, что нестандартный случай при неожиданном появлении может создать конфликтную ситуацию в технологическом процессе и даже деформировать его. Поэтому развитие технологии возможно только при условии сосредоточения внимания на сложных неанализируемых проблемах производства, на обоснованных новаторских отступлениях от привычных, сложившихся методов и правил.

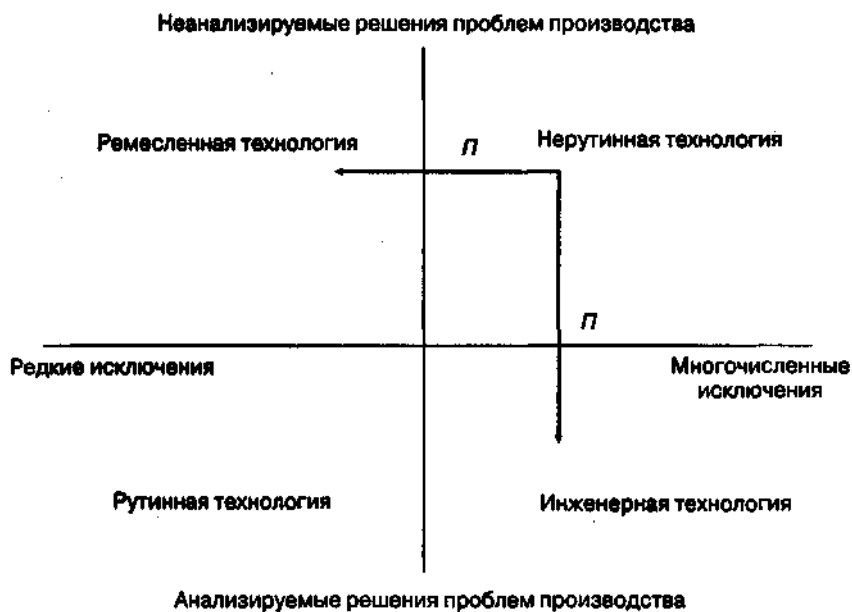


Рис. 31. Модель технологом Ч. Перроу
(П — пути выхода из состояния неопределенности)

Согласно модели Перроу, оси разделяют плоскость возможных технологий на четыре квадранта, каждый из которых отражает характерные специфические особенности технологий.

1. *Ремесленные технологии.* Конечно, такое обозначение технологий чисто условно и его использование объясняется следующим. Ремесленник (в том числе и член средневековой цеховой общины) заранее никогда не рассматривает всю технологическую цепочку по изготовлению продукта; напротив, он постоянно ищет нестандартные пути, новые ходы, для того чтобы улучшить изделия. При этом технологический цикл может быть настолько неопределенным, что работникам без-

различно, с какого этапа выполнять работу. Вместе с тем эти технологии могут предусматривать слабо стандартизованную последовательность операций и даже непрерывный цикл производства (в основном единичной, а не серийной продукции). В целом работники, использующие такие технологии, ориентированы на повышение качества, постоянное совершенство продукта, а не на производительность.

2. *Рутинные технологии* характерны для организаций с высокой степенью стандартизации, максимальным разделением труда по операциям и обязательным наличием частичных рабочих. В процессе производства в такой организации встречается мало поисковых ситуаций и новшеств и количество исключений из правил сведено к минимуму. Например, рутинные технологии типичны для конвейерного производства, где каждый работник выполняет незначительное количество предельно простых операций. Эти технологии предусматривают высокую производительность, но их применение приводит к следующим отрицательным моментам: сведение до минимума деятельности неформальных групп в организации; возникновение отчуждения в трудовой деятельности; негибкость организации, трудность адаптации к изменениям во внешней среде.

3. *Инженерные технологии*. Главная особенность этих технологий связана с возникновением большого количества нестандартных ситуаций, что наиболее характерно для организаций, ориентирующих свою продукцию на рынок, который постоянно проявляет изменчивость и выдвигает новые требования к производимому продукту. В отличие от ремесленных технологий инженерные технологии характеризуются высокой степенью расчета всех исключений из правил, составлением сложных алгоритмов действий в измененных ситуациях, составлением рабочих программ, усложненных технологических цепочек, предусматривающих возможности изменения рабочих мест и содержания операций. Этот подход считается наиболее прогрессивным в современных условиях, и его использование особенно перспективно в информационных технологиях, характеризующихся большим количеством нестандартных случаев, которые необходимо предвидеть и включить как часть в технологический процесс.

4. *Нерутинные технологии* оцениваются как самые противоречивые. Эти технологии требуют от исполнителей нестандартных решений, постоянного поиска нового, без чего невозможен ни один из видов современной деятельности; можно утверждать, что в современном обществе нерутинная технология представляет собой наиболее часто встречающийся тип технологий. Действительно, развивающаяся организация, использующая последние достижения современной науки; организация, проникающая в малоисследованные области деятельности; наконец, организация, связанная с быстро изменяющимся (например, работающая с компьютерными программами) рынком, применяют нерутинные технологии. Более того, все современные управленческие технологии также относятся к разряду нерутинных. Однако ясно, что нерутинные технологии труднопредсказуемы, в организациях, где их используют, трудно принимать решения, а еще труднее осуществлять властные полномочия, поскольку руководители не знают, как будет протекать работа и даже какие характеристики продукта могут быть получены на выходе. В связи с этим данные технологии относятся к разряду рискованных, их стараются использовать только в периоды формирования организации и ее адаптации к внешней среде или в тех случаях, когда само производство продукта связано с постоянным поиском новых технологических цепочек, новых организационных форм, новых норм взаимодействия между членами организации и т.д.

Учитывая характеристики и особенности различных технологий, мы можем сказать, что современный руководитель должен уходить из области нерутинных

технологий. Эта точка зрения на первый взгляд может показаться нелепой, так как большинство руководителей в настоящее время работает в области творческой, организационной, культурной или технологической неопределенностей и считает такое положение нормальным. Но нерутинные технологии в подавляющем большинстве случаев приводят к неэффективной, непродуктивной деятельности несмотря на явно высокую степень креативности, которую могут проявлять работники в условиях нерутинных технологий.

Переход от нерутинных к другим видам технологий (в классификации Перроу) зависит от культуры организации. Например, японские предприятия, решая проблемы технологической неопределенности, перешли на систему «канбан» (или «точно-в срок»), которая представляет собой максимально алгоритмизированный процесс, т.е. инженерную технологию в чистом виде. В то же время многие российские организации с этой же целью вводят элементы ремесленных технологий, ориентируясь прежде всего на индивидуальное мастерство, уникальность изделий и профессионализм работников. Заметим, что переход от нерутинной технологии к рутинным малоперспективен, поскольку в этом случае происходит обеднение процесса производства продукта, процесс лишается творческого содержания, гибкости. Кроме того, рутинные технологии могут привести к явлению отчуждения труда.

§ 3.7. Персонал организации

Требования к персоналу организации. Члены организации формируют все ее структурные единицы; именно их усилиями реализуются цели организации, создаются ее продукты. Работа с персоналом — следующий этап создания организации после разработки дерева целей и формирования организационной структуры. Структура как система норм и статусов становится рабочим компонентом организации только после насыщения ее сотрудниками организации. В то же время структура предъявляет определенные требования к персоналу в соответствии с целями организации:

- 1) признание и принятие культурных норм организации, прежде всего норм власти и подчинения, норм деятельности, отношение к целям организации;
- 2) заполнение персоналом всех без исключения статусов в организационной структуре;
- 3) функциональная включенность каждого члена организации в общий процесс достижения целей, что означает не только выполнение им требований своей роли, но и сопряженность ее с другими ролями, без чего невозможен эффект синергии и успех деятельности организации в целом;
- 4) подчиненность всех членов организации заранее разработанным и поставленным целям.

При формировании персонала организации основное внимание уделяется ролям, выполняемым индивидами, а не самим статусам, что позволяет решать проблемы высокой степени профессионализма и специализации. Очевидно, что при этом важно учитывать не только целевые требования и место работника в структуре, но и технологические требования. Таким образом, при подборе персонала организации следует учитывать те характеристики, которые влияют на исполнение работниками своих ролей. Это прежде всего степень профессионализма. Как нами уже отмечалось, содержание статусов и ролей в организации может быть различным. Так, одни роли в значительной степени обеднены по своему содержанию, например в силу применения рутинных технологий и незначительности выполняемых функций. Другие роли связаны со сложными технологическими операциями и принятием решений,

требующих высокой квалификации и профессиональных знаний. Требования к персоналу в этом случае значительно повышаются.

Успешная работа персонала организации невозможна без мотивации членов организации, их стремления к выполнению заданий и соответствию ролевым требованиям.

Работа с персоналом в организации. В целом можно сказать, что работа по формированию, развитию и стабилизации персонала организации весьма многогранна и должна выполняться поэтапно.

На рис. 32 представлена схема, отражающая все основные этапы работы с персоналом в крупной организации. Рассмотрим их содержание [47].

Исходная информация о персонале и потребность в нем. Исходная информация о кадрах предполагает выявление рабочих мест, которые появляются в перспективе, с их характерными особенностями, т.е. численности необходимых организации работников и их качественную специфику. Эта информация направлена на привлечение работников, находящихся в данный момент вне организации, но потенциально способных выполнять ролевые требования для достижения организационных целей. Для этого производится оценка рынка рабочей силы, имеющихся в настоящее время профессионалов-специалистов в требуемых областях деятельности, их потребностей и установок, возможностей их использования в рамках организации.

После выявления численности и качественного состава необходимых организации работников следует оценить возможности и последствия привлечения их в организацию с точки зрения ресурсов организации. Например, наилучшим образом обеспечить работы может профессионал высокого класса, однако, как следует из исходной информации, такой специалист требует высокой заработной платы, особых льгот и других дорогостоящих вознаграждений за свой труд. В этом случае следует сопоставить издержки на содержание в организации специалиста такого уровня с выгодами от его использования и только после этого принять решение о привлечении его в качестве сотрудника.

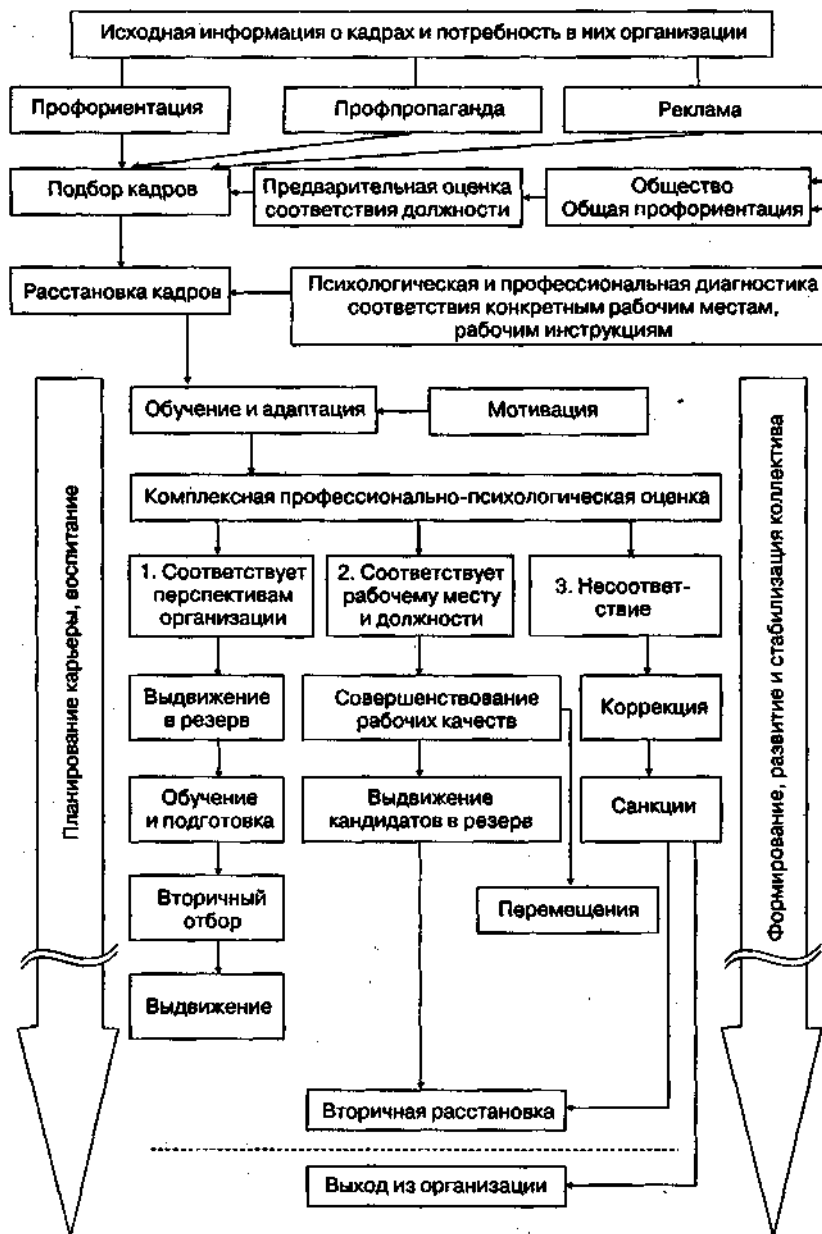


Рис. 32. Основные этапы работы с персоналом организации

Профессиональная пропаганда в организации имеет своей основной целью придать более высокий статус работе в данной организации, а также показать возможности профессионального и должностного роста. Главным методом пропаганды является метод убеждения, который предполагает доведение обоснованным и убедительным образом до потенциальных членов организации, до членов общества информации о положительных сторонах работы организации, о деятельности ее специалистов, о возможных путях ее развития. Эти мероприятия осуществляются посредством предоставления сообщений, содержащих положительную информацию о деятельности организации, а также постоянного повторения этих сообщений, рассчитанных на самые широкие слои населения.

Реклама. В данном случае под рекламой мы будем понимать комплекс целенаправленных, тщательно спланированных мероприятий, направленных на привлечение внимания к работе в организации, формирование интереса к профессии и

области деятельности, формирование установок на исполнение конкретных ролей в организационной структуре, закрепление сформированных установок. Рекламная кампания, имеющая целью обеспечение притока желающих работать в организации, представляет собой комплекс специальных информационных продуктов, оформленных в виде сообщений, передаваемых по каналам массовой коммуникации в направлении целевых аудиторий, т.е. специалистов, в которых существует потребность согласно предварительным оценкам и результатам анализа организационной структуры. Реклама выделяет прежде всего привлекательные черты данного вида деятельности и данной организации. Специфические особенности исполнения отдельных ролей задействованы в другом компоненте работы по привлечению работников — профориентации.

Профессиональная ориентация предполагает более детальное (чем в пропаганде и рекламе) знакомство с организацией, конкретными статусами и соответствующими ролями, а также с различными ситуациями, возникающими в ходе проведения работ. Потенциальный работник данной организации должен получить наиболее полное представление о характере своей будущей деятельности и основных ролевых требованиях, предъявляемых к нему в конкретном статусе, о творческих возможностях при исполнении ролей в организации, о перспективах профессионального и должностного роста.

Наиболее распространенными формами профориентации являются профессиональное консультирование и профессиональная информация. Последняя осуществляется путем проведения экскурсий, конкурсов, презентации профессии, дней профессиональной ориентации, дней открытых дверей, предоставления информационных материалов, которые иллюстрируют различные стороны деятельности организации, особенности выпускаемого продукта, выгоды и преимущества, которые получает персонал данной организации.

По результатам профориентации выделяется круг специалистов и исполнителей для последующего подбора персонала.

Подбор персонала — процесс, в ходе которого осуществляется оценка возможностей каждого потенциального работника успешно выполнять ролевые требования в условиях данного конкретного статуса. Речь идет об определении пригодности каждого соискателя для решения тех производственных задач, которые ставит руководство организации, иначе говоря, при подборе персонала решается проблема адекватного функционирования работника в тех производственных ситуациях, которые специфичны для вакантных статусов. Подбор персонала осуществляется по следующим основным параметрам:

- профессиональные качества, которые включают определенный уровень знаний и навыков в будущей деятельности;
- уровень общей культуры;
- личностные качества индивида, в частности способности и склонности к данному виду деятельности;
- психические качества, а именно: психическая устойчивость, способность преодолевать стрессовые ситуации;
- социально-психологические качества — способность к бесконфликтному общению, способность органично включаться в отношения власти и подчинения, характерные для данной организации;
- физические данные, которые могут оказаться весьма важными при выполнении некоторых видов деятельности в организации.

При соответствии наличных и потребных качеств у будущего работника принимается решение о включении его в структуру организации. Далее осуществляется расстановка подобранного контингента кадров.

Расстановка персонала — рациональное распределение персонала по конкретным рабочим местам, отвечающее требованиям организации как целого. Здесь основным моментом является соотнесение принятых работников и конкретных рабочих мест при условии соблюдения правила совместимости ролей в организации, т.е. определение деятельности сотрудников в данных ролях с учетом влияния других ролей.

На этапе расстановки персонала особое внимание должно придаваться психологической и профессиональной диагностике, позволяющей оценить соответствие членов организации конкретным рабочим местам, рабочим инструкциям. Если установлено несоответствие соискателя вакантной должности, можно осуществить поиск другой должности, подходящей для него. Кроме того, на этом этапе нужно оценить, вписывается ли новый член коллектива в культуру организации, подерживает ли ценности и нормы, являющиеся основой организационных взаимоотношений.

После завершения этапа расстановки персонала по рабочим местам, т.е. комплектования или пополнения персонала организации, специалисты по работе с персоналом начинают строить свою деятельность, ориентируясь на работников, официально включенных в состав данной организации, преследуя при этом две основные цели:

- 1) формирование коллектива организации, его стабилизация и развитие;
- 2) создание резерва на замещение должностей, планирование карьеры работников и их обучение.

Адаптация работников. За этапом расстановки новых работников следует этап адаптации новых членов организации к условиям деятельности. Процесс адаптации представляет собой первую фазу социализации. В ходе этого процесса члены организации привыкают к нормам организационной культуры, осваивают процедуры нормативного поведения (т.е. то, каким образом нужно следовать нормам культуры организации), включаются в систему социальных отношений, характерных для данной организации, прежде всего отношений власти и подчинения, отношений с коллегами. Далее происходит первичное освоение членами организации своих ролевых требований и привыкание к ним. Однако в процессе адаптации не наблюдается интернализации работником ролевых и нормативных требований, предъявляемых к нему трудовой деятельностью, а также консолидации индивида с коллективом, поскольку у него только начинает формироваться ощущение причастности к организации как к социальной группе.

На этапе адаптации осуществляется обучение персонала, касающееся в первую очередь освоения ролевых обязанностей. При этом конечной целью обучения является освоение навыков деятельности на таком уровне, при котором выполнение наиболее простых действий переходит на стадию автоматизма, а обучение более сложным действиям позволяет реализовать ролевые функции в стандартных ситуациях.

Необходимое условие успешной адаптации работников — эффективная мотивация. Каждый новый работник в ходе адаптации должен понять систему мотивации в организации на собственном опыте, т.е. работник должен представлять себе, какое вознаграждение он получит за выполнение той или иной работы, а также получать удовлетворение от этого вознаграждения.

Комплексная профессионально-психологическая оценка членов организации. Для того чтобы определить эффективность адаптации, а также степень готовности персонала к продуктивной деятельности в рамках организации, служба по работе с персоналом периодически проводит профессионально-психологическую оценку работы членов коллектива. Оценка должна проводиться по трем основным блокам: профессиональная подготовка, личностные качества и способности, отношения

с другими членами организации. В некоторых организациях оценивают также степень включенности индивида в коллектив подразделения организации, его соответствие культурным нормам организационной субкультуры, его потенциальные возможности для самостоятельной работы или занятия более высокой должности.

Результатами профессионально-психологической оценки являются три заключения работников службы по работе с персоналом:

- 1) соответствует перспективам организации;
- 2) соответствует рабочему месту и должности (должностное соответствие);
- 3) не соответствует рабочему месту и должности.

Соответствие перспективам организации означает, что член организации пригоден для деятельности и соответствует перспективным целям, т.е. он способен работать в условиях постоянных организационных изменений, может проявлять гибкость и творческий подход в своей деятельности. Как правило, такие работники после процедуры оценивания зачисляются в резерв на выдвижение на вышестоящие должности и профессиональное продвижение. Этот контингент работников проходит дополнительное обучение на более высоком уровне и специальную практическую подготовку, включая овладение новыми, перспективными способами деятельности. После данного этапа члены организации, соответствующие ее перспективам, готовы для выдвижения и профессионального продвижения.

Соответствие работника своему месту и должности означает, что этот работник может вполне продуктивно работать на занимаемом им месте, выполнять ролевые требования и обязательства. Однако его подготовка и способности не позволяют ему занимать более высокую должность, эффективно работать в измененных условиях или в ситуации неопределенности. В связи с этим работа с данной категорией сотрудников заключается в совершенствовании их рабочих качеств, которые могут стать основой для последующей ориентации работника на перспективу организации, и одновременно в поиске других рабочих мест, на которых данный работник мог бы работать на перспективу организации. Если такое место находится, осуществляется кадровое перемещение. Во многих организациях в качестве мотивации таких работников выступает практика перевода кандидатов в резерв для выдвижения или профессионального продвижения.

Несоответствие рабочему месту и должности указывает на то, что служба персонала и руководство организации должны провести коррекцию деятельности работника, которая заключается в достаточно жестких указаниях и поправках, в усиленном контроле за его работой, а также в параллельном приобщении работника к нормам данной организации. В случае неэффективной коррекции к работнику применяются санкции — от легкого внушения до увольнения работника, что зависит от степени несоответствия работника рабочему месту и занимаемой должности.

После комплексной профессионально-психологической оценки проводится вторичная расстановка персонала организации с учетом выдвижения в резерв, перемещений и коррекции. Эта фаза работы с персоналом — заключительная, т.е. коллектив организации считается сформированным. В дальнейшем цикл работы с персоналом (или частью персонала) организации повторяется. Таким образом, работа с персоналом осуществляется непрерывно и, например, усиливается при возникновении в организации проблемных социальных групп.

Все указанные выше действия службы персонала реализуются с применением новейших психологических и социально-психологических методик оценки личностных качеств, трудовых навыков и способностей и основных характеристик социальных групп, которые частично представлены далее.

§ 3.8. Организационная культура

Определение культуры организации. Организационная культура (или, как ее часто называют, корпоративная культура) представляет собой важный компонент и условие существования организации. Культурные образцы, принятые и усвоенные в данной организации, оказывают значительное влияние на различные стороны деятельности членов организации и, в частности, на властные отношения и отношения контроля; отношения к трудовой деятельности; межличностные отношения внутри групп; межгрупповые отношения; отношения с внешним окружением, а также на технологии, мотивацию и т.д. Кроме того, культура определяет процессы интеграции (особенно на уровне консолидации) и специфику ролевых требований.

Анализ деятельности многочисленных организаций показывает, что каждый член организации должен принимать те культурные образцы, которые характерны для данной организации; в противном случае он просто не сможет эффективно работать и взаимодействовать с другими участниками организационных процессов.

В целом культуру организации можно определить как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей. Корпоративную культуру следует рассматривать как особую субкультуру, т.е. культуру, зависящую от доминирующей культуры и не противоречащую ей.

Корпоративные ценности представляют собой все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности могут разделяться на те, которыми организация владеет, и те, на которые она ориентируется, но и те и другие определяют поведение членов организации согласно избираемым ими приоритетам.

Организационные нормы (в самом общем виде) — это общепринятые в данной организации шаблоны поведения. В зависимости от типа социального контроля социальные нормы в организациях представляют собой привычные культурные образцы деятельности или отношений с начальством и подчиненными; обычаи, принятые в организации и не действующие за ее пределами; нравственные нормы, наиболее характерные для данной организации; институциональные нормы, характерные для организаций, входящих в данный социальный институт (например, существуют явные различия между организациями, входящими в институт производства или бизнеса, и политическими организациями). Наконец, к социальным нормам можно отнести законы, вернее, их интерпретацию в рамках данной организации.

Содержание культуры организации. Организация включает в себя многочисленные культурные комплексы, основными из которых являются следующие.

1. *Деятельностно-ролевой культурный комплекс* представляет собой основную часть корпоративной культуры и включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации (в самом широком смысле в качестве продукта могут выступать услуги, информация, материальная продукция и т.д.). Данный комплекс регулирует и контролирует исполнение ролевых требований и мотивацию. Действие культурных норм и ценностей проявляется в отношении к своей работе, жесткости ролевых требований, реакциях на стимулирующее воздействие и во взаимном (в основном групповом) контроле за повседневной деятельностью. Например, в бюрократических организациях принято относиться к ролевым обязанностям как к раз и навсегда заданным, нормы деятельности не допускают каких-либо отступлений, даже если эти отступления могут способствовать быстрейшему и

более выгодному достижению целей организации. В таких организациях нормативные требования заключаются в ограничении деятельности и компетентности работников в рамках «своих вопросов», не допускается самодеятельности; выражение «это не мой вопрос» весьма характерно для организаций с таким культурным комплексом. В организациях, специализирующихся на производстве технологий, нормы деятельности требуют поиска новых путей достижения организационных целей. Такой подход невозможно реализовать без постоянного пересмотра существующих нормативных образцов, а также без отклонений от них.

Различие в действии культурных образцов наблюдается и в отношении мотивации членов организации. При решении вопросов, связанных с мотивацией, на первый план выдвигаются культурные ценности. Так, в одних организациях отдается предпочтение формам материального стимулирования и воздействия на поведение работников (это особенно заметно в организациях с массовым производством, рутинными технологиями), а в других организациях принятые и усвоенные культурные ценности таковы, что эффективно только стимулирование, основанное на повышении престижа, должностном росте, характере работы, личностных достижениях.

2. *Управленческий (властный) культурный комплекс* представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации. Новый член организации прежде всего пытается освоить нормы власти и подчинения, приспособиться к этим нормам. Для этого важно знать, какой степенью власти обладают руководители различных уровней в организации, какие формы власти (принуждения, вознаграждения, экспертная, референтная, информационная или нормативная) они преимущественно применяют. Кроме того, члену организации необходимо выяснить свое место в системе властных отношений, определить специфические для каждой организации поведенческие нормы подчинения руководителям, а также нормы, регулирующие продвижение во властной иерархии. В корпоративных культурах авторитарного типа нормы власти характеризуются как жесткие, в либеральных корпоративных культурах — как неясные, с расплывчатыми границами, когда руководители не демонстрируют свою власть по отношению к подчиненным, их авторитет основан на опыте, знаниях, навыках, способностях и интуиции.

Принятие норм власти и подчинения тесно связано с индивидуальными чертами членов организаций, системой их установок. В связи с этим всегда актуальна проблема отбора работников в организации с разными корпоративными культурами. Очевидно, что работник, привыкший к свободному изложению своего мнения и творчеству в работе, не сможет эффективно трудиться в организациях с жесткой системой властных отношений и контроля; его постоянно будет тяготить всесилие руководителей независимо от их компетенции в деловых вопросах и их способностей. Работник же, привыкший четко исполнять указания руководства и никогда не проявлявший инициативу по поводу решения важнейших Проблем деятельности организации, будет чувствовать себя неуютно в организационной культуре, опирающейся в первую очередь на инициативу членов организации, на их знания и самостоятельность в принятии решений.

3. *Культурный комплекс отношений с внешней средой* представляет собой особую совокупность ценностей и норм. Их не просто принимают и используют во внутренних структурах организации, но и соотносят с различными компонентами внешней среды таким образом, чтобы эти нормы прямым или косвенным образом могли способствовать установлению приемлемого для организации баланса с внешней средой.

Для каждого из уровней внешней среды существует свой набор культурных норм, характерных только для данной организации. Например, некоторые организации

придерживаются идеологии полного взаимного доверия и максимального учета желаний партнеров (в частности, такой набор корпоративных культурных норм принят в компании IBM [82]). В соответствии с этими нормами каждый член организации независимо от статуса обязан постоянно ориентироваться на взаимодействие с многими компонентами внешнего окружения, считая практически каждого представителя других организаций, занятых в любой области деятельности, потенциальным клиентом, следовательно, возможным источником новых выгодных связей с другими компонентами внешней среды. В других организационных культурах формируются нормы недоверия к внешней среде организации и соответственно достаточно жесткие границы во взаимоотношениях с представителями других организаций и институциональных органов.

4. *Поведенческий культурный комплекс* охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации. Это нормы проведения досуга, отношения между представителями противоположного пола, отношение к представителям других возрастных и социальных групп, отношение к референтным личностям и неформальным лидерам групп.

Виды корпоративных культур. Существует достаточно много оснований для типологии корпоративных культур. Из них наиболее распространено разделение культур организаций на индивидуалистскую и коллективистскую.

Индивидуалистская корпоративная культура представляет собой субкультуру, основанную на ценностях личного достижения и связанную прежде всего с целями-ориентациями. Это означает, что цели-задания могут быть полностью приняты членами организации только в том случае, если они позитивно соотносятся с целями-ориентациями. Практически индивидуалистская культура выражается в постоянном стремлении членов организации к повышению личного престижа (престиж группы на втором плане) и личного должностного статуса, достижению материальной выгоды для себя, членов своей семьи, друзей и родственников. Групповая деятельность в рамках этой культуры характеризуется рядом особенностей: ослабляется сплоченность группы в ходе достижения общих целей; снижается уровень внутригруппового контроля, при этом контроль через групповое давление будет эффективным только в том случае, если нарушение групповых норм негативно скажется на личных достижениях членов группы; затрудняется процесс идентификации индивида с группой и, следовательно, уменьшается частота проявлений ингруппового фаворитизма, когда индивид поддерживает представителей своей группы, даже если они заведомо не правы. Работников, которые ориентируются на групповые достижения, в этой культуре расценивают как чудаков, романтиков, однако относятся к ним с уважением. С другой стороны, в индивидуалистской культуре, нацеленной на нормы индивидуального выживания, каждый из членов организации прекрасно осознает личные цели, личный статус и постоянно проявляет инициативу и энергию для его повышения. Высокая степень личностного контроля и мобилизация усилий для достижения личных целей — основная движущая сила, толкающая индивида на совместную деятельность в рамках организации. Такая культура одобряет самостоятельные действия людей и индивидуальное преодоление ими препятствий на пути к достижению целей, но это приводит к разобщенности в организационных структурах и группах организации.

Мотивация индивидов в индивидуалистской культуре направлена в первую очередь на повышение личного престижа члена организации и удовлетворение его личных потребностей. Как правило, члены организации, функционирующей в ценностях и нормах этой культуры, ставят на второй план или вообще игнорируют коллективную мотивацию сотрудников — награждения отделов, цехов или организации в целом. Такое коллективное вознаграждение не имеет для них большого

значения, если это не сказывается на удовлетворении личных потребностей. Для многих организаций в США характерна ярко выраженная индивидуалистская культура, что в целом является следствием доминирования индивидуализма в культуре этого государства (об этом свидетельствует и большинство фильмов в США, которые ориентированы на индивидуальные достижения, когда одиночки выходят победителями в борьбе с преступными организациями или стихийными бедствиями).

Организации (и ее членам) в рамках индивидуалистской культуры, весьма полно представленной в книге М.В. Удальцовой «Социология управления» [99. С. 40], свойственны следующие моменты:

- члены организации требуют, чтобы организация не вмешивалась в их личную жизнь; они избегают опеки с ее стороны, надеются только на себя, сами отстаивают свои интересы;
- организация функционирует в расчете на индивидуальную инициативу каждого работника;
- продвижение работника по службе осуществляется внутри или вне организации на основе его компетентности и «рыночной стоимости»;
- в межличностных отношениях члены организации постоянно сохраняют дистанцию, держатся довольно обособленно и независимо;
- отношения между администрацией и работником обычно формируются с учетом личного вклада работника в деятельность организации.

Коллективистская корпоративная культура в целом ориентирована на групповую деятельность, т.е. ценности и нормы этой культуры связаны с идентификацией индивидов с организацией или своей группой в организации. Здесь группы строятся на принципе сходства ценностей, норм; сильно развит внутригрупповой контроль; ограничен индивидуализм; члены организации работают только в группах или командах. Коллективистская культура вовсе не отрицает стремления к удовлетворению индивидуальных потребностей, но лозунг коллективистской культуры: «Личное благополучие возможно только через процветание организации». Интересно отметить, что многие американские организации при необходимости создания команд, сплоченных групп или подразделений, деятельность которых основана на взаимозависимости, испытывают серьезные трудности и вынуждены прилагать достаточно большие усилия при подборе членов социальных групп организации, способных следовать нормам коллективистской культуры. Для организации в рамках коллективистской культуры характерно следующее [97]:

- работники надеются, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы, поэтому успешность (или неуспешность) организации влияет на самочувствие ее членов;
- отношение к организации основывается на чувстве долга и лояльности;
- продвижение в организации осуществляется в соответствии со стажем работы, а не на основе личных заслуг, и это считается вполне справедливым;
- руководители придерживаются традиционных (и для российских предприятий) взглядов на формы поддержания активности подчиненных;
- социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью, существует большое количество первичных групп, которые могут составлять коалиции;
- отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе, на основе межличностных взаимоотношений.

Нормы коллективистской культуры наиболее ярко проявляются в японских организациях. Для члена японской фирмы важнее всего сохранить отношения в группе. По этой причине вся его деятельность подчинена цели процветания его малой группы и

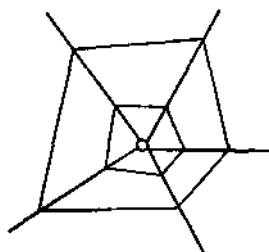
организации. Работник полностью идентифицирует себя с группой и организацией, считает ее своей и самой лучшей (или которая обязательно должна стать лучшей).

Вторым, достаточно распространенным основанием классификации организационных культур являются властные отношения. Здесь выделяют демократичную и авторитарную культуры власти в организациях.

Демократичная культура власти характеризуется наличием доверительных и мягких отношений между руководителями и подчиненными. Ценности этой культуры ориентированы прежде всего на достижение и сохранение свободы высказывания своего мнения при решении различных проблем в организации. В данном случае наиболее характерные культурные нормы для руководителей связаны с ориентацией на учет мнения членов коллектива, а соответственно для подчиненных — с участием в выработке и принятии управленческих решений. В демократической культуре свободное высказывание мнения по актуальным вопросам деятельности организации, стремление к коллегиальному решению производственных проблем является само собой разумеющимся, естественным состоянием, причем нормы властных отношений предполагают в основном использование экспертной, нормативной и референтной форм власти.

Авторитарная культура характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля. Работники организации всегда ждут указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за принятие инициативных решений. Основные принципы в организациях с авторитарной культурой — дисциплина и осторожность. Достижение целей организации с авторитарной культурой возможно только при наличии талантливого и решительного руководителя.

Типы корпоративных культур и структуры организации. Структуры организации и отношения между структурными единицами во многом зависят от культурных норм, принятых в организациях. Более того, структуры организации с нормами иерархии, власти и подчинения, нормами взаимодействия между отдельными структурными единицами можно считать порождениями корпоративной культуры. В зависимости от особенностей отношений внутри структур различают четыре вида культуры, которые настолько специфичны, что практически не могут совмещаться друг с другом. При этом каждая культура организации незаменима для достижения строго определенных, специфических организационных целей при решении определенного типа проблем. Отсутствие культуры вообще или смешение разных (особенно слабо совместимых) культур плохо само по себе, вне зависимости от обстоятельств. Тот факт, что отдельному индивиду не нравится какая-либо культура, говорит о том, что он не сможет эффективно работать в организации, где приняты такие культурные образцы поведения.



a

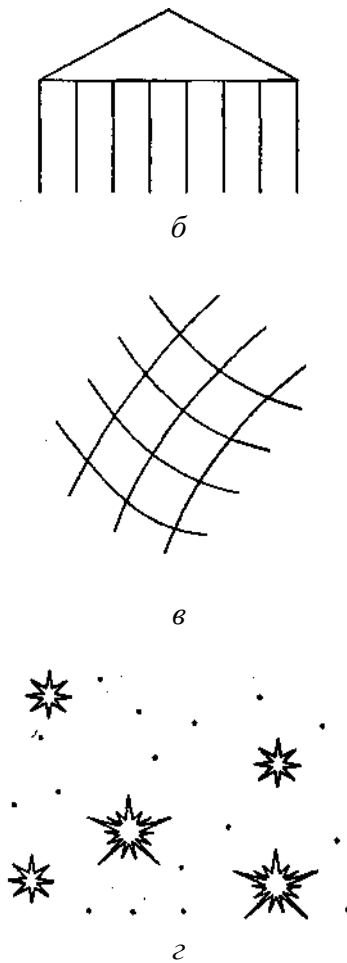


Рис. 33. Принципиальные схемы управления и лидерства в организации при различных типах культуры:

a — клубная; *б* — храмовая; *в* — целевая; *г* — точечная

Культура «паутины», или **клубная культура**, относится к культурам, наиболее соответствующим централизованным организационным структурам (рис. 33, *a*). Нормы этой культуры ориентированы на указания, исходящие из центра, от одного руководителя или лидера. Ясно, что организация с таким типом культуры имеет разделение работ по функциям, ориентирована на создание конечного продукта. Эти особенности и линии руководства присущи и традиционным организационным структурам. Но нормы клубной культуры не ориентированы на традиционные линии и управленческие коммуникации. По-настоящему важными здесь признаются только властные линии, исходящие кругами из центра системы, продуцируемые высшим руководителем (или, «пауком»). Это линии силы и влияния, важность которых уменьшается по мере удаления от центра. Руководитель знает все дела подчиненных, он может быть пугающим, внушать уважение и даже любовь (в зависимости от обстоятельств), имеет полное право карать (применять жесткие санкции). Он представляет патриархальную традицию, иррациональную (чаще благосклонную) силу, импульсивность и непререкаемый авторитет.

Подобная культура характерна для небольших организаций, построенных на межличностных отношениях с четким межличностным контролем; для организаций, находящихся на начальной стадии развития; она преобладает в брокерских фирмах, инвестиционных банках, во многих политических группировках.

Клубная культура предполагает, что организация ориентирована на скорость принятия решений. Если в организации скорость принятия решений является главным условием выживания, то она только выигрывает от такого стиля управления. Но, конечно, скорость не гарантирует качества. В организации с клубной культурой все зависит от «паука», или высшего руководителя, находящегося в центре системы управления. Так, некомпетентный, стареющий или незаинтересованный в успехе организации высший руководитель очень быстро приведет к ее неэффективной деятельности. Поэтому в этой культуре особенно важны правильный выбор высшего лидера, его качества и успешность.

Скорость принятия решений в рамках такой культуры во многом зависит от эффективности внутриорганизационных коммуникаций, которые строятся на основе явления подражания и эмпатии, следовательно, на непререкаемом авторитете высшего руководителя и на его особых, «отеческих» отношениях с подчиненными. При этом подчиненный подражает действиям высшего руководителя, старается действовать в его стиле и применять его методы, а другие стили и методы кажутся «чужими», случайными и не приводящими к успеху.

Однако такая культура не требует от подчиненных искусства принятия решений, ибо все решения уже приняты высшим руководителем и образцовому подчиненному остается только постоянно ориентироваться на любые проявления в деятельности руководителя. В силу этого обстоятельства подобные культуры практически не нуждаются в жесткой и высокоцентрализованной формальной власти. Организации со слабым центральным звеном просто не выживают, так как теряются основные ориентиры у подчиненных.

Основным типом работника в организациях с клубной культурой можно считать личностей «ведомых», четко ориентированных на любые действия центральных руководителей, прочно усвоивших нормы на право принятия решения сильным, учителем, наставником. Если подчиненный полностью понимает действия центрального руководителя и работает в русле его деятельности, то он имеет право проявлять инициативу и принимать решения.

Организации с клубной культурой требуют наименьших расходов на осуществление контроля, так как большая часть отношений основана на доверии, а не на проверках.

Храмовая культура — это жестко очерченная ролевая культура, которая строит свою деятельность на четком различении ролевых требований (рис. 33, б). Схематично соответствующую структуру можно представить как ряд колонн. (Колонны — это функции и подразделения в организации, основанные на ролевых требованиях.) Эти «колонны» существуют относительно автономно и соединяются «у крыши» всей организации, где «верхушки» функций и подразделений образуют высший управленческий орган, или комитет (кабинет президента или генерального директора). Эта конструкция связывает все свои элементы жесткими правилами и процедурами. Типичная карьера в такой организации — работник начинает с самого низа одной из «колонн» и по ней поднимается до самого верха, иногда, правда, учитывая влияние соседних «колонн» для усиления собственной базы. Храмовая культура типична для бюрократической организации, например для современного банка, министерства и других подобных им организаций.

Основа храмовой культуры — стабильность и предусмотрительность, следовательно, деловые операции сводятся до такого уровня, когда их может выполнить любой чиновник. Индивид в этой культуре просто часть машины, человеческий придаток организации, который заполняет статус и обязан выполнять ролевые функции, поэтому обычно индивидуальность плохо приспособляется к

ценностям и нормам такой культуры. Цели здесь всегда стандартны, и их надо) достигнуть только заданным способом и провести тщательную ревизию.

Целевая культура требует совершенно другого взгляда на организацию и проблемы управления (рис. 33, в). Здесь вся деятельность работников связана с продолжительным и успешным решением проблем — с определением проблемы, с изысканием необходимых для ее решения ресурсов, а оценка деятельности производится по достигнутым результатам.

Схема управления в такой культуре представляет собой сеть — ресурсы стягиваются из различных частей организации, фокусируясь на определенном узле сети или проблеме, а вся власть сосредоточена в ячейках этой сети. Это означает, что целевая культура ориентирована не на статус начальника и высшее руководство организации, а на специалистов — экспертов высокого уровня. Целевая культура как основу власти и влияния признает только компетентность, поэтому уступки и подчинение — прежде всего высококлассным специалистам с непререкаемым авторитетом, а уже потом руководителям подразделений.

Нормы и ценности целевой культуры основаны на энтузиазме и креативности, свежести взглядов и красоте решений. Так как у группы есть своя цель (решение проблемы), присутствует энтузиазм и приверженность общему делу, то нет причин для развития конфликтов личного плана, которые часто встречаются в первых двух культурах. Эта культура характерна, например, для аналитических центров, рекламных агентств, творческих лабораторий и т.д.

Точечная (экзистенциальная) культура (рис. 33, г). В рассмотренных выше культурах индивид по отношению к организации играет роль подчиненного: стиль взаимоотношений может меняться, но индивид нужен организации для достижения ее целей. В точечной культуре организация существует для того, чтобы помочь индивиду достичь его целей. Например, адвокатов, музыкантов, художников, каждый из которых представляет собой индивидуальность с собственной специальностью, объединяет общая культура, существующая ради ее членов. Она напоминает кластер индивидуальных звезд, составляющих тесный круг. Эта схема существенно не меняется, если одна или две звезды отделятся от общей кооперации, так как звезды не взаимозависимы.

Эта культура предпочитается высокими профессионалами, людьми «свободных» профессий, которые могут сохранять собственную индивидуальность и свободу только тогда, когда чувствуют себя не принадлежащими никому. Вместе с тем они входят в организации (адвокаты — в коллегии, музыканты, художники и т.п. — в творческие союзы) и стремятся способствовать достижению ее целей, так как организация способна защитить их, обеспечить безопасность работы и предоставить возможности для заработка, заключения сделок и контрактов.

В заключение следует сказать, что каждая организация обладает своей субкультурой, которая реализуется через систему ценностей и норм, принимаемой каждым членом организации. Работник, усвоивший определенную культуру организации, считает ее целесообразной и чувствует себя вполне комфортно в этих условиях, а при переходе в организацию с другим типом культуры он будет чувствовать определенный дискомфорт и непонимание со стороны других членов организации.

§ 3.9. Внешняя среда

Необходимость учета факторов внешней среды. Организация не может существовать в изоляции от внешней среды, и рассматривать организацию как открытую систему без учета влияния факторов внешней среды не просто бессмысленно, но и губительно для понимания организации, поскольку адаптация организации к внешним условиям — одно из главных условий выживания организации, от которого в конечном счете зависят и достижение целей, и интеграция, и латентность.

В деятельности любой современной организации задействованы ее многочисленные связи и взаимозависимости: с вышестоящими организациями, с поставщиками, правоохранительными органами, с политическими и другими организациями и институтами, существующими в данном конкретном обществе. Например, очень немногие организации принимают на себя полную ответственность за социализацию и обучение своих членов; чаще всего культурные образцы, профессии и материальное обеспечение получают от внешних систем.

Как правило (исключение составляют некоторые военные организации, монастыри и т.п.), члены организации одновременно входят в состав и других организаций, интересы которых оказывают значительное, иногда даже решающее влияние на поведение членов организации. Примером тому может служить жизнь монахов в монастырях, которые практически не имеют в жизни других ролей, кроме службы богу. Поэтому одна из характеристик организаций связана с тем, что в деятельности всех организаций ее члены включены лишь частично. Точно так же только немногие организации способны создавать собственные технологии. Здесь многое зависит от вида внешней среды, в частности от того, может ли организация получить со стороны механическое оборудование, информацию, программу, обученных работников. Ресурсы, приходящие извне, адаптируются в организации (например, работники повышают квалификацию).

Социальная структура также воспринимает свои важнейшие компоненты из внешней среды, поэтому структурные формы не меньше, чем технология, зависят от внешней среды.

По мнению английского ученого А. Тойнби, внешнее окружение системы придает ей импульс, необходимый для полноценного развития, который Тойнби называет вызовом. На этот вызов организация должна давать реакцию — «ответ». Но для того чтобы дать полноценный ответ, организация должна приспособливаться к внешней среде, мобилизовать имеющиеся ресурсы, работать с напряжением. Взаимодействия по схеме вызов — ответ являются залогом успешного развития любой организации.

Итак, можно с уверенностью сказать, что внешние условия существования организации не менее важны для нее, чем внутренние компоненты и ресурсы.

Изучение внешней среды организации должно с необходимостью включать в себя по меньшей мере три основных составляющих.

1. *Изучение структуры внешней среды.* Внешняя среда крайне неоднородна и сложна по своему составу, ее структурные единицы по-разному ориентированы в отношении конкретной организации и обладают различными характеристиками. Последние определяют потенциальные возможности отдельных составляющих внешней среды, что позволяет классифицировать различные структурные единицы внешней среды в зависимости от степени их значимости для данной организации.

2. *Выделение системы связей с внешней средой и системы связей внутри внешней среды.* Для нормального функционирования организация должна создавать, развивать и обеспечивать систему коммуникаций с внешней средой. При этом важно учитывать все виды связей с внешним окружением: властные связи, информационные, контролируемые, культурные и т.д.

3. *Оценка и определение приоритетных структурных единиц и наиболее важных связей во внешней среде.* Эта составляющая изучения внешней среды позволяет вырабатывать достаточно обоснованные стратегии действий в отношении ее рыночных и институциональных компонентов. Оценка компонентов внешней среды должна основываться на выделении средств (т.е. тех компонентов, которые организация может использовать для достижения собственных целей) и условий (компонентов внешней среды, которые организация не может использовать для достижения целей). Ранжируя окружающие организацию другие организации, социальные движения, государственные учреждения, социальные институты и отдельных влиятельных лиц, руководство организации сможет ориентироваться в постоянно изменяющихся ситуациях, возникающих во внешнем окружении, находить оптимальные пути при достижении организационных целей.

Структура внешнего окружения организации. В современной научной литературе, посвященной изучению организаций, наиболее распространена концепция четырех уровней. Согласно этой концепции, во внешней среде любой организации целесообразно выделять четыре уровня, каждый из которых имеет свои особенности воздействия на деятельность организации. Структура внешнего окружения организации представлена на рис. 34.



Рис. 34. Структура внешнего окружения организации

Рассмотрим последовательно особенности уровней внешнего окружения.

1. *Ближний уровень организации* включает в себя те компоненты внешней среды, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации и частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. Это прежде всего владельцы собственности в организации, ее акционеры, члены попечительского совета, инвесторы и т.д. Эти структурные единицы могут как находиться в непосредственном окружении, так и входить в организацию в качестве ее членов, что в значительной степени усложняет анализ взаимозависимости и влияния этих единиц на организацию. Очень часто через ближний уровень организация осуществляет связь со структурными единицами других уровней внешней среды.

2. *Рыночный уровень*, структурные единицы которого непосредственно участвуют в обмене ресурсами с внешним окружением. В основном именно на этом уровне обеспечивается баланс организации с внешней средой. В качестве составляющих рыночного уровня выступают:

банки, с которыми организация связана напрямую или которые принимают косвенное участие в ее деятельности, обеспечивая финансовую стабильность;

партнеры — те структурные единицы внешней среды, которые связаны с организацией отношениями сотрудничества на основе взаимовыгодного обмена;

поставщики — та часть партнеров, которая обеспечивает эффективный вход системы путем бесперебойной и своевременной доставки ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих), эта часть внешнего окружения требует постоянно изменяемой особой политики;

заказчики — организации и отдельные лица, обеспечивающие баланс на выходе организации посредством передачи им готового продукта для дальнейшей продажи или потребления: крупнооптовые, мелкооптовые и единичные;

вспомогательные части рыночной среды, к которым прежде всего можно отнести аналитические центры для получения необходимой информации, юридические консультации, рекламные агентства, PR-агентства, консультационные фирмы, учебные центры и др.;

конкуренты — организации и частные лица, связанные с данной организацией отношениями соперничества;

потребители — организации и частные лица, которых можно рассматривать как конечный пункт доставки продукта организации. Среди основных компонентов рыночной среды потребители занимают самое важное место, поскольку баланс организации непосредственно зависит от того, примут или не примут потребители продукт организации. При неприятии продукта потребителями не будет решена проблема адаптации организации, так как в этом случае продукт начинает отторгаться заказчиками, появляется недоверие партнеров, нарастает негативная реакция конкурентов и, наконец, возникает недовольство ближайшего окружения — собственников и акционеров.

3. *Институциональный уровень* включает в себя те структурные единицы внешней среды, которые могут оказывать воздействие на различные компоненты организации нерыночными методами: прямое принуждение, контроль, давление, нерыночную поддержку (например, через создание имиджа) и др. Составляющие институционального уровня организации весьма разнообразны. В принципе любая общественная или государственная организация, социальный институт или социальное движение могут оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность организации, но перечисленные ниже части институционального внешнего окружения оказывают наиболее значительное воздействие на деятельность организации:

контролирующие структуры, к которым относятся налоговые службы, суды, в том числе арбитражные, государственные комиссии и комитеты контроля, учреждения Министерства внутренних дел;

властные структуры, к которым относятся правительственные и муниципальные учреждения, реализующие исполнительные функции; они влияют на деятельность организации через конкретные властные решения, что может привести, в частности, к ликвидации организации и роспуску организационных структур;

законодательные государственные и местные учреждения (в России — Государственная Дума, местные законодательные собрания и пр.), которые, изменяя законодательство, могут блокировать некоторые действия организации или, наоборот, придать им максимальную эффективность;

охранные организации, которые включают в себя государственные и частные службы охраны учреждений и отдельных лиц;

общественные движения: за равноправие женщин, в защиту окружающей среды, ветеранов, реформаторские движения и т.д., которые, формируя группы давления во властных и законодательных органах, могут оказывать косвенное влияние на организацию;

средства массовой информации, которые своей деятельностью могут повлиять на все элементы внешней среды и прямо воздействовать на организацию путем создания (или разрушения) ее имиджа или публицити (известности), содействуя рекламе продукта организации;

общественность — совокупность самых широких слоев общества, которые через общественное мнение могут повлиять на деятельность организации и принятие продукта организации внешней средой.

4. *Общий, или фоновый, уровень*, который включает в себя:

технические достижения, принятые и освоенные в данном обществе, и возможности их реализации в конкретной организации;

уровень накопленных знаний, выраженных в научных работах и публикациях, использованных в конкретных методиках;

образовательный уровень, сказывающийся на деятельности организации при подборе, расстановке и функционировании персонала;

степень развития социальных ценностей, символизирующая порядок в обществе и степень принятия культурных образцов;

уровень доминирующей культуры всего общества;

совокупность установок общественности в отношении потребления продуктов и возможности этого потребления;

степень восприятия законов и контроля со стороны государственных органов;

развитие коммуникаций в обществе.

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью которых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между организацией и внешней средой, и спорадических кратковременных. В этом плане основная задача организации — использовать связи с внешней средой для прямого и косвенного поддержания баланса организации с внешней средой на входе и выходе. Для решения этой задачи важно выбрать сферу изучения внешней среды, определить ее характеристики и на основе связей между отдельными сферами и объектами внешней среды сформировать стратегии взаимодействия с внешней средой.

Виды связей организации с внешним окружением. Связи организации с внешней средой весьма трудно классифицировать, во-первых, ввиду их многофункциональности. Так, властная регламентирующая связь может одновременно быть информационной, частично формальной, частично неформальной. Это создает напряженность в организации и угрожает ее безопасности, поскольку множественность оттенков, наблюдаемых в отношении даже единичной связи организации, затрудняет оценку положения организации во внешней среде, принятие эффективных решений, обуславливает неопределенность в отношениях с другими организациями. Во-вторых, смысл и окраска связей с внешней средой могут быстро изменяться в силу не зависящих от организации причин. В частности, если финансирующая организацию структурная единица внешней среды подверглась воздействию со стороны государственных органов или конкурентов, это может привести к изменению отношений с данной структурной единицей по причинам, непонятным для руководителей организации, что также создает неопределенность во взаимоотношениях.

Несмотря на эти сложности, можно выделить основные типы связей организации с внешним окружением: властные (регламентирующие и контролирующие) связи; информационные (оповещательные) связи; финансовые связи; культурные связи (нормативные и ценностные образцы); системные связи (любые связи для поддержания устойчивости системы).

Кроме того, связи могут сильно различаться по содержанию. Выделяют связи формальные и неформальные, явные и латентные, связующие и интегрирующие и т.д.

Стратегии организации в отношениях с внешней средой. Организация сможет занять надлежащее место в обществе, выжить в соседстве с другими организациями,

группами, социальными институтами, если она адаптируется к требованиям внешней среды. В связи с этим весьма важной задачей представляется разработка и осуществление стратегий организации в отношении с различными компонентами внешней среды. По такому основанию, как обмен с внешней средой на входе и выходе организации, обычно выделяют два основных стратегических направления — буферные стратегии и стратегии установления взаимосвязей, каждое из которых содержит набор стратегий.

1. *Буферные стратегии.* Любую организационную стратегию можно отнести к классу буферных, если организация стремится максимально изолировать себя от воздействий других организаций и институтов, сохранить свою самостоятельность, независимость и укрепить границы. Буферные стратегии могут иметь много форм и модификаций.

Стратегия автономии от внешней среды, или стратегия создания запасов, когда организация, запасая сырье, накапливая информацию, аккумулируя другие ресурсы, становится независимой (на определенное время) от других организаций. В этом случае организация на какое-то время отталкивает от себя некоторых представителей рыночного окружения, например нежелательных партнеров, государственные организации и т.д. Понятно, что неудачно применяемая стратегия автономии грозит известной изоляцией организации от внешней среды, что в конечном счете может привести к негативным последствиям.

Стратегия ужесточения контроля за входом и выходом организации. Данная стратегия проявляется прежде всего в жесткости организации по отношению к внешней среде с целью обезопасить себя от внешнего воздействия. Сущность этой стратегии заключается в формализации и постоянных проверках положения при покупке ресурсов и сбыте продукта, проявлении жесткости в отношениях с партнерами, заказчиками и конкурентами (например, установление твердых и неизменных условий продажи или покупки ресурсов).

Стратегия экспансии, когда изоляция от внешней среды достигается путем расширения организации или завоевания большей доли рынка. В этом случае организация неизбежно вызывает сопротивление внешней среды (по крайней мере пассивное) и очень редко — потребность помогать и сотрудничать. В период активной экспансии организации на рынке всегда создается вакуум в некоторых частях рыночной среды, что позволяет отнести такую стратегию к классу буферных. Однако период активного экспансивного действия на рынок краток и после завершения может наступить период сотрудничества и налаживания социальных и экономических связей между организацией и различными структурными единицами внешней среды.

Буферные стратегии можно считать целесообразными, когда организация завоевывает авторитет и стремится упорядочить собственные ресурсы на входе и выходе системы, а также в периоды неустойчивого положения организаций или в периоды крупных конфликтов со структурными единицами внешней среды, когда организации очень важно сохранить относительную независимость от некоторых объектов внешнего окружения для достижения свободы в реализации собственных целей.

2. *Стратегии установления взаимосвязей.* Этот набор стратегий по своей направленности противоположен буферным стратегиям. Основная цель организации при выборе и использовании стратегий установления взаимосвязей — упорядочить обменные отношения организации, расширить границы деловых контактов, приобрести новые сферы влияния во внешней среде. Эти стратегии включают в себя взаимозависимость различных организаций, контроль каждого за каждым, прежде всего на основе доверия. Наиболее типичными стратегиями такого рода являются следующие.

Стратегия заключения сделок, которая заключается в постоянном стремлении организации устанавливать новые связи с различными объектами внешнего окружения на основе эквивалентного взаимовыгодного обмена. Такая стратегия позволяет организации органично вписываться во внешнее окружение, успешно решать проблему адаптации к внешней среде для расширения производства и успешного баланса между входом и выходом системы. Вместе с тем реализация стратегии заключения сделок связана с рядом серьезных проблем таких, как создание и поддержание высокого положительного имиджа (без него сложно осуществлять доверительный обмен), формирование связей с надежными партнерами, которых весьма трудно оценить без глубокого социально-экономического исследования рынка.

Стратегия взаимной диффузии, суть которой состоит во взаимопроникновении отдельных направлений деятельности нескольких (хотя бы двух) организаций. В частности, это может быть совместная реализация продукта, постоянная взаимопомощь при поиске и использовании необходимой информации, совместное проведение исследовательских работ, взаимная финансовая поддержка на условиях доверия и т.д. Данная стратегия также требует положительного имиджа и устойчивой системы связей с различными компонентами внешней среды.

Стратегия сращивания и слияния, которая сводится к объединению отдельных организаций в союзы или в укрупненные организации для наиболее успешной деятельности в условиях рыночного или институционального окружения. В ходе реализации стратегий слияния могут возникать наиболее жизнеспособные и многопрофильные организации.

Применение рассмотренных стратегий во многом зависит от ситуации в рыночной и институциональной среде, возможностей организаций, специфики культуры организации и многих других факторов.

Характеристики внешнего окружения организации. Структура внешней среды, ее вид и способность активно воздействовать на отдельные структурные компоненты организации оказывают весьма значительное влияние на выбор стратегии последней, ее возможности в достижении наиболее целесообразного обмена ресурсами с различными уровнями внешнего окружения. В связи с этим важно учитывать не только значение отдельных компонентов структуры внешней среды, но и ее общие характеристики, которые имеют специфические особенности для каждой организации. Рассмотрим ряд общих характеристик внешнего окружения, разработанных американскими исследователями организаций Ф. Эмери и Э. Тристом [134], Р. Бламбергом [126], П. Лоуренсом и Д. Лоршем [142]. Заметим, что ниже рассматриваются крайние значения показателей характеристик внешней среды организации, а реальные показатели занимают промежуточное положение.

1. *Сложность* внешней среды организации представляет собой показатель, характеризующий количество структурных единиц внешнего окружения и связей между ними, на которые организация должна реагировать или учитывать их влияние в своей деятельности. Сложность организации описывается следующими параметрами.

Гомогенность — гетерогенность. Гомогенность (однородность) внешней среды проявляется в наличии организаций внешнего окружения сходных размеров, со сходными целями и намерениями, сходными структурами и способами управления, одинаковыми сферами деятельности. Напротив, гетерогенная (разнородная) внешняя среда характеризуется наличием организаций, производящих разные продукты, стремящихся к разным целям, имеющих различные организационные структуры, технологии и т.д. Достаточно однородное социальное окружение определяется как внешняя среда низкой степени сложности, поскольку с позиции организации она может оцениваться достаточно однозначно, т.е. она более предсказуема, что упрощает

принятие управленческих решений в организации. Например, организация работает только с оптовыми покупателями, которые ориентируются на один продукт, а институциональные организации, которые могут воздействовать на работу данной организации, предъявляют к ней приблизительно одни и те же требования. Руководство такой организации может разрабатывать сходные управленческие стратегии практически для всех окружающих ее организаций. В случае гетерогенного внешнего окружения организация взаимодействует с организациями разной культуры, стремящимися к разным целям, и т.д. Здесь лучше говорить не о какой-то определенной политике организации в отношении структурных единиц внешней среды, а о некотором количестве политик. Повышение сложности внешней среды приводит к тому, что руководству организации приходится принимать совершенно разные и часто взаимоисключающие друг друга решения в отношении различных структурных единиц внешнего окружения организации.

Единичность — множественность факторов внешней среды, влияющих на организацию, — количество значимых для организации объектов внешней среды и их связей. Сложность учета влияния этих факторов обусловлена тем, что организация имеет дело не просто с большим количеством организаций во внешней среде, но и должна учитывать связи между этими организациями, определять их границы, входы и выходы, правила игры на рынке или в институциональной среде, а также другие системные характеристики. Очевидно, что включение в ситуацию нового фактора (организации, связи, нормы взаимодействия) приводит к изменению других факторов и ситуации в целом. Руководитель, действуя во множественной среде, зачастую не может оценить все последствия принятия собственных решений, что может привести к закрытию границ организации и переходу ее к буферным стратегиям. Причем в таких случаях переход обусловлен только желанием путем исключения части объектов внешней среды снизить уровень сложности внешней среды организации.

2. Изменчивость — базовая характеристика внешней среды организации, которая указывает на степень устойчивости отдельных ее единиц и связей между ними. Ясно, что для организации крайне важны разработка и достижение долговременных целей и формирование устойчивой политики. Однако постоянные изменения количества факторов, влияющих на организацию, а также изменения отношений взаимозависимости и направления коммуникационных потоков приводят к тому, что руководство организации для решения проблемы адаптации к изменяющимся условиям вынуждено изменять собственные приоритеты в отношении отдельных объектов внешней среды, а в некоторых случаях — даже систему ценностей и корпоративную культуру организации. Вследствие этого возможно возникновение напряженности организации и ситуаций неопределенности и конфликта с внешней средой. Изменчивость внешней среды определяется следующими параметрами.

Стабильность — вариабельность — показатель скорости изменений во внешней среде в единицу времени. Стабильная среда идеально соответствует организации с линейной структурой, жесткими властными связями и клубной культурой отношений внутри организации, которая не приемлет инноваций и стремится к установлению долговременных неизменных связей с внешним окружением. Стабильная внешняя среда, как правило, не может угрожать устойчивости организации в силу способности любой организации к адаптации. Осуществив соответствующие мероприятия по адаптации к внешней среде, организация может достаточно спокойно определять долговременные цели, формировать устойчивые структуры и корпоративную культуру при относительно неизменных технологиях. Нововведения желательны и необходимы только в случае принятия таких целей, как расширение рынка, рост объема продаж или резкое повышение числа клиентов, страховка от возможных изменений в будущем.

Вариабельная внешняя среда организации характеризуется большим количеством изменений в единицу времени. Это сказывается, прежде всего, на дереве целей организации, которое основывается в первую очередь на достижении краткосрочных, ближайших результатов; следовательно, вариабельность внешней среды с необходимостью требует внедрения гибких структур и инженерных технологий.

Ламинарность — турбулентность. Наименования этих характеристик внешней среды заимствованы из гидродинамики, где различают ламинарное течение, когда жидкость или газ перемещаются слоями не перемешиваясь, и турбулентное, когда частицы жидкости или газа совершают хаотические движения по сложным траекториям. В теории организации рассматриваются потоки (течение) информационных, властных, финансовых, материальных и других ресурсов.

Ламинарность внешней среды означает, что изменения в ней происходят в определенных, предсказуемых направлениях, и их можно наделить среди других типов изменений, они имеют четкие границы. Например, финансовые организации, составляющие часть рыночного уровня внешней среды, придерживаются определенных правил накопления, перераспределения и использования финансовых средств: финансовые потоки практически не выходят за рамки заранее установленных границ, хотя постоянно меняются по размерам, направлению и насыщенности. Поэтому довольно просто просчитать политику отдельных банков и холдингов и предсказать их дальнейшее поведение. Очевидно, что наличие ламинарных потоков перетекания ресурсов во внешней среде значительно снижает неопределенность и упрощает процесс принятия управленческих решений руководства организации в отношении различных объектов внешней среды.

Напротив, для турбулентной внешней среды характерны непредсказуемые, неожиданные и трудно просчитываемые изменения; их условно можно назвать завихрениями. При этом постоянно изменяются направление и интенсивность потоков информации и других ресурсов, следовательно, внешняя среда становится непредсказуемой, неопределенной. Например, турбулентная внешняя среда формируется в ходе конкурентной борьбы, когда стороны постоянно изменяют правила игры и численность игроков, или во время кризисов, когда происходит всеобщая борьба за выживание на рынке.

3. *Взаимосвязанность* — одна из базовых характеристик внешней среды организации, которая указывает на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также между этими структурными единицами и организацией.

Изоляция — взаимосвязанность представляет собой показатель, который указывает на наличие союзов, коалиций и прочих связей между отдельными структурными единицами внешней среды.

В изолированной внешней среде организации отдельные субъекты не связаны между собой или связаны неустойчивыми или вторичными связями. Стороннему наблюдателю может показаться весьма значительной сложность внешней среды, поскольку руководителям организации приходится рассматривать большее количество объектов внешней среды. Однако в данном случае это не так; наоборот, происходит снижение сложности внешней среды вследствие того, что руководитель не должен ориентироваться на связи между отдельными объектами внешней среды.

Во взаимосвязанной внешней среде присутствуют некоторые совокупности структурных единиц, по некоторым вопросам выступающих, как единое целое в силу тесных взаимосвязей между ними. Анализ внешней среды при решении какой-либо проблемы можно проводить, считая эти организации как целое. Но сложность анализа внешней среды от этого не уменьшается, а даже увеличивается в основном по двум

причинам: кроме состояния и намерений отдельных структурных единиц необходимо учитывать и связи между ними; цели отдельных структурных единиц внешней среды могут временно приноситься в жертву целям сообщества или коалиции.

Независимость — зависимость — показатель связи самой организации с различными компонентами внешней среды.

Очевидно, что полностью независимых организаций быть не может. Обычное состояние организации — отношения взаимозависимости с, рядом партнеров, поставщиков, клиентов, потребителей и даже конкурентов. Но организация всегда стремится к состоянию максимальной независимости от внешней среды, что особенно характерно для периодов кризиса. Достижение максимальной независимости — это не только увеличение альтернатив действий, но и появление возможностей для навязывания своей воли, расширения рынка, увеличения объема продаж и т.п.

Если же организация односторонним образом зависит от некоторых объектов внешнего окружения, то ей приходится постоянно ориентироваться на требования доминирующей организации вплоть до изменения своих целей.

Состояние взаимной зависимости с большинством объектов внешнего окружения в значительной степени укрепляет положение организации во внешней среде. В этом случае организация должна не только выполнять требования со стороны связанных с ней объектов внешней среды, но и требовать от них выполнения взаимных обязательств. Вместе с тем состояние взаимной зависимости со многими объектами внешней среды может помешать организации реализовать свои цели и нормально функционировать вследствие наличия вероятности невыполнения соглашений с другими организациями, необходимости постоянного поиска компромисса с ними, выполнения собственных обязательств перед большим количеством объектов, что требует значительных усилий по совмещению этих обязательств и их увязке.

4. *Ресурсные возможности внешней среды* — характеристика возможности взаимовыгодного обмена организации с внешней средой.

Бедность ресурсами — насыщенность ресурсами определяет то, в какой степени доступная внешняя среда способна удовлетворять потребности организации, т.е. это показатель ее значимости для организации. Бедная в ресурсном отношении среда заставляет применять стратегии накопления, создавать новые связи во внешнем окружении и искать ресурсы в различных сферах общества, часто далеких от деятельности организации, или в регионах, пространственно удаленных от нее. Принятие решений руководителями в этих случаях связано с поиском ресурсов, требующих минимальных издержек для организации.

Богатая ресурсами внешняя среда предоставляет руководителю значительно большие альтернативы выбора управленческих стратегий. Вместе с тем для позиционирования в такой среде организация должна обладать необходимыми собственными ресурсами для проведения выгодных обменных операций.

Основные компоненты организации не только определяют ее лицо, но и показывают возможности закрепления организации во внешнем окружении, ориентации членов организации, их основные функции при достижении общих целей. Следует отметить, что оценка и разработка компонентов организации составляют основную часть организационного проектирования.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как вы понимаете выражение «организация представляет собой открытую систему»? Какие основные компоненты участвуют в обмене организации с внешней

средой? Какие условия необходимы для обеспечения сбалансированного обмена организации с внешней средой?

2. Назовите основные компоненты организации. Как эти компоненты связаны между собой? Обозначьте всю цепочку связей.

3. Почему многие исследователи организаций считают, что цели представляют собой наиболее важный, решающий компонент организации? Каковы функции целей организации? Дайте краткую характеристику функций целей.

4. Какие из целей организации обеспечивают ее устойчивость по отношению к внешней среде? Как эти цели связаны с другими видами целей?

5. Проектирование организации начинается с дерева целей. Какова последовательность построения дерева целей? Проанализируйте каждый из этапов построения дерева целей.

6. Что является основой построения социальной структуры организации? Как можно определить социальную структуру организации?

7. Какая взаимосвязь прослеживается между такими параметрами сложности структуры организации, как дифференциация и интеграция? Приведите пример данной взаимосвязи.

8. Каковы причины возникновения неформальных структур в организации? Как неформальные структуры соотносятся с формальными структурами в ходе деятельности организации?

9. Предприятие осуществляет ремонт отечественных автомобилей. Положение на рынке услуг достаточно устойчиво, заказы на ремонт поступают постоянно. Персонал организации практически не меняется. Какая степень централизации может считаться наиболее целесообразной для данной организации? Обоснуйте ваш выбор.

10. Юридическая фирма готовит важные решения для правительственных структур. Само решение проводится в жизнь небольшим числом исполнителей. Какую конфигурацию социальной структуры организации мы наблюдаем в данном случае?

11. Почему в современных рыночных условиях применение линейных структур при всей простоте и четкости принятия решений весьма ограничено?

12. Основой Московского автомобильного завода ЗИЛ-АМО является конвейер. Конвейерное производство требует обслуживания со стороны технологов, энергетиков, специалистов по кадрам и др. Какой вид структуры наиболее целесообразно применять в данном случае?

13. Существенным недостатком линейных структур считается отсутствие специализации, что затрудняет принятие сложных управленческих решений, основанных на профессиональных знаниях в узких областях деятельности. Какие способы предлагает теория организаций для повышения эффективности линейной структуры без изменения ее основных характеристик?

14. Какой из видов структур был открыт благодаря военным действиям в период Второй мировой войны? В чем заключается сущность организации при такой структуре?

15. Организация занимается проектно-конструкторскими работами в области авиастроения; ее деятельность основана на выполнении отдельных проектов, каждый из которых имеет весьма существенные специфические особенности. Какую структуру должна иметь организация подобного типа? Какие трудности могут возникнуть в ходе функционирования этой структуры?

16. Почему в теории организаций параллельно используются сразу три подхода к анализу организационных технологий? В чем заключаются особенности каждого из этих подходов?

17. Чем отличаются посреднические технологии от интенсивных технологий? Какие трудности существуют при реализации этих технологий в практической деятельности?

18. Руководитель в своей повседневной деятельности применяет нерутинные управленческие технологии. Он испытывает постоянные трудности при принятии сложных управленческих решений. Какие способы повышения эффективности управленческих решений может применять руководитель в соответствии с подходом Ч. Перроу?

19. Какой из компонентов организации является базовым при осуществлении подбора персонала? Что собой представляет понятие ролевого соответствия?

20. Как осуществляется комплексная профессионально-психологическая оценка персонала организации? Каковы критерии этой оценки?

21. Из каких составляющих складывается культура организации? Дайте краткую характеристику этих составляющих.

22. Индивид работает в сложной организации с развитыми корпоративными культурными комплексами. На какие именно комплексы культуры он должен ориентироваться? Опишите поведение индивида с точки зрения ориентации на эти комплексы.

23. В американской фирме, находящейся в России, основную часть кадров управляющих составляют американцы, а низшее звено управления — граждане России. В чем заключается причина непонимания и недоверия, которые могут возникнуть между высшим руководством и исполнителями в такой фирме? Дайте характеристику обоим видам культуры.

24. Почему японский стиль и японские методы управления, столь эффективные на Востоке, совершенно неприменимы в западных странах и в России? Дайте полное объяснение.

25. К каким типам культуры принадлежат Министерство образования и вуз? В чем заключается различие между культурами этих организаций?

26. Деятельность рекламного агентства построена на постоянном творческом поиске. Авторитетными членами организации здесь признаются специалисты с высокой квалификацией и опытом работы над определенными проблемами. Какой тип культуры существует в данной организации? Каковы его специфические черты?

27. Каков порядок изучения внешней среды организации? Какое значение имеет изучение внешней среды организации для управления ее деятельностью?

28. Частный телевизионный канал как организация имеет тесные связи с внешней средой. Какие составляющие ближайшего уровня внешней среды можно выделить для этой организации? Какое влияние оказывают отдельные структурные единицы ближайшего уровня внешней среды на деятельность организации?

29. Каким образом осуществляется связь отдельных структурных единиц рыночного уровня организации с ее входом и выходом? Как обеспечивается баланс обмена с рыночным окружением?

30. Почему при анализе состояния деятельности организации нужно учитывать влияние состояния общества на данный момент времени? К каким последствиям для организации могут привести изменения в этой части внешней среды?

31. Почему мы считаем, что институциональный уровень внешней среды организации в большей степени удален от организации, чем рыночный? В чем заключается принципиальное отличие между влиянием рыночного и институционального уровней?

32. Руководство организации решило применить стратегию отталкивания по отношению к весьма значимым структурным единицам рыночной среды. Каковы будут действия организации при осуществлении такого решения?

33. Руководство организации, ориентированной на рынок, понимает, что производство продукта и его реализация не могут быть успешно осуществлены без

тесных связей с другими организациями. Какие стратегии организации могут быть применимы в данном случае?

34. Каким образом можно охарактеризовать внешнюю среду организации с точки зрения ее сложности и изменчивости? Дайте полный ответ на этот вопрос.

35. Каким образом степень взаимосвязанности во внешней среде может оказать влияние на деятельность организации?

Глава 4

ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

§ 4.1. Природа социальных групп в организациях

Значение групповых процессов в организациях. Индивиды очень редко работают в изоляции от других. Это может происходить только в тех исключительных случаях, когда работник выполняет строго индивидуальное задание, контролируемое только высшим руководством организации, когда он автономно контактирует с внешней средой и принимает решения в основном самостоятельно.

Однако большинство ситуаций, возникающих в ходе организационной деятельности, характеризуют именно групповые отношения. Группы в организациях являются основой эффекта синэргии, и, как правило, члены организации просто не мыслят свою деятельность вне социальной группы.

Отличительная особенность организации состоит в том, что работа в ней осуществляется всегда внутри групп или команд. При этом не имеют никакого значения особенности работы, выполняемой данной организацией.

Определение социальной группы. Существует достаточно большое количество определений социальных групп. В частности, группы определяются по ощущению принадлежности к ним индивидов, по единству выполняемых групповых функций и т.д. Но эти определения вряд ли могут раскрыть сущность социальных групп. В самом общем виде *социальную группу можно охарактеризовать как совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других.* В этом определении отражены два существенных условия, при реализации которых совокупность индивидов может считаться социальной группой в организации: 1) наличие устойчивых взаимодействий между членами группы; 2) наличие разделяемых ожиданий каждого члена группы относительно других членов группы, что позволяет осуществлять социальный контроль за их поведением.

Вместе с тем социальным группам в организациях присущ ряд специфических признаков, к которым относятся:

- четко определенное членство в группе, ощущение принадлежности и границ группы и ее места в организации;
- групповое сознание, которое касается прежде всего признания правильности и уместности социальных норм, характерных только для данной группы, а также связи этих норм с нормами культуры организации;
- ясно понимаемые цели — необходимый признак группы в организации, так как сама организация представляет собой целевую группу;
- взаимозависимость между членами группы, которая может возникать только в ходе совместной деятельности, направленной на достижение общих целей;

- способность индивидов действовать в составе группы, что предполагает конформность к существующим нормам, признание лидеров группы и взаимодействие без социальной напряженности и конфликтов;

- наличие четко определенных групповых ролей, обусловленных местом работника в организации, т.е. его статусом и позицией.

Поведение членов социальных групп. На поведение отдельных членов группы в организации, как показали многочисленные исследования, большое влияние оказывает группа. Руководителям организации необходимо осознать наличие группового давления, чтобы помочь группе действовать более эффективно в направлении достижения общих целей,

В своем ставшем классическим эксперименте американский психолог М. Шериф (1936) продемонстрировал неосознанное влияние, которое группа может оказывать на индивидуальное восприятие. Суть этого эксперимента в следующем. Испытуемые, находясь в темной комнате, в течение некоторого времени сосредоточивали взгляд на неподвижном световом пятне. Затем каждый испытуемый (член группы) отвечал на вопрос, в каком направлении и на какое расстояние перемещалось световое пятно. Отвечая индивидуально, испытуемые дали разные ответы. Однако на втором этапе эксперимента, когда группа испытуемых получила задание дать единый ответ, члены группы пришли к согласию относительно и направления, и величины перемещения светового пятна (напомним, на самом деле — неподвижного); при этом групповое решение отличалось от многих конкретных мнений, которые испытуемые высказывали в индивидуальном порядке.

Известно много вариантов эксперимента Шерифа, когда испытуемые сначала дают свой собственный ответ, а потом рассматривают ту же проблему в группе и достигают согласия по «правильному» ответу. Практически каждый человек сталкивался с подобными ситуациями, например на собраниях, где люди, придерживаясь вначале самых различных точек зрения, в конечном итоге (но не всегда) приходили к согласию.

Итак, совместная деятельность в группе может оказать формирующее влияние на манеру поведения отдельных работников. Необходимость быть частью группы ведет к соотношению собственных целей и надежд с групповыми, что может изменить поведение отдельных членов группы. Например, работник, который постоянно опаздывает, может выработать способность к рациональному использованию времени, если он работает в группе, где ценится пунктуальность. В любом случае группа постарается оказать давление на этого работника, чтобы заставить его придерживаться ценностей группы, и в конце концов может даже исключить постоянного нарушителя из своих рядов.

В большинстве рецептов и советов относительно повышения эффективности групп внимание сосредоточивается на тех факторах, которые можно изменить за короткий промежуток времени: стиль лидерства, методы, используемые для решения проблем и выработки решений; процессы, которые могут помочь группе сконцентрировать усилия на данной задаче и сгладить противодействие между членами группы. Все это очень важные факторы (они будут рассмотрены далее). Однако, как указывает английский ученый П. Хэнди, «если группы или комитеты созываются или создаются ради незначительной задачи или ограничены какими-то очень жесткими рамками, если у них плохой лидер или неэффективная технология, если в их состав входят не те люди, какие нужны, или слишком много людей, если у руководителей группы слишком мало власти, если они встречаются слишком редко, то возникает недовольство и создается диссонанс в отношениях между членами группы. В

результате этого может сформироваться группа, которой далеко до успеха» [цит. по: 164. Р. 134].

Многие из факторов, перечисленных в этой цитате, очень непросто отрегулировать за короткое время, но они в конечном итоге определяют, сможет ли группа в принципе когда-нибудь достичь успеха. Как бы ни оттачивались краткосрочные факторы, такие, как стиль руководства или технология, группа никогда не сможет повысить свои показатели, если параметры группы не подходят для ее целей.

Цели групп. Группы в организации характеризуются содержанием и направлением их деятельности. Определить содержание деятельности членов группы можно по-разному. Например, можно сказать, что члены группы взаимодействуют; имеют общую цель; знают друг о друге.

Это определение с первого взгляда может показаться вполне удовлетворительным, хотя его можно применить и к десятку человек, которые выпивают в баре... Возможно, более рационально следующее определение: *группа — это любая совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой целью*. Таким образом, и десяток человек в баре может стать группой, если им угрожает какая-то опасность. Люди обычно стремятся объединиться в небольшие по численности группы, которые часто вырабатывают свой собственный признак; он может быть отражен в названии, территории, ритуалах и т.п.

Представим цели, которым группа может служить в организации: иногда группы возникают и для решения других, менее формальных задач (некоторые из них могут не содействовать достижению целей организации). При этом руководство группы должно:

- распределять работу между членами группы;
- осуществлять управление и контроль за выполнением работы;
- решать проблемы и принимать решения;
- проводить обработку информации;
- осуществлять сбор идей и информации для деятельности группы;
- проверять и ратифицировать решения в отношении членов группы;
- осуществлять координацию и устанавливать связи с внешним окружением группы;
- воспитывать у подчиненных чувство ответственности и причастности к делам;
- вести переговоры с членами группы и разрешать конфликтные ситуации в группе;
- проводить расследования и наводить справки о прошлой деятельности членов группы.

Особенности групповой деятельности. Групповую деятельность людей в рамках организации (а не деятельности отдельных работников) можно считать необходимым условием достижения организационных целей. Выделим главные особенности групповой деятельности:

1. По всей видимости, *группы обеспечивают человеку психологический «дом»*.
2. *Группа в целом дает лучшие идеи*, хотя порождает меньше идей, чем отдельные члены группы. Однако идеи группы отличаются лучшей проработкой, всесторонней оценкой, большей степенью ответственности за них.

Можно предположить, что группа в целом будет работать лучше, чем самые лучшие ее члены. Но на деле так происходит далеко не всегда, поскольку успех работы группы во многом зависит от типа согласия между ее членами. На практике перед группами ставится задача быстро найти общую точку зрения, используя простые методы принятия решения, такие, как голосование, осреднение, компромисс или даже жеребьевка типа орел — решка. Безусловно, эти методы могут исключить конфликтную ситуацию, но они очень неэффективны, так как не используют

творческих идей большинства членов группы. Эффективная группа, вырабатывающая высококачественные идеи, не боится конфликта и использует разницу в мнениях ее членов. Одним из самых популярных методов, используемых группой для выработки идей, является мозговой штурм.

3. *Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные, члены группы.* Вероятно, развивается определенный тип «группового мышления», при котором группа ощущает себя неуязвимой.

Тенденция к принятию рискованных решений в группах отмечается, как правило, в ситуациях, когда в выработке решения задействованы работники, не являющиеся руководителями. Одно из предложенных объяснений этого использует понятие разделенной ответственности за принятие решений в группе, которое означает, что члены группы чувствуют меньшую ответственность, если решение оказывается неправильным.

Ингруппы и аутгруппы. Процессы образования групп в организации, эффективность их деятельности, внутригрупповые и межгрупповые конфликты, возможности достижения целей организации и ее подразделений во многом зависят от идентификации индивидов по отношению к группам. При этом каждый работник организации выделяет некоторые группы, к которым он, по его убеждению, принадлежит, и определяет их как «мои»: «мои товарищи», «моя компания», «мой отдел», «моя профессиональная группа» и, наконец, «моя организация». Такие группы называют ингруппами, т.е. группами, к которым работник чувствует свою принадлежность и в которых он идентифицируется с другими членами таким образом, что расценивает членов ингруппы как «мы». Группы, к которым не принадлежит работник (другие отделы, лаборатории, компании, организации, профессиональные группы), будут для него аутгруппами, для которых он подбирает символические значения — «не мы», «другие».

Виды поведения членов организации в группах. Чтобы успешно выполнить необходимые для организации рабочие задания, работники должны кооперироваться и интегрироваться в группы. Процесс кооперации и интеграции будет успешным, если члены групп следуют определенным социальным нормам, воспринимают социальный контроль через групповое давление, испытывают чувство идентификации между членами группы, отношения взаимозависимости, влияние лидера группы и т.п. Сильное влияние членов групп на индивидуальное поведение отмечено в Хотторнских экспериментах в «Вестерн электроник компани» (см. гл. 2), в ходе которых было выявлено, что фактор группового давления оказывает на поведение членов организации более сильное воздействие, чем финансовый фактор.

Группы в организации создают и используют собственные образцы неформальных связей и социальных норм, что обуславливает специфическое социальное поведение.

Примерами таких неформальных норм поведения могут быть, в частности, следующие:

- не проявляй излишнего рвения в работе (увеличение выработки продукта одним из членов группы может привести к повышению нормативных требований и повредит группе в целом);
- не жалуйся начальству (неформальная структура воспринимает официальное вмешательство в сферу группового поведения крайне негативно (начальство не в курсе «наших» отношений) и всячески препятствует официальным поведенческим нормам);
- не зазнавайся, получив повышение или другое вознаграждение (в данном случае возможно нарушение существующих норм взаимной зависимости и контроля через групповое давление);

- не уклоняйся от действий группы (группа пытается сохранить свою целостность и действенность групповых норм).

Каждая социальная группа в организации разрабатывает собственную систему санкций за нарушение групповых норм, в частности остракизм, всеобщее презрение, бойкот, требование выполнять нежелательную или неперспективную работу, выставление в плохом свете перед руководством и т.д. Благодаря этим санкциям социальные групповые нормы достаточно успешно действуют в группах. Через социальные группы осуществляется связь образцов поведения, принятых в организации, которые включают в себя установки и образцы поведения, касающиеся отношения индивидов к своей работе.

Формирование и функционирование групп в организациях, а также поведение их членов имеет большое значение для управления организацией, так как они создают (или не создают) внутреннюю поддержку рабочих организационных норм. Американский социолог Р. Лайкерт, например, развивает концепцию организации, основанную на влиянии рабочих групп на ее деятельность. В его теоретических построениях прослеживается связь между процессами в группах и действием власти, технологией, культурой, официальной структурой и другими компонентами организации. По мнению Лайкерта, «групповые действия важны не только для изучения влияния поведения индивидов в повседневной деятельности, производительности труда в организации, трудовой дисциплины, но и для изучения поведения организации в целом» [145. Р. 18]. Согласно его концепции, члены организации и ее подразделений (отделов, цехов, лабораторий и др.) выполняют свои функции значительно более эффективно, если они участвуют в деятельности сразу нескольких групп, соединяя свои усилия. Одновременное членство работников в различных группах организации осуществляется с помощью «связующей иглы», или связующего звена, — члена организации, который может одновременно входить в разные группы. Чаще всего в этой роли выступает руководитель группы, являясь связующим звеном между своей группой и более высоким уровнем управления. На рис. 35 представлена схема вертикального одновременного членства руководителей различных уровней в организации.

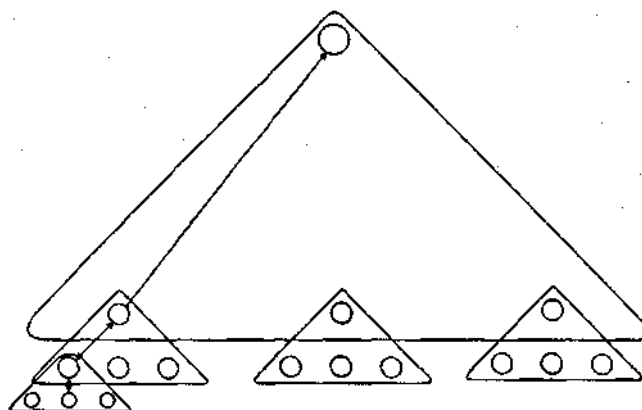


Рис. 35. Одновременное членство и связующие звенья в структуре организации

Структуры с вертикальным одновременным членством позволяют развивать процессы коммуникации, координации деятельности групп, подготовки и принятия совместных решений. Особенно часто структуры такого рода используются при партисипативном стиле управления, т.е. стиле, при котором допускается участие подчиненных в принятии управленческих решений.

Кроме того, между группами, находящимися на одном управленческом уровне, например между линейными и функциональными подразделениями, в рамках матричных структур возможно наличие горизонтальных связующих звеньев. Схема формирования такого звена показана на рис. 36.

Структуры с одновременным членством работников в двух группах более внутренне конфликтны, так как существует постоянная опасность возникновения конфликтов вследствие двойной принадлежности работника, поскольку в разных группах существуют разные основания для принятия решений, нормы, система потребностей, установки. В конечном счете индивиды, как правило, начинают поддерживать решения, потребности и установки тех групп, которые они считают своими, т.е. ингрупп.

§ 4.2. Формальные и неформальные группы

Причины разделения групп. Группы формируются в результате деятельности определенных организационных структур и разделения труда в организации. Так, процесс интеграции членов организации в группы может происходить в подразделениях в ходе совместной деятельности в соответствии с технологическими цепочками, т.е. появление групп может быть реакцией на внедренный технологический процесс, предполагающий постоянные пространственные контакты определенных членов организации, их взаимозависимость и совместное достижение общих целей.

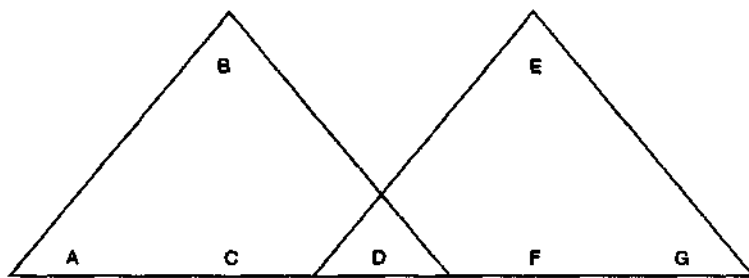


Рис. 36. Схема формирования горизонтального связующего звена в двух группах

Группы могут возникать и тогда, когда некоторые члены организации видят себя как группу, осознают границы своей группы по отношению к другим структурным единицам и социальным общностям внутри организации.

Группы могут формироваться в результате заранее спланированных действий руководства организации как некоторая часть формальной структуры. Но иногда возникают неформальные структуры организации как следствие непланируемых социальных процессов. В связи с этим важно определить природу и особенности функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Формальные группы. *Под формальными будем понимать группы в организации, сознательно созданные для достижения коллективных целей организации.* Данные группы осуществляют формальные функции, такие, как выполнение конкретных работ, генерирование идей, поддержание связей и т.д., что содействует достижению целей организации. Ясно, что достижение каждой цели требует создания определенной структурной единицы (в отдельных случаях нескольких структурных единиц), действующей достаточно автономно, причем, согласно требованиям кооперации и осуществления совместной трудовой деятельности, эта структурная единица должна быть формально связана с другими структурными единицами организации.

При создании формальных групп члены организации объединяются искусственно в соответствии с порученными им официальными ролевыми предписаниями и заранее спланированной структурой организации. Наиболее существенными чертами формальной группы являются наличие поставленной высшим руководством

организации перед группой задачи, а также формально закрепленной, максимально стандартизированной системы поведенческих норм, санкций, ролевых требований, т.е. формальной роли. По мнению Д. Джексона, каждая формальная роль содержит описание процедур и процессов работы и набор предписаний, выражающих требования руководства организации или ее подразделений. При этом в качестве признаков формальных статусов и ролей выступают: формально описанные полномочия в рамках иерархической структуры организации; формальное название должности и ее место среди других должностей организации; поощрения; награды и наказания, которые могут быть применены к данному субъекту в соответствии с его статусом; поощрения, награды и наказания, которые данный работник может применять по отношению к другим работникам организации в соответствии со своим местом в ее иерархической структуре; физическая локализация данного работника внутри организации и степень его доступа к информации (см. [149. Р. 60]).

Формальные группы имеют тенденцию к сохранению относительной устойчивости, хотя их состав может изменяться. Это объясняется безличностью формальной структуры — в группах существуют только статусы независимо от индивидов, занимающих эти статусы. Конечно, в организации могут создаваться и временные формальные группы для реализации конкретной задачи. Формальные группы могут быть классифицированы по многим основаниям, например по различию в членстве, по выполняемым задачам, по позициям внутри организационной структуры.

Неформальные группы. Как уже отмечалось, в формальной структуре любой организации существуют неформальные группы. Эти группы основаны преимущественно на межличностных отношениях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических и социальных потребностей, не связанных с формальными целями и задачами. В этом случае члены социальных групп в организации ориентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные групповые отношения. В таких группах развивается взаимозависимость, ее члены постоянно оказывают влияние на поведение друг друга и способствуют удовлетворению личных потребностей, например в общении, в других социальных мотивациях, которые отсутствуют в чисто рабочих ситуациях, особенно в условиях промышленных предприятий или в профитных фирмах.

Членство в неформальной группе может быть прекращено через формальную структуру, в частности путем перевода работника в другую, пространственно удаленную часть организации или перехода по вертикали на другой управленческий уровень. В некоторых случаях неформальная группа может одновременно быть формальной или частью формальной группы (актив отдела, управления, сектора или даже организации в целом). Положение неформальной группы в организации показано на рис. 37.

Члены неформальной группы обычно выдвигают собственного лидера, который имеет неформальную власть только в пределах данной группы. Как правило, неформальный лидер отражает установки и ценности членов группы, помогает разрешать конфликты, ведет группу к достижению целей, устанавливает связи вне группы и использует их, что способствует адаптации группы в условиях организации. Неформальный лидер часто меняется в зависимости от ситуации. В некоторых случаях неформальный лидер одновременно выполняет функции формального лидера. Однако такая ситуация не характерна для организации, поскольку неформальный лидер, получивший формальный статус, обычно теряет неформальный авторитет, будучи вынужден применять к членам группы формальные санкции. Например, неформальный лидер в отделе назначен начальником отдела. До этого назначения он часто общался со своими сотрудниками на уровне первичных связей, помогал им, вместе с ними

проводил свободное время. После назначения на должность начальника отдела он получил новые ролевые полномочия и должен выполнять новые ролевые требования, в частности официальный контроль за поведением сотрудников отдела, что с неизбежностью отдаляет лидера от исполнителей и наносит ущерб его неформальному авторитету.

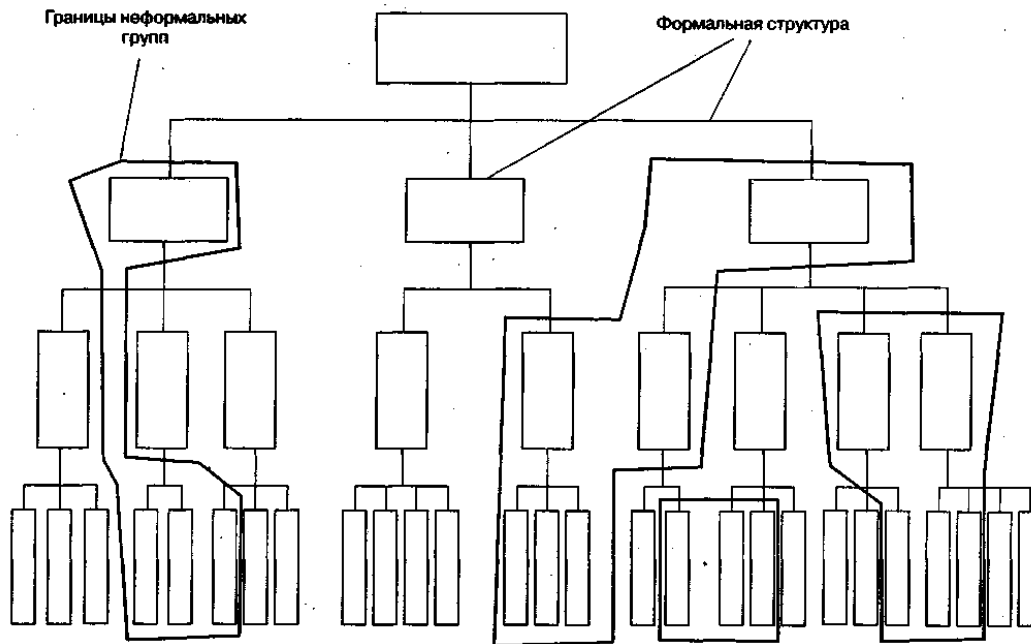


Рис. 37. Примеры формирования неформальных групп в формальных структурах

Неформальные группы весьма значимы для успешной деятельности организации, поэтому даже предпринимаются попытки искусственного создания таких групп [146]. Естественные группы, состоящие из трех — шести работников, которые в ходе взаимодействий развили высокий уровень близости и привязанности друг к другу, должны поддерживаться руководством организации. В противном случае естественная неформальная структура либо не будет развиваться, либо будет развиваться в формах, нежелательных организации, мешающих достижению целей-заданий. Естественная группа может быть искусственно «выращена» и превратиться в «семейную» группу из 8—30 членов. Далее процесс развития и укрепления чувства привязанности в течение 6—12 месяцев должен привести к формированию одной организованной группы, состоящей из объединенных разветвленной сетью коммуникаций в масштабе организации семейных групп, каждая из которых включает несколько естественных групп. Такую организованную группу можно рассматривать как общественную организацию, все члены которой связаны общими намерениями [146].

Итак, группы в организации могут быть как формальными, так и неформальными; неформальные группы не являются частью формальной организационной структуры; их могут возглавлять работники, которые имеют лишь небольшую власть (или вообще не имеют формальной власти) в организационной структуре. Однако такие группы могут быть очень сильными и полезными при выполнении заданий.

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы, к которым относятся: нормы поведения, одежда, речь, производительность труда, отношение к технике безопасности, производству, сверхурочной работе, целям организации, руководству и т.п. Это способствует «социализации» членов групп в организации.

§ 4.3. Формирование и развитие социальных групп в организации

Причины формирования групп. Индивиды включаются как в формальные, так и неформальные группы по причинам, связанным, во-первых, с необходимостью достижения организационных целей и выполнением заданий, и, во-вторых, с потребностью в общении в ходе социальных процессов, а также на основе чувств удовлетворенности или неудовлетворенности, приязни или неприязни. Основными причинами формирования социальных групп являются следующие:

- работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения, комбинирования усилий некоторого числа членов организации;
- в ходе трудовой деятельности индивидам требуются понимание и поддержка коллег по работе, для чего он выбирает отдельных членов организации, с которыми возможны не только деловые, но и доверительные отношения;
- в процессе идентификации у некоторой части членов организации возникает ощущение ингруппы, что в свою очередь приводит к формированию системы более тесных связей, отделению этой ингруппы от остальных членов организации, проведению групповых границ;
- часть работников нуждается в защите своих интересов и потребностей, что возможно лишь при совмещении усилий в условиях организации, включении индивида в социальные институты, которые осуществляют свои функции также через деятельность организаций;
- индивидам необходим контроль за основными нормами поведения, так как у них существует потребность в социальном порядке и сохранении устойчивых социальных отношений;
- у всех индивидов имеется потребность в общении и проведении свободного времени в кругу сослуживцев, что может быть реализовано только в пределах социальной группы.

Индивиды испытывают различные ожидания относительно выгоды, которую приносит им членство в социальных группах. Можно сказать, что группа является постоянным источником мотивации и удовлетворенности трудом, а также главной детерминантой эффективности деятельности в рамках организации. Руководители организации должны осознавать важность деятельности групп, распознавать взаимосвязи между группами и использовать их для достижения целей организации.

Процесс развития социальных групп в организации. При изучении поведения групп в организациях возникают три главных вопроса: 1) о механизме формирования групп; 2) о причинах функционирования группы как единого целого; 3) о причинах эффективности деятельности группы. Поиски ответа на первый вопрос привели к созданию ряда теоретических концепций, из которых самой влиятельной оказалась концепция американского социолога Дж. Хоманса.

Согласно этой концепции, любая социальная система, к которым безусловно относится и социальная группа в организации, существует в трехмерной среде: физической (местность, климат, материальное окружение), культурной (нормы, ценности и цели) и технологической (уровень знаний и навыков). Эта комбинированная

среда оказывает определенное воздействие на взаимодействия между членами данной системы, вызывая возникновение эмоций и чувств (настроений) у людей по отношению друг к другу и к окружающей среде [138].

Складывающаяся комбинация действий, взаимодействий и чувств (настроений) первоначально определяется и направляется окружающей средой, из-за чего ее можно назвать внешней системой (в целом она соответствует понятию формальной структуры). Действия, взаимодействия и чувства взаимосвязаны: чем больше члены группы общаются друг с другом, тем больше шансов на возникновение позитивных чувств, а чем сильнее позитивные чувства, тем наиболее вероятно повышение уровня взаимодействий.

Однако внешняя система не существует сама по себе. По мере увеличения количества взаимодействий люди формируют новые чувства, не предписанные внешней средой и напрямую не зависящие от нее, а также новые нормы и новые виды деятельности. Таким образом создается новая система — внутренняя система (в нашей терминологии, неформальная организация). Внутренние (неформальные) и внешние (формальные) системы развивают нормы, определяющие, каким образом должна быть организована жизнедеятельность этих систем, способы действий, установки.

Изменения во внешней среде продуцируют изменения как в формальной, так и в неформальной рабочей группе. В конечном итоге деятельность и нормы внутренней системы изменяют физическую, культурную и технологическую среду. Члены групп, используя при решении производственных проблем неформальные методы, могут генерировать новые идеи в области технологий, развивать новые нормы взаимоотношений между сотрудниками и руководителями. Например, внедрение членами группы собственного контроля за качеством продукции, который выполнялся ранее линейными руководителями, неизбежно приведет к изменению взаимоотношений между этими группами членов организации.

В рамках концепции группового поведения Хоманса различаются обязательное и неожиданное поведение. Так, если в процессе деятельности необходимо совершить определенные действия, они обязательно сопровождаются соответствующими взаимодействиями и появлением чувства по поводу этих рабочих действий. Например, сотрудник отдела сбыта установил контакт с клиентом, договорился с ним о продаже партии компьютеров, вступил с ним в определенные отношения — предоставил информацию о параметрах и технических характеристиках компьютеров. Далее отношения покупатель — продавец могут складываться на основании чувства доверия, тревоги, беспокойства и т.д. Обязательность такого поведения обусловлена выполнением ролевых требований и самым тесным образом связана с достижением целей участников взаимодействия. Однако в процессе продажи компьютеров персонал отдела сбыта может быть вовлечен в другой вид деятельности, вызывающий другие виды взаимодействий и настроений. В частности, продавец может интересоваться образом жизни покупателей, их установками, испытывать чувства симпатии или антипатии к отдельным клиентам, выделяя их среди других; реагировать на шутки, грубость, глупость или, наоборот, вежливость покупателей не как член организации, а просто как человек. Очевидно, что такое поведение члена организации не могут предсказать те, кто дает ему задания и контролирует действия.

Стадии развития группы в организации. Эффективность деятельности формальных и неформальных групп во многом зависит от того, на какой стадии развития они находятся. Например, один из отделов организации состоит из двух внутренне разнородных неформальных групп: в первую входят сотрудники отдела, работавшие при прежнем руководстве и придерживающиеся определенных традиций; во вторую входят новые члены группы, которые не успели воспринять традиции

корпоративной культуры и не могут наладить взаимодействие с первой частью группы. В этом случае возможен конфликт между двумя группами отдела и необходимо время на установление общих для всех членов отдела норм деятельности в рамках организации. Приведенный пример доказывает, что группы в организации могут находиться на разных стадиях своего развития.

Согласно концепции Б. Такмана и М. Дженсена [163], группы проходят пять четко определенных стадий развития: стадия возникновения группы, стадия конфликта, стадия принятия групповых норм, стадия исполнения и стадия прерывания деятельности (рис. 38). Процесс развития группы и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все группы переживают перечисленные стадии, некоторые из них остаются на средних уровнях, из-за чего деятельность группы становится неэффективной.

Охарактеризуем названные стадии [156].

1. *Стадия возникновения группы* характеризуется установлением первоначальных контактов между членами группы и поиском ингрупп и первичных групп для углубления внутригруппового взаимодействия. В этот период каждый член группы выясняет, какие ценности приняты в данном окружении, какие установки и настроения доминируют. Кроме того, устанавливаются первичные нормы общения. Члены группы определяют свое место в системе взаимоотношений и стараются произвести должное впечатление на окружающих (демонстрируя свои качества и личностные ресурсы). В области межличностных взаимоотношений на этой стадии многое зависит от лидера, так как большинство членов группы испытывает чувство неуверенности и неопределенности, им необходимы ориентиры в социальном и психологическом пространстве группы, которые и представляет лидер, определяя первичные правила поведения.

2. *Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения* — самый неприятный для деятельности организации период развития группы. Сформировав первичные группы, ее члены пытаются самоутвердиться в своих ролях, расширить границы собственной значимости, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии. Действия по достижению этих целей могут стать причиной блокады потребностей других членов группы и проявлению агрессии, что в свою очередь приводит к межличностным конфликтам. Индивиды открывают свои личностные устремления, вследствие чего неизбежно возникает враждебность, проявляющаяся в последующем конфликте при попытках контроля со стороны других членов группы, попытках выделиться среди других и т.д. В ходе конфликта могут быть нарушены первичные отношения, сформировавшиеся на предыдущей стадии развития группы. На второй стадии развития ключевыми аспектами создания нормальных межличностных отношений внутри группы можно считать управление конфликтом в направлении достижения компромисса и ориентация усилий членов группы на достижение общих целей.

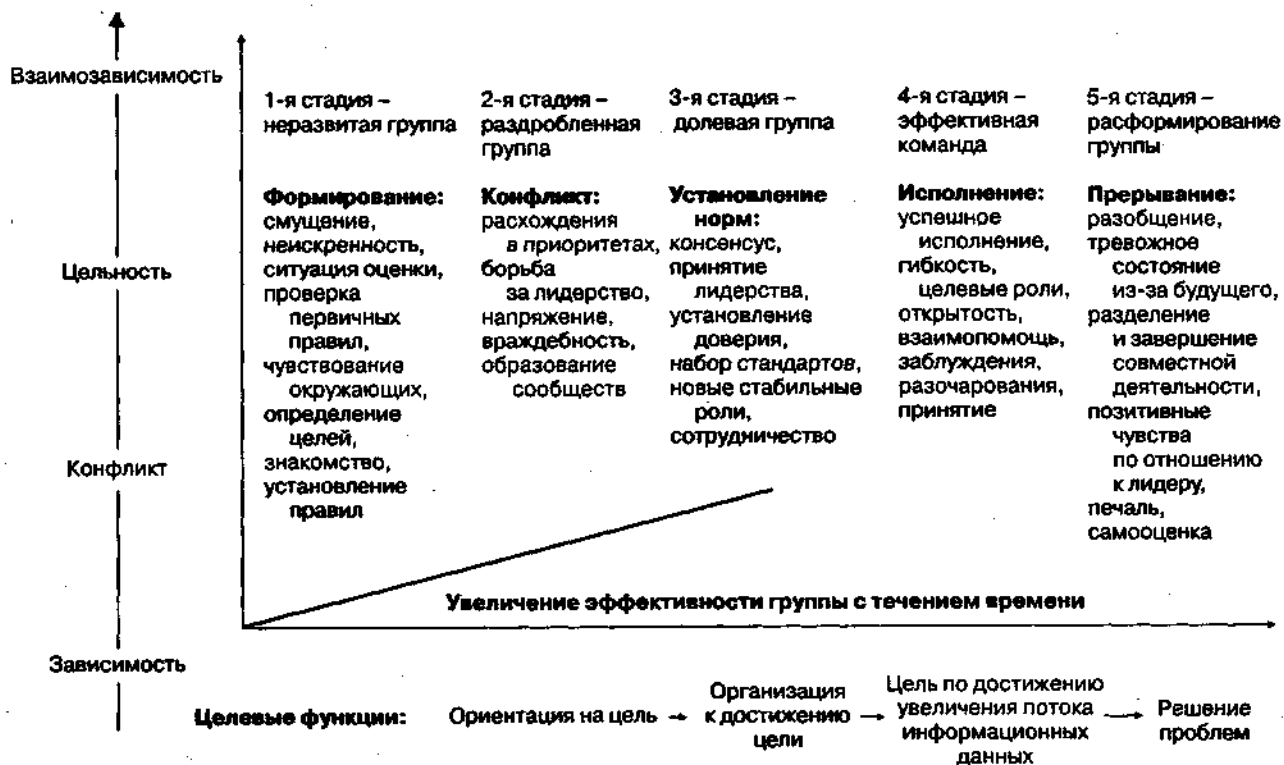


Рис. 38. Стадии развития группы в условиях деятельности организации

3. *Стадия нормообразования и принятия норм.* На этой стадии основное внимание уделяется организации самого процесса производства продукта, освоению технологий. В ходе выполнения работы членов группы возникают более тесные взаимоотношения и чувство товарищества. Главными являются вопросы функциональной включенности в процесс производства продукта: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности. Таким образом, в группе создается функциональная структура, в которой каждый член группы может установить личный контакт с другими членами. В результате этого возникает система согласительных ролевых ожиданий членов группы в отношении друг друга, а также фиксируется неспособность отдельных членов группы отвечать предъявляемым ожиданиям. Межличностные отношения внутри группы ориентированы на повышение сплоченности. Члены группы чувствуют, что конфликтные отношения преодолены, и испытывают чувство принадлежности к группе. На этой стадии налаживаются контакты с другими социальными группами в организации, увеличивается объем поступающей к членам группы информации, члены группы становятся более открытыми.

4. *Исполнительная стадия.* К началу этой стадии группа уже создала эффективную рабочую структуру, и ее главной заботой становится фактическое выполнение целей и задач. Таким образом, на данной стадии функционирует полностью развитая группа. Но не все группы в своем развитии достигают этой стадии, некоторые из них «застревают» на ранних стадиях, менее продуктивных с точки зрения процесса производства продукта в организации. Межличностные отношения на данной стадии характеризуются взаимозависимостью, взаимным доверием и взаимопомощью. Члены группы готовы работать в одиночку, в подгруппах и в составе всей группы как

целостной единицы. Между ними возникают функциональная конкуренция и сотрудничество, наблюдаются понимание значимости групповых целей, чувство обязательности. В целом работу группы на этой стадии можно характеризовать как деятельность, направленную на решение проблем организации.

5. *Стадия прерывания* представляет собой заключительный этап развития группы, который грозит группе расформированием как из-за невозможности достижения групповых целей, так и из-за ухода ее членов. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую команду, корректирует групповые цели. Процесс развития группы начинается вновь.

Рассмотренная модель развития группы проверена в ходе многочисленных исследований и позволяет объяснить многие проблемы, связанные с работой групп в организации. В частности, если группа работает, используя свой потенциал только наполовину, то это, возможно, потому что не до конца проработаны некоторые проблемы на более ранних стадиях группового развития, такие, как проблема лидерства, недостаточно четко обозначенная цель, несогласованные задачи (при этом члены группы могут использовать групповую деятельность для достижения личных целей).

Диагностика стадий развития группы в организации. В соответствии с моделью Такмана и Дженсена руководство и заинтересованные лица в организации могут определить, какой стадии развития достигла рабочая группа. Используя ответы членов группы на специально разработанные вопросы, они проводят оценку деятельности группы в двух направлениях.

Первое направление представлено ответами на вопросы, насколько эффективна, по мнению опрашиваемых, групповая деятельность по решению поставленных задач. Критериями успешного решения задач являются уровень понимания содержания целей и задач членами группы; уровень организованности при выполнении заданий, требующих координации усилий; успешность обмена информацией между членами группы; степень функциональной включенности членов группы в производственный процесс и т.д.

Второе направление состоит в оценке социальных и эмоциональных взаимоотношений между членами группы. Измеряемыми параметрами являются количество неформальных контактов в группе, уровни взаимозависимости, конфликтности, сплоченности, взаимосвязанности и т.д.

Типовой вопросник по оценке стадии развития группы обычно содержит от 30 до 50 утверждений, по которым каждый член группы должен вынести свою оценку. Шкала может включать пять оценок: 1 — полностью согласен; 2 — скорее согласен; 3 — частично согласен, частично не согласен; 4 — скорее не согласен; 5 — решительно не согласен.

Например, возможны такие утверждения вопросника:

1. Наш формальный лидер (руководитель) или неформальный лидер направляет большую часть деятельности группы.
2. Нет ясности в том, как группа намерена достигать своих целей.
3. Вряд ли кто-то из членов группы намерен преследовать личные цели, когда речь идет об общем деле.
4. Группа учится преодолевать препятствия на пути к достижению целей.
5. Члены группы сопротивляются лидерству.
6. Члены группы хорошо относятся друг к другу.

Сумма баллов, полученная в результате опроса членов группы, показывает уровень ее развития по модели Такмана и Дженсена.

Социальная группа может рассматриваться как общество в миниатюре. Каждая группа в организации имеет свою систему коммуникаций, иерархическую систему и систему властных отношений, вырабатывает нормативный кодекс, правила и традиции, стремится к определенным целям, которые она должна достигать, чтобы обеспечить условия выживания, формирует ценности, которые представляются наиболее важными для ее членов. Социальная группа изменяется и развивается, адаптируется к условиям внешней среды и сама вызывает изменения в других группах; как и общество, она может переживать периоды упадка и подъема. Именно в таких мини-обществах, как семья или рабочие группы, индивиды удовлетворяют свои потребности в общении, самовыражении и частично в безопасности. Здесь же они получают необходимые знания и опыт, благодаря чему происходит процесс социализации в более широкие слои общества.

§ 4.4. Характеристики социальных групп

Групповая сплоченность и выполнение заданий. Социальное взаимодействие — естественная черта человеческого поведения, но создание существенных, значимых гармоничных взаимосвязей как условие эффективной групповой деятельности представляет собой нелегкую задачу. Многие руководители организаций справедливо полагают, что кооперация в группах зависит от результатов, ожидаемых от их деятельности. Иными словами, деятельность групп во многом зависит от того, принимаются (или нет) группой цели организации. Даже сплоченные и сильные группы не смогут достичь эффективной деятельности, если цели организации расходятся с целями группы.

Еще один важный фактор эффективной групповой деятельности — степень взаимосвязанности членов группы между собой. Сплоченность социальных групп является основным условием высокой интеграции между членами групп, формирования отношений взаимопомощи, следствием чего становится удовлетворение своим трудом, высокая дисциплина, осуществление внутригруппового контроля и повышение производительности, которая в наибольшей степени зависит от стандартов труда, принятых в качестве устойчивой социальной нормы.

Очевидно, что кооперация между членами группы, взаимопомощь при достижении целей тем значительнее, чем сплоченнее группа.

У членов сплоченной группы весьма развиты чувство ингруппы, ингрупповой фаворитизм (поддержка своей группы в любых, даже самых сложных ситуациях). Члены сплоченной группы эффективно работают просто в силу самого членства в данной группе (принадлежность к ней расценивается как вознаграждение). Они рассматривают себя как неотъемлемую часть коллектива организации, что положительно сказывается на работе организации.

Факторы, влияющие на сплоченность группы в организации. Чтобы добиться повышения эффективности деятельности групп в организации, ее руководители должны учитывать многие факторы. Например, чтобы исключить чувство фрустрации у членов социальных групп, им следует учитывать потребности отдельных индивидов, обеспечивать поддержание высокого уровня идентификации в группе и групповую сплоченность. На уровень групповой сплоченности достаточно большое влияние оказывает большое количество факторов. Наиболее значимые из них показаны на рис.



Рис. 39. Факторы, оказывающие влияние на сплоченность социальных групп в организации

Среди так называемых внутренних факторов на сплоченность группы более всего влияют те факторы, которые связаны с членством в группе, т.е. с условиями включения индивида в группу: численность группы (как правило, у малых групп больше возможностей для создания сплоченного коллектива), постоянство состава группы, психологическая совместимость, но самое главное — идентификация каждого члена группы с группой, сильно развитое чувство ингруппы.

Помимо внутренних факторов выделяют внешние факторы, влияющие на уровень сплоченности, из которых самым значимым следует считать рабочее окружение группы, т.е. вид и сложность целей-заданий, которые представляются в форме решаемых задач, физическое окружение группы (условия труда, место работы, пространственная дифференциация членов группы и др.), систему коммуникаций в группе, технологии.

Дезинтеграция сплоченных групп в организации. Руководитель, добиваясь повышения эффективности деятельности группы, должен, используя внутренние и внешние факторы влияния, создавать и поддерживать функционирование групп с высокой степенью внутреннего контроля и сплоченности. В то же время сильные и сплоченные группы могут представлять опасность для организации, если их цели не совпадают с целями организации. Так, в организации может сложиться творческая, но крайне честолюбивая коалиция из руководителей среднего звена управления, которая будет стремиться к достижению своих групповых целей, что противоречит основным целям организации.

Когда в организации появляется развитая и сплоченная группа, перед руководством встает ряд серьезных проблем, решение которых связано с изменением установок и других видов группового поведения. При этом весьма важно, чтобы руководитель в организации еще в период формирования групповых норм поведения, установления властных отношений, а также системы группового контроля мог участвовать в формировании основных характеристик группы.

Межгрупповые конфликты могут возникать на структурном уровне, если:

- одна из групп пытается достичь более высокого статуса в организации;
- одна из групп пытается достичь максимальной функциональной значимости или максимальной функциональной автономии в ущерб другим группам в организации;
- одна из групп расценивает другие группы в организации как более низкие и менее значимые и на основе такого суждения требует большего вознаграждения для своих членов.

Сильная и сплоченная группа может формировать негативные установки у членов группы, устанавливая отношения превосходства, неприязни и даже ненависти к другим группам или отдельным представителям других групп. Так, если групповая сплоченность базируется на одинаковых или близких статусах, квалификации, возможностях контролировать деятельность представителей других групп (на основе проведения экспертизы), это может привести к серьезным конфликтам с другими группами в организации в результате реализации установок на победу, принижение других членов организации, желание возвыситься над другими группами и т.д.

Дух кооперации как характеристика деятельности групп в организации. Важной характеристикой эффективной работы группы является дух кооперации, который сплачивает членов группы таким образом, что они работают вместе как единая команда, цементируя взаимодействия между членами группы. Это может быть достигнуто на основе веры в действенность и полезность усилий и действий группы; чувства общности группы; принятия групповых ценностей и норм; чувства доверия и защищенности; участия всех членов группы в выработке групповых решений; свободного обмена информацией; открытого выражения чувств, пристрастий и предпочтений; разрешения конфликтов всеми членами группы; низкого уровня абсентеизма, управленческих ошибок, отказов от работы, отказов от проявления активности.

Культурные основы группового поведения. Эффективное управление в организации достигается, если руководство организацией учитывает влияние психологических и социальных факторов на характеристики социальных групп. Многие исследователи социальных групп в организации сходятся на принятии типологии культуры, существующей в группах. Эта типология включает в себя следующие составляющие.

1. *Гомогенизированная групповая культура* характеризуется одинаковыми групповыми статусами. Это означает, что в группе отсутствует признанный групповой лидер и единый групповой центр. Для нее характерна разобщенность членов группы, т.е. все члены группы действуют разрозненно, автономно. Автономное поведение выражается в эгоизме, когда члены коллектива не считаются с мнением других, не реагируют на групповое давление. Следствиями функционирования норм и ценностей гомогенизированной культуры следует считать слабое влияние руководства группы на поведение ее членов, а также незначительную заинтересованность и слабое участие членов коллектива в решении групповых задач.

2. *Институционализованная групповая культура* характеризуется тем, что каждый член группы имеет четко обозначенные роль и статус, знает направления изменения своего статуса и ролевых требований. Лидерство в такой группе полностью определяется структурой организации и официальным статусом, а ее деятельность максимально регламентирована, т.е. практически исключается самоуправление в группе и деятельность членов группы контролируется посредством официальных норм. При этом участие членов группы в принятии управленческих решений минимально, а все групповые действия являются организованными, плановыми и официальными.

3. *Авторитарная групповая культура* характеризуется обязательным наличием жесткого формального или неформального лидера. Авторитарный лидер выглядит всемогущим: только он контролирует поведение членов группы; вознаграждает или наказывает инициативу работника в соответствии со своими целями и интересами. Члены группы согласуют с лидером практически каждое свое ответственное действие. Участие рядовых членов группы в принятии управленческих решений не приветствуется, все замыкается на лидере.

4. *Целенаправленная групповая культура* характеризуется тем, что все члены группы принимают и усваивают свои ролевые требования, основанные на потребностях группы и лидера. В рамках этой культуры лидер представляется как наиболее авторитетный член группы, эксперт или референтная личность. Основа подчинения лидеру — признание его личностных качеств, наличия особых знаний, навыков и способностей. При этом большое значение имеет ориентация на общие цели, и инициатива членов группы поощряется в тех случаях, когда ОФ служит общей пользе. В ходе исполнения ролей члены группы проявляют высокую степень самостоятельности и принимают активное участие в принятии групповых решений.

Социальные роли в группах. Организация может реализовать поставленные цели только при условии взаимосвязанных согласованных действий отдельных ее членов. Это достигается, в частности, через систему групповых ролей. Концепция ролевого поведения очень важна для понимания процессов функционирования групп, культурных и социальных изменений, поведения членов социальных групп в организации. Именно ролевая дифференциация является основой взаимосвязи между членами организации и формирования организационной структуры.

Под социальной ролью будем понимать совокупность ожиданий, предъявляемых к члену группы в соответствии с занимаемой им позицией или групповым статусом. В ходе совместной деятельности каждый член группы должен выполнять определенные действия, которые ожидают от него (на данной позиции) остальные члены группы, и в то же время вправе ожидать от остальных выполнения ролевых требований. При этом групповые роли должны быть функциональны — выполняя групповую роль, каждый член группы должен вносить определенный социальной позицией или статусом вклад в общую деятельность.

Формальные взаимодействия в организации (линейные и функциональные, горизонтальные и вертикальные и т.д.) могут рассматриваться как формы ролевых взаимодействий. Роли, которые работники исполняют в организации, являются результатом действия ситуационных факторов, таких, как требования к выполнению поставленных задач, достижению целей, к стилю управления (или лидерства), позиция в коммуникационных сетях, жесткость внешнего контроля, изменение культурных норм и ценностей и т.д.; личностных факторов — ценностей и установок, потребностей и мотивации, способностей и личностных качеств.

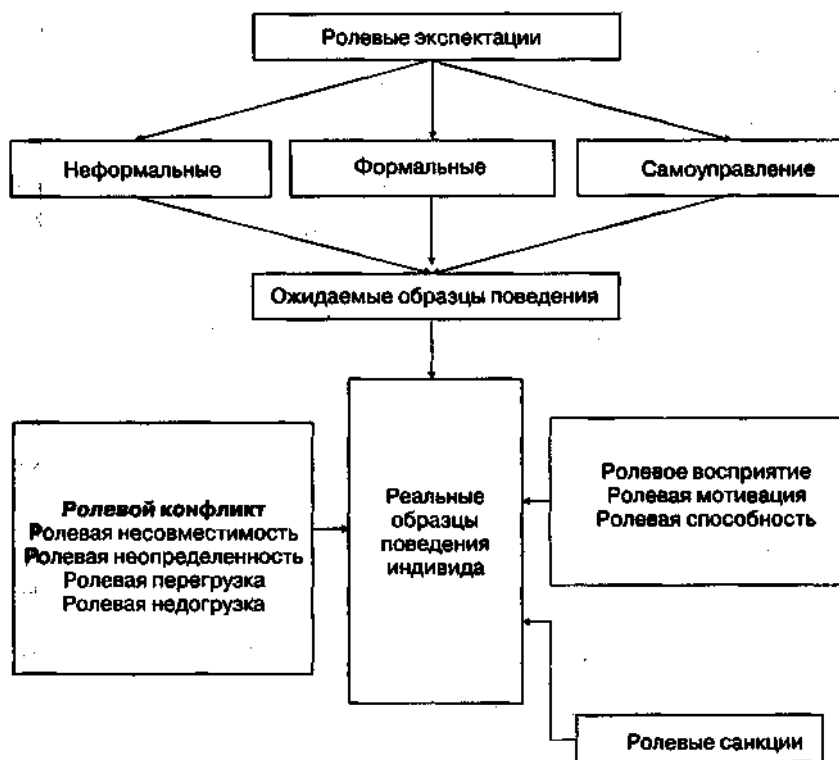


Рис. 40. Факторы, оказывающие влияние на выполнение индивидом групповой роли в организации

Роль, выполняемая индивидом в одной группе, может быть совершенно отличной от роли, выполняемой им в другой группе, и в каждой группе по отношению к роли предъявляются свои требования.

Личностная рольевая система. Кроме рольевых взаимосвязей с членами собственной группы — коллегами, руководителями, подчиненными — работник вне собственной группы связан большим количеством рольевых взаимодействий с другими группами в организации, заказчиками, поставщиками и многими иными представителями внешнего окружения. Эти взаимосвязи составляют личностную рольевую систему. Ее составляющими являются не только прямые взаимосвязи, но и косвенные, предполагаемые связи, которые оказывают весьма сильное воздействие на выполнение рольевых требований. На рис. 40 представлены факторы, которые могут оказывать воздействие на выполнение индивидом своих групповых ролей.

Эти факторы разделяются на следующие группы по степени своей значимости для рольевого выполнения:

- непосредственно влияющие извне на выполнение индивидом групповых ролей в конкретных ситуациях;
- оказывающие косвенное внешнее воздействие на выполнение индивидом своих рольевых обязанностей;
- личностные факторы, присущие только данному индивиду и определяемые уровнем его знаний, способностей, навыков и интуиции.

§ 4.5. Деятельность команд в организации

Определение команды. Команду можно охарактеризовать как определенного рода группу. Однако не любая группа является настоящей командой. Семейные группы или группы друзей, собравшиеся вместе в результате сходства интересов или принадлежности к одному социальному сообществу или для удовлетворения широкого

круга потребностей, связанных с взаимной привязанностью, безопасностью, поддержкой, отдачей почестей, группы типа комитетов, члены которых выражают интересы различных групп и собираются для обсуждения своих перспектив или иных интересующих их вопросов, нельзя назвать командами.

Команда — это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого.

Признаки команды. Команда характеризуется рядом признаков, основными из которых являются следующие:

- команда состоит из двух человек или более;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют и меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее — с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Большинство исследователей отмечают три ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ.

Обычно цели, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу существующих ограничений по времени и ресурсам, а также из-за невозможности овладеть одному члену команды всеми необходимыми знаниями и умениями. Данное положение наглядно подтверждают примеры спортивных команд и оркестров. Можно утверждать, что выполнять проекты, требующие глубоких знаний, компетентности, предпочтительнее командой, что, кроме того, позволяет распределить задачи между ее членами, а следовательно, решить задачу в установленные жесткие сроки.

Различие между командой и группой. Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, как в оплачиваемой, так и неоплачиваемой сферах; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение. Так, создаются команды менеджеров для урегулирования последствий просчетов, допущенных в управлении и при приобретении новых компаний. В общественных организациях, где деятельность не оплачивается и где деньги не могут быть стимулом, привлекательность работы в команде состоит в возможности личных контактов и взаимного обучения; кроме того, люди обычно привязываются к тому, что сами создают.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы — ее самоцель, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют достаточно подвижную, менее формализованную, чем у команд, структуру, а достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата.

Очевидно, что команды и группы — частично совпадающие социальные образования и между ними нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов или организации, управлять процессами изменений. Но в одних случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам строительства команды, а в других ограничиваться привычной работой в группах или, что еще проще, работой «одинок».

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон, например при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда, выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных. В подобных ситуациях фактов не всегда бывает достаточно для определения окончательного варианта политического решения или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Ниже суммированы внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор варианта работы — в команде или группе.

Предпочтительнее работа в одиночку или в группе

При решении простых задач или «головоломок»

При удовлетворительной кооперации

При ограниченном разнообразии мнений

При условии срочного решения задачи

При достаточности узкого диапазона компетентности

При наличии неустрашимого конфликта интересов участников

При условии, что организация предпочитает работу с частными лицами

При необходимости оптимального результата

Предпочтительнее работа в команде

При решении сложных задач или «проблем»

При условии, что для решения необходим консенсус

При неопределенности и множественности вариантов решения

При необходимости высокой самоотдачи

При необходимости широкого диапазона компетентности

При возможности реализации целей членов команды

При условии, что организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии

При необходимости разностороннего подхода (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать устраивающие всех решения проблемы, а не оптимальные варианты. Причины этого заложены в самом подходе — решение проблемы находится в процессе группового обсуждения, естественно, стремящегося к усредненной точке зрения и исключению крайних вариантов решения, в том числе, возможно, и оптимальных. Результат определяется тем, насколько команда прогрессивна по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, в силу своего поведения стремится к новаторскому коллективному решению.

Командная работа может оказаться неприемлемой в тех случаях, когда требуется найти решение в сжатые сроки. На выработку решения командой требуется больше

времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в команде предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению. Теперь уже признано, что поддерживаемое в японских компаниях стимулирование коллективной ответственности за принятие решения, на первых порах способствовавшее их успеху в бизнесе, может привести к существенному замедлению производственного процесса.

ВОПРОСЫ АЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Чем отличаются социальные группы от других видов социальных общностей? В чем состоит отличие групп в организации от других социальных групп?

2. Какая группа в организации может считаться эффективной и благополучной? Перечислите основные признаки такой группы.

3. Чем отличаются решения, принимаемые в группах, от решений, принимаемых отдельными членами организации?

4. Начиная работу в организации, индивид попадает в определенную социальную группу, где действуют свои правила и нормы поведения. Соблюдение каких основных правил может позволить индивиду идентифицировать себя с группой? Какие санкции может применять группа по отношению к индивиду, отклоняющемуся от групповых норм?

5. Одновременное членство индивидов в разных рабочих группах часто позволяет в значительной степени повысить степень межгрупповой интеграции в организациях. Как осуществляется на практике такое членство? Какое конкретное воздействие оно оказывает на совместную деятельность членов организации?

6. Индивид, принятый на работу в организацию, направляется в отдел (т.е. в формальную группу). При этом он включается в систему статусов и ролей данной организации. Каковы основные признаки формальных статусов и ролей?

7. У руководителей есть устойчивое мнение, согласно которому неформальные группы непредсказуемы и слабоуправляемы. Тем не менее они существуют во всех без исключения организациях. В чем причина необходимости существования неформальных групп?

8. В организации существует неформальная группа руководителей, которые часто встречаются в нерабочее время. Группа способна принимать совместные решения в отношении деятельности организации, т.е. выступать как коалиция. Какая стадия развития неформальной группы предшествует совместным согласованным действиям ее членов в отношении принятия важных для организации решений?

9. Каким может быть лидер в неформальной группе? Как можно определить такого лидера и возможности его воздействия на принятие согласованных групповых решений?

10. Одной из важнейших характеристик группы в организации является сплоченность. Какое влияние оказывает сплоченность группы на достижение групповых целей? Какие факторы решающим образом сказываются на сплоченности социальных групп в организации?

11. Наличие жестко закрепленных за работниками ролей и групповых норм обуславливает наличие специфической групповой культуры. Как называется такая культура?

12. Ролевые конфликты носят личностный характер, они трудно распознаются и чрезвычайно вредны для организации. В чем выражается наличие ролевых конфликтов в организации?

13. Основой матричной структуры организации является формирование команд. Чем отличается команда от социальной группы в организации? Каковы основные признаки команды?

14. В рекламном агентстве необходимо разработать рекламную кампанию. Целесообразно ли в сложившейся ситуации создавать команду? По какому принципу должна создаваться команда для выполнения данной работы?

15. В агентстве по продаже мебели возникла ситуация, требующая срочного разрешения. Нужно ли в данном случае создавать команду? Объясните свой ответ.

Глава 5

СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

В ОРГАНИЗАЦИИ

§ 5.1. Основные принципы управления в организации

Сущность процесса управления в организациях. В гл. 1 отмечалось, что современные организации невозможны без особого вида деятельности — управленческой, направленной на преобразование различных сторон жизни организации. Эта деятельность крайне многообразна и противоречива. О ее сложности говорит тот факт, что на практике принято и используется множество концепций управления. И по сей день исследователи не пришли к единому мнению относительно сущности управленческого процесса и функций управления.

Однако все исследователи организаций сходятся в том, что основу процесса управления составляет достижение целей (Организации наиболее оптимальными способами. Практика деятельности людей в рамках организации показала, что наиболее оптимальным способом реализации достижения целей является создание в рамках организации специального органа, который реализует управленческое воздействие и непосредственно не включен в процесс производства продукта, а находится как бы над ним. Например, руководство отдела или лаборатории должно контролировать деятельность исполнителей, не выполняя их функций.

В самом общем виде *процесс управления представляется как совокупность действий особого органа организации, ориентированных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.* В эту совокупность действий входит тщательная разработка способов достижения целей, промежуточных эталонов и выделения базисных точек — контролируемых параметров, без воздействия на которые неэффективна или невозможна реализация способов достижения целей. *Задачей управления является удержание в допустимых пределах контролируемых параметров,* т.е. действий отдельных подразделений организации и организации как целого в направлении достижения поставленных целей. Воздействие на контролируемый параметр осуществляется посредством изменения ситуации или с помощью стимулов. Для решения этой задачи руководители должны ориентироваться не только на контролируемые параметры управляемого объекта, но и на взаимоотношения этого подразделения или организации в целом с внешней средой.

Все эти задачи отражает приведенная на рис. 41 схема, где система управления организацией и ее подразделениями представлена состоящей из блока управления и каналов управления, соединяющих блок управления с процессором (той частью организации, где производится определенный продукт). Блок управления, выделенный из процесса производства, связан с ним двумя коммуникационными каналами — измерения (контролируемого параметра) и управления. В то же время этот блок

представляет собой открытую систему — связан с внешней средой, и руководитель должен координировать требования внешней среды с наличным состоянием процесса производства продукта в организации. Фактически для осуществления такой координации блок управления работает как переключатель.

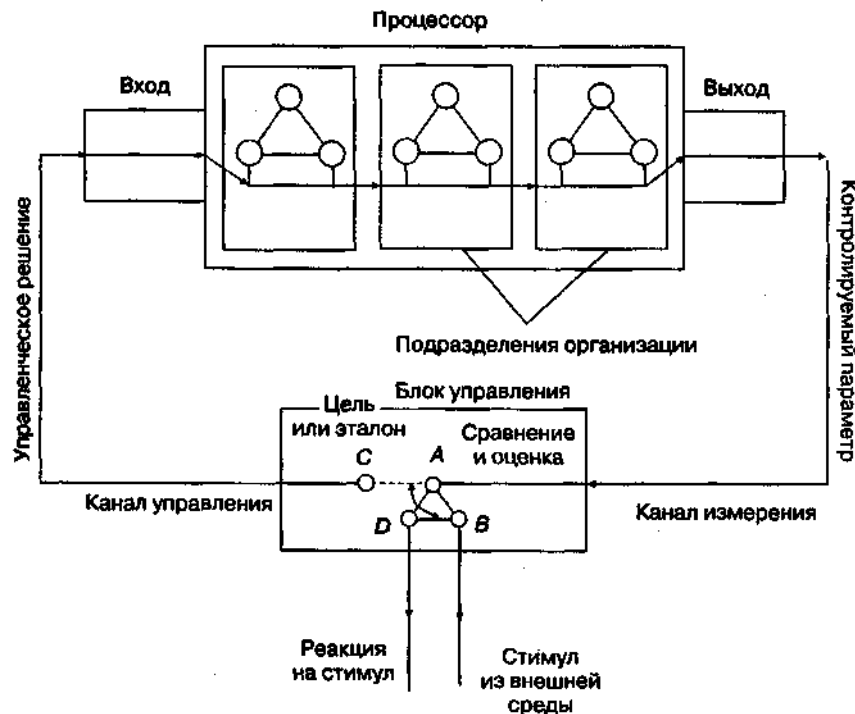


Рис. 41. Процесс управления в организации

Итак, блок управления представляет собой подсистему организации, которая состоит из четырех компонентов.

1. *Цель, или эталон*, представляет собой нормативно усвоенный ориентир, имеющий качественное или количественное значение, которому должно соответствовать значение контролируемого параметра. Чаще всего цели, или эталоны, выражаются в виде пунктов или этапов плана, программы, технологической цепочки, нормы поведения, части дерева целей и т.д. При формировании цели, или эталона, для управления процессами в организации важно, чтобы они были соизмеримы с контролируемыми параметрами. В противном случае невозможно задействовать второй компонент блока управления — элемент сравнения и оценки.

2. *Сравнение и оценка* предполагает наличие постоянной специфической деятельности и критериев, задаваемых характеристиками управленческого контура. Грамотная и адекватная оценка контролируемого параметра возможна при наличии нормально функционирующих коммуникационных каналов измерения. Основные требования к оценке и измерению — точность и своевременность поступления информации к руководителю, принимающему управленческие решения.

3. *Переключатель* в системе управления должен осуществлять своевременное блокирование или, наоборот, разблокирование каналов связи с внешней средой организации и каналов внутренней связи, чтобы отсечь незначимые или ненужные сигналы или потоки информации. Приоритет отдается передаче только той

информации, которая необходима для приведения контролируемых параметров в соответствие с эталоном.

4. *Центр принятия управленческого решения* — точка, в которой сходятся информация из внешней среды, по каналам управления и измерения относительно контролируемых параметров внешней среды, а также эталонов и целей. Анализируя эту информацию, руководитель организации должен решить следующие задачи:

- найти пути воздействия на процессор, чтобы изменить его состояние для осуществления целей организации;
- сохранить жизнеспособность отдельных подразделений организации, а также всей организации как целостной системы;
- воздействовать на саму систему управления в целях повышения ее эффективности и совершенствования управленческих коммуникаций;
- отсекают все ненужные и вредные для организации или ее подразделений воздействия со стороны внешней среды или со стороны подразделений организации.

Основные этапы управления. Анализируя работу управленческого контура в организации, можно выделить следующие основные этапы управления.

1. *Поступление сигнала в блок управления* происходит из внешней среды (по каналу внешней связи) или из самой организации — от процессора (по каналу измерения). Блок управления должен быть постоянно готов к одновременному приему информации по двум этим каналам, поэтому до получения сообщения переключатель находится в положении *AB* (см. рис. 41). В этом случае руководителю как субъекту управления нужно чутко реагировать на внешнее воздействие, получаемое по каналу из внешней среды, постоянно сопоставлять информацию с наличным состоянием организации или ее подразделения. Это состояние оценивается на основе информации, поступающей по каналу измерения. Например, руководитель отслеживает объем продаж или уровень потребительских предпочтений и постоянно сравнивает качество продукции, выпускаемой организацией, с требованиями рынка. Чем больше объектов внешней среды (это могут быть объекты рыночного и институционального уровней) подключено к каналу внешней среды и чем более полная информация поступает по этому каналу, тем более гибкой является организация, тем больше у нее шансов успешно адаптироваться к внешним условиям и реализовать поставленные цели.

2. *Отбор информации*, необходимой для принятия управленческого решения, происходит в блоке управления организацией и основан на сопоставлении сообщений, поступающих по двум каналам, с целями и эталонами:

- отбор информации, проходящей по каналу из внешней среды, осуществляется на основе ее значимости и полезности для деятельности организации. Если информация полезна или значима для деятельности организации, переключатель переводится в положение *AC* (рис. 41), и полученная информация становится одним из оснований управленческого решения. Например, если руководитель получил информацию о том, что производимый его организацией продукт не находит сбыта на рынке, он принимает решение об изменении процесса производства или изменении самого продукта. В том случае, если информация из внешней среды не представляет, по мнению руководителя или координирующего органа организации, ценности для процесса производства продукта, переключатель не замыкает линию принятия решений и остается в положении *AB*;

- отбор информации, приходящий по каналу измерения, производится по сообщениям, поступающим из процессора организации. Критерием нужности этого сообщения для принятия управленческого решения является отклонение состояния контролируемого параметра от эталона или цели. В том случае, если руководитель полагает, что отклонение от эталона превышает предельно допустимое значение,

определяемое масштабом реакции на поведение процессора системы, он принимает соответствующее управленческое решение. Информация, не влияющая на работу системы или не представляющая значения для принятия управленческого решения, отбрасывается руководителем или архивируется (в зависимости от корпоративных норм учета, переработки и хранения информации в данной организации).

3. *Принятие управленческого решения.* Принимая управленческое решение, руководитель должен понимать, что он представляет собой только одно из звеньев рекурсивной системы, т.е. его решения должны восприниматься другими руководителями и доводиться до исполнителей. Управленческое решение всегда связано с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние; так как это требует затрат времени, можно говорить о процессе принятия решений. Этот процесс начинается с разработки критериев принятия управленческого решения, а именно, руководители организации или ее подразделений проводят расчет альтернатив действий, приводящих, по их мнению, к достижению целей организации и условий реализации этих действий.

4. *Доведение управленческого решения до процессора* осуществляется через канал управления (см. рис. 41). При этом к каналу управления предъявляются следующие требования:

- управленческое решение, передаваемое по этому каналу, должно доходить до всех структурных единиц организации, которым оно предназначается, по разветвленной и надежной коммуникационной сети;
- канал управления должен быть единственным для каждого подразделения организации (в соответствии с принципом единоначалия);
- канал управления должен исключать двусмысленную информацию.

5. *Восприятие управленческого решения подразделениями организации как сигнала и принятие внутренних управленческих решений.* Согласно системной теории и принципу рекурсивности, каждая подсистема организации сама является системой и воспринимает управленческое решение как внешний сигнал. Этот сигнал будет восприниматься так, чтобы реализовывались цели высшей управленческой системы, если он подкреплен властными ресурсами (материальными, возможностями наказания и вознаграждения, авторитетом, влиянием и т.д.). В тех случаях, когда в управленческом контуре ресурсы отсутствуют или они недостаточны, весь процесс управления может стать неэффективным. На данном этапе управления важен не только авторитет руководителя; члены организации как социальной системы должны принять совокупность норм корпоративной культуры или по крайней мере относиться лояльно к этим нормам.

Итак, для управления любой ситуацией в организации нужно иметь возможность:

- измерять контролируемые параметры и сравнивать их с эталонными значениями, для чего эти параметры должны быть «чистыми», т.е. освобожденными от постороннего влияния;
- осуществлять коррекцию, для чего необходимы властные ресурсы управления;
- удерживать состояние корректирующего воздействия до принятия следующего решения, в противном случае принятое решение будет неэффективным.

Основные характеристики системы управления руководителю организации или ее подразделения нужно учитывать в ходе функционирования управленческого контура. К числу этих характеристик относятся следующие.

1. *Чувствительность системы управления* характеризует отклонение контролируемого параметра от цели или эталона, при котором управленческая система начинает выдавать регулирующее воздействие на процессор. Отклонение контролируемого параметра, превышение которого приводит к управленческому

воздействию, называется масштабом управления системы. Очевидно, что при слишком большом масштабе управления руководство организации реагирует только на весьма значительные отклонения контролируемого параметра от эталона. При этом возникает опасность постепенного расшатывания норм жизнедеятельности организации, так как постоянные мелкие нарушения не фиксируются, из-за чего может быть потерян авторитет руководителей организации, поставлены под сомнение их возможности контролировать ситуацию. Однако мелкий масштаб управления системой, когда управленческий контур осуществляет всеобъемлющий и постоянный контроль, фиксируя каждое нарушение, может также отрицательно сказаться на деятельности организации, поскольку в данном случае расходуются неоправданно большие ресурсы управления, подчиненные раздражены постоянным контролем и не стремятся к улучшению нормативной основы организации (размываются установки на творческий труд). Кроме того, наносится удар по неформальным отношениям в организации и участию неформальных групп в принятии управленческих решений. Таким образом, важной задачей для руководства организации следует считать поиск оптимального масштаба управления системы, при котором эффективно пресекаются опасные отклонения от норм и в то же время контроль не тормозит творческую, созидательную составляющую деятельности организации.

2. *Устойчивость системы управления* — это способность организации или ее части в течение определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования. Практически данная характеристика выражается в степени и длительности контроля за выполнением решений органа управления. В неустойчивых системах отступление от решений, принятых руководством, наступает фактически сразу после их внедрения, вследствие чего необходимы дополнительные повторные решения или усиление организационного контроля через принуждение. Наоборот, устойчивые системы способны после принятия решения удерживать организацию или ее подразделение в необходимом положении вплоть до принятия следующего управленческого решения по данному вопросу.

3. *Быстрота реакции системы на принятое решение* — скорость, с которой система способна изменять свое состояние в ответ на управленческое воздействие, корректировать отклонение от эталонных значений. Эта характеристика зависит не только от «послушания» управляемого объекта, но и от способности коммуникационных каналов точно и быстро передавать информацию к подразделениям организации.

§ 5.2. Свойства и функции системы управления в организации

Функции управления в организации. Под функциями управления будем понимать вклад органа управления в общую деятельность системы, которую представляет собой организация. Любой процесс управления вне зависимости от особенностей организации (численности работников, вида деятельности, формы собственности, технологии и т.д.) включает в себя выполнение общих функций. Практика деятельности по управлению организацией показывает, что функции руководителей могут быть крайне разнообразны. Например, руководитель должен проводить переговоры с руководителями других организаций, руководителями других подразделений, собирать и обрабатывать информацию, быть арбитром между подчиненными, «выбивать» ресурсы для успешной работы организации или разрабатывать нормативную базу для подчиненных и т.п. Эти функции он может выполнять сам или делегировать их подчиненным. Однако стержнем деятельности

руководителя являются общие функции управления. Впервые вопрос о них поставил А. Файоль [103].

Теория Файоля. Согласно данной теории, управленческий орган должен выполнять следующие общие функции.

1. *Планирование* — один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации. При этом важно, чтобы не только планировались общие цели, но и обозначались этапы их достижения, обосновывались ресурсные возможности для достижения целей и обеспечения выполнения нормативов. По Файолю, управление означает взгляд вперед, и процесс предвидения и планирования является центральным в предпринимательской деятельности, т.е. менеджер должен оценивать будущее и предвидеть его. Для эффективного функционирования организации необходим план, который обладает единством, неразрывностью, гибкостью и точностью. Эти характеристики реализуются следующим образом:

- задачи каждого подразделения организации связаны друг с другом (единство);
- проводится как краткосрочное, так и долгосрочное планирование (неразрывность);
- имеется возможность адаптировать план к изменяющимся обстоятельствам (гибкость);
- осуществляется предсказание направления действия (точность).

Планирование основано на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения. Вместе с тем планирование косвенно является инструментом контроля, так как оно не только устанавливает цели, нормативы и эталоны деятельности, но и определяет границы отклонений от норм, нарушение которых обуславливает принятие координирующих решений.

2. *Организовывание* — функция органа управления организацией, сущностью которой является создание самой управленческой структуры организации, т.е. обеспечение необходимого уровня формализации, привлечение в организацию ресурсов и формирование условий, необходимых для ее нормальной работы, а именно:

- формирование системы отношений власти и подчинения, исключая двойное подчинение и имеющей приемлемые нормы управляемости;
- обеспечение руководителей всех уровней требуемыми прерогативами и ресурсами власти;
- определение системы санкций за нарушение норм организации;
- выработка ролевых требований для каждого члена организации и границ каждой роли;
- обеспечение условий и ресурсов для выполнения ролевых функций каждым членом организации

Кроме того, в функцию организовывания следует включать все действия, связанные с конструированием коллектива организации и ее подразделений (см. гл. 3, а также [104. С. 63]).

Очевидно, что для руководства осуществлением этой функции наиболее подходит лидер-организатор — самый авторитетный член организации именно на момент создания структур. Как правило, такому лидеру не интересна обыденная, повседневная работа; ему нужно кипение жизни и созидание.

3. *Распоряжение* — одна из основных функций управления, суть которой в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем

определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями. Например, пусть в организации сформирована структура, определены ролевые обязанности и нормы деятельности. Тогда руководители организации должны ориентировать подчиненных на осуществление ими рабочих операций, так как цели каждого работника не обязательно совпадают с целями организации. Используя различные формы власти (личный авторитет, собственные знания, принуждение и т.д.), руководитель должен распорядиться, как, кто, когда будет выполнять порученное задание.

4. *Контроль* — наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Основными моментами осуществления контроля являются следующие:

- выбор способа контроля, например руководитель может изначально выбрать жесткие способы контроля выполнения заданий или, наоборот, предоставить подчиненным реализацию функций контроля (через групповое давление и правила соблюдения групповых норм);
- выбор масштаба контроля или частоты и силы вмешательства руководителя в процесс изготовления продукта;
- выбор метода положительного или отрицательного стимулирования для достижения наименьшего отклонения от плановых норм.

Файоль полагал, что эти нормы контроля наиболее важны и вообще единственно значимы для руководителя (в частности, он считал все остальные работы не свойственными руководителю), однако современный руководитель дополняет ролевые требования другими (назовем их дополнительными) функциями управления. Все функции руководителя перечислить довольно сложно, так как многие функции зависят от культуры организации, социальной структуры, от ситуаций, которые могут складываться в ходе управленческой деятельности, и т.п. Перечислим ряд наиболее важных функций, которые выполняют руководители в организациях. Кроме общепринятых, обязательных и традиционных функций руководители в организации могут выполнять следующие функции:

- приобретение и распределение ресурсов между членами организации или ее подразделениями;
- восприятие, фильтрация, распространение и использование информации для достижения организационных целей;
- планирование и проведение инноваций;
- поиск, оценка и использование средств мотивации работников.

В своей теории Файоль предложил систему из 14 основных управленческих принципов, которые регулируют нормативную и поведенческую основу деятельности системы управления. (При этом Файоль подчеркивал, что данные принципы приближают организацию к достижению ее основных целей, но не должны рассматриваться как догма. Напротив, их применение предполагает гибкость и адаптивность к конкретной ситуации управления.) Представим эти принципы:

- разделение труда — каждый член организации совершает только часть общей работы в соответствии со своей специализацией и ролевыми требованиями;
- власть и ответственность — каждый руководитель в организации должен обладать строго определенными прерогативами власти и в зависимости от этого строго определенной ответственностью за часть организационной деятельности, достижение организационных целей и состояние структурных единиц;
- дисциплина — все члены организации должны вести себя в соответствии с групповыми и институциональными ролями, поддерживать и выполнять нормативные требования;

- единоначалие — каждый член организации должен подчиняться одному руководителю. В противном случае невозможно четкое выполнение ролевых требований и требований дисциплины;

- однонаправленность усилий (действий) — обязательное условие для осуществления эффекта синергии, в отсутствие которого организация не может эффективно работать;

- совмещение индивидуальных и общих интересов — члены организации помимо достижения личных целей должны стремиться к достижению целей организации, в противном случае кооперация и совмещение усилий маловероятны и организация не будет существовать как единое целое;

- вознаграждение персонала организации — руководители организации осуществляют мотивацию к деятельности поведением членов организации в процесс управления через вознаграждение;

- централизация — решения принимаются в основном на верхних уровнях управления и затем реализуются на более низких, что позволяет реализовать принцип единоначалия;

- наличие хорошо отлаженных коммуникаций — руководители имеют возможность в точности передавать свои сообщения подчиненным, не заботясь о барьерах, помехах или искажениях;

- нормативный порядок — члены организации соблюдают нормы корпоративной культуры, создающие социальный порядок и порядок в отношении использования материальных средств организации;

- справедливость — не предполагается равенство в вознаграждении и возможностях удовлетворения потребностей у всех членов организации, но наличие чувства справедливости и понимание необходимости норм распределения ресурсов позволяют избежать напряженности в отношениях между членами организации;

- должностная стабильность персонала — в организации должно существовать неизменное ядро сотрудников, которые не только освоили принятые в организации основные роли, но и являются носителями корпоративной культуры; это ядро способно контролировать действия других работников в рамках данной корпоративной культуры;

- наличие инициативы — руководители должны постоянно поощрять самостоятельные и изобретательные действия подчиненных в пределах исполнения ими ролевых функций;

- гармония среди членов организации — руководители обязаны создавать ситуации, препятствующие возникновению конфликтов и состояний социально-психологической напряженности между членами организации.

Развивая управленческую концепцию Файоля, известный американский социолог П. Друкер также определил основные задачи в деятельности руководителей [37. С. 13—15]:

- стремление к достижению специфических целей и выполнению основной миссии организации независимо от вида ее деятельности (например, независимо от того, коммерческая ли это организация или некоммерческая — больница, университет, политическая партия и др.);

- поддержание процесса производства продукта и оптимального уровня производительности, а также активности работающих членов организации;

- управление социальными факторами, влияющими на деятельность организации.

Таким образом, любая деятельность по управлению в организации связана с выполнением функций управления и жестко регламентируется существующими принципами управления и ориентирована на выполнение главных задач управления.

Руководитель, по Файолю, должен быть лидером — человеком, который своим примером вдохновляет подчиненных, стимулирует их деятельность в целях решения задач организации благодаря хорошему знанию дела и коллектива подчиненных, постоянному контакту с подчиненными и широкому видению всего, что происходит вокруг. Короче говоря, такой менеджер представляет собой сочетание интеллектуальной силы и эмоционального воздействия.

Теория Минцберга. На основе масштабных исследований деятельности руководителей Генри Минцберг, профессор менеджмента Мак-Гильского университета в Монреале, показал, что для нее характерны высокий темп, временные остановки, краткость, разнообразие и фрагментарность, а также многочисленные устные контакты. Кроме того, менеджеры тратят значительное количество времени на запланированные встречи и контакты. Эти характеристики свидетельствуют о разнообразии ролей, которые выполняет менеджер. Согласно теории Минцберга, имеется 10 управленческих ролей, которые можно объединить в три группы: межличностную, информационную и область принятия решений.

Межличностные роли описывают отношения, существующие между менеджером и его подчиненными, а также с другими людьми внутри организации и за ее пределами. Здесь выделяются три основные межличностные роли, выполнение которых обеспечит успешную деятельность руководителя: глава, лидер, связующее звено.

Руководитель должен действовать как глава вследствие своего формального авторитета и символического положения, поскольку он представляет свою организацию. Успешный руководитель в роли главы постоянно задает себе вопрос: «Серьезно ли я отношусь к обязанностям социального и представительского характера?»

Как лидер руководитель должен совместить потребности организации и потребности отдельных лиц, находящихся в его подчинении. В этой роли руководитель спрашивает себя: «Знаю ли я, что ждет каждый мой подчиненный от работы? Какую подготовку каждый из них хочет получить?»

Выступая в третьей роли — связующего звена, руководитель устанавливает горизонтальные отношения, т.е. отношения вне организации. Главные вопросы его деятельности: «Какие контакты я имею с менеджерами другой организации? Достаточно ли их?»

Информационные роли. Значение информационных ролей обусловлено тем, что руководитель в организации является своеобразным информационным центром. Информация поступает к руководителю в силу его положения, и эта информация должна быть оценена. В свою очередь менеджер должен передавать необходимую информацию как работникам организации, так и за ее пределы. Таким образом, в функции руководителя входят сбор, распространение и передача информации. Существуют три соответствующие этим функциям роли — получатель, распространитель, представитель. Менеджер является важной фигурой при получении информации, как внутренней, так и внешней. Процесс передачи информации — функция распространения — относится к информации и действительного, и оценочного свойства. Менеджер должен передавать информацию другим, выступая в роли представителя как всей организации, так и тех, кто включен в область его ответственности.

Выступая в этих ролях, руководителю приходится отвечать на ряд вопросов: «Достаточно ли ко мне поступает информации из организации и извне? Обеспечиваю

ли я достаточный объем информации своим сотрудникам и другим работникам? Обеспечиваю ли я достаточно информацией людей извне?»

Принятие решения. Как и многие теоретики менеджмента, Минцберг считает принятие решения наиболее ответственной частью деятельности руководителя. Этой функции отвечают четыре роли, основывающиеся на различных классах решения: инициатор, устранитель проблем, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в организации, и во внешней среде. При этом он должен сам побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано. В принципе в этой роли он действует самостоятельно и независимо от внешних обстоятельств. Это отличается от его деятельности в качестве лица, устраняющего проблемы, когда руководитель принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же как и планирование деятельности организации, — высшее менеджерское мастерство.

Функция руководителя по распределению ресурсов является центральной для многих видов деятельности организаций. Ясно, что руководитель должен принимать решения относительно распространения финансовых, людских, материальных ресурсов, времени (в том числе собственного) и т.д. Следовательно, он планирует время и виды работ, занимается распределением заданий между исполнителями.

Роль ведущего переговоры также относится к области принятия решений. Руководителю приходится вести переговоры с представителями других подразделений внутри организации и других организаций, и в процессе переговоров он должен принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации (материальные, финансовые и пр.).

В процессе принятия решения руководитель, выступая в роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов, ведущего переговоры, должен отвечать на вопросы: *«Ищу ли я возможность для совершенствования работы?»*, *«Насколько я конструктивно подхожу к разрешению спорных ситуаций?»*, *«Установлены ли справедливые критерии для распределения ресурсов?»*, *«Всегда ли я достаточно хорошо готовлюсь к переговорам и правильно себя веду в их ходе?»*

В деятельности руководителя особую роль играет информация. Выступая в межличностных ролях, руководитель получает информацию, а выполняя роли, связанные с принятием решения, он реализует ее.

Рассмотренные роли помогают выделить различные фрагменты работы руководителя, понять, что руководителю приходится переходить от решения одного вопроса к решению другого, как по плану, так и спонтанно, постоянно находиться в состоянии ожидания чрезвычайной ситуации. Руководители должны быть всегда начеку, так как их работа связана с повседневными делами организации.

Представленный список ролей может помочь руководителю выделить роли, в которых руководитель наиболее уверен, и те, которые могут стать важными в ближайшие месяцы или годы. Предположим, что руководитель хорошо справляется со своими задачами в стабильной ситуации. Однако ситуация может измениться, например спрос на продукцию организации или услуги может упасть, новые законы могут изменить правила игры, что вызовет серьезные проблемы, и «стабильный руководитель» может оказаться неподготовленным к роли устранителя проблем. Предвидя это, руководитель сможет своевременно подготовиться к будущим изменениям.

Некоторые виды деятельности руководителя нередко оцениваются как прерывание его основной работы менеджера, но на самом деле являются частью этой

деятельности. Время, которое руководитель тратит, присутствуя на юбилее одного из работников, время, которое он проводит на собрании в качестве представителя организации, время, которое уходит на контакты с менеджерами как внутри, так и за пределами организации, — это время не потеряно для работы, это — часть самой работы. Во всех перечисленных ситуациях руководитель выполняет одну из своих ролей и очень важно, чтобы он планировал свое время эффективно.

Сравнение теорий Файоля и Минцберга. Файоль и Минцберг предложили различные теории работы руководителя, но они являются сторонами одной и той же действительности. Эти теории не следует противопоставлять — они взаимно дополняют друг друга и позволяют выработать практические рекомендации.

Теория Файоля дает четкое представление о задачах руководителя: смотреть в будущее (кто-то в организации должен планировать, делать прогноз); организовывать; согласовывать свои предложения с предложениями руководителей других подразделений; руководить коллективом, следовательно, постоянно поддерживать контакты с подчиненными, знать их нужды и желания, помогать, реализовывать в работе их надежды и стремления.

Итак, обе теории позволяют понять, чему можно и нужно учиться для того, чтобы стать руководителем: уметь планировать (Файоль); уметь распределять ресурсы, вводить изменения и т.д. (Минцберг).

Таким образом, имеется определенный объем необходимых знаний и ряд соответствующих навыков; следовательно, менеджмент является таким видом деятельности, который можно изучать систематически. Но даже в этом случае выполнение менеджерских ролей остается в какой-то мере искусством.

Обе теории показывают (различными путями), что должно быть сделано руководителем организации для достижения ее целей. Однако не только знания, но и способности, индивидуальные особенности руководителя способствуют (или препятствуют) этому. Так, два менеджера осознают важность умения быть лидером, изучают один и тот же материал и тем не менее только один из них благодаря присущим лишь ему качествам может добиться подчинения своих сотрудников, а другой никогда не справится с этой задачей.

И наконец, обе теории показывают, насколько важно правильно определять приоритеты задач. Например, руководителю в первую очередь необходимо думать о будущем, планировать его, но повседневные заботы постоянно мешают заниматься этим; возможно, руководителю удалось бы составить прогноз, если бы у него было на это время и его бы не отвлекали по пустякам.

Применение теорий Файоля и Минцберга в практической работе руководителя даст возможность:

- правильно определять приоритеты в вашей работе;
- правильно ее планировать;
- быстро и эффективно выполнять корректирующие действия.

Зная эти теории, руководитель сможет взглянуть на стоящие перед ним проблемы как бы со стороны. Это позволит руководителю:

- определиться в своем окружении и увидеть решаемые проблемы в их взаимосвязи с другими, а следовательно, найти «точку отсчета» для начала работы и уточнить проблемы;

- оценить целесообразность своих действий;
- уточнить, каких ресурсов не хватает для эффективного решения проблем.

Все это поможет найти новые способы и пути решения проблем организации.

§ 5.3. Бюрократия в организациях

Понятие бюрократического управления. Бюрократия — сложный и противоречивый социальный феномен. В обыденном понимании понятие «бюрократия» очень часто имеет явно негативный оттенок. Однако на самом деле бюрократия изначально представляет собой единственно возможную в настоящее время форму управления, весьма эффективную по своей сути, но способную порождать негативные социальные явления.

Под бюрократией обычно понимается социальная группа, члены которой профессионально занимаются управлением, их должности и посты в организации образуют иерархию, характеризующуюся формальными правами и обязанностями, определяющими их деятельность и ответственность.

История бюрократии уходит в глубокую древность. Клановые профессиональные управляющих, чиновников существовали в Древнем Египте, Древнем Китае, в Римской империи и других странах Древнего мира. Развитые бюрократии возникали в процессе формирования национальных государств, когда царил мир и увеличивалась потребность в достижении социального порядка.

Сам термин «бюрократия» означает «господство канцелярии» и образован из двух слов: французского bureau — бюро, канцелярия, и греческого kratos — сила, власть, господство. Введение этого термина приписывается экономисту-физиократу Винсену де Гурнай, который в 1745 г. обозначил так исполнительную власть, придав термину уничижительное значение. Однако в научный обиход термин вошел благодаря выдающемуся немецкому социологу М. Веберу. Он положил в основу изучения бюрократии ее идеальный образ, рассматривая бюрократию как наиболее эффективный инструмент управления социальными структурами и отдельными структурными единицами. По мнению Вебера, жестко формализованный характер бюрократических отношений, четкость в распределении ролевых функций, личная заинтересованность бюрократов в достижении целей организации приводят к принятию своевременных и квалифицированных решений, основанных на тщательно отобранной и проверенной информации. При бюрократическом управлении официальные должности, чиновники и управляющие становятся ключевыми фигурами в управлении организациями. Бюрократия, имея доступ ко всем рычагам управления, является всемогущей, подчиняясь только «интересам дела». При этом она обеспечивает четкость и однозначность потоков информации в организации. Бюрократ должен быть профессионалом высокого класса, иметь специальное образование, быть компетентным в вопросах управления организацией.

Вебер выделил следующие основные отличительные свойства идеальной бюрократии.

1. *Безличный характер.* Работники органов управления организацией лично свободны и действуют только в рамках безличных обязанностей, существующих в данной организации. Термин «безличный» здесь означает, что обязанности и обязательства принадлежат должностям и постам, а не индивидам, которые могут занимать эти должности и посты в определенный момент времени.

2. *Принцип иерархии.* Бюрократия предполагает наличие ярко выраженной иерархии должностей и позиций, т.е. определенная должность доминирует над всеми нижестоящими и зависит от должностей, находящихся выше ее в структуре организации. При иерархических отношениях работник, занимающий конкретную должность, может принимать решения относительно работников, занимающих более низкие должности, и подчиняется решениям лиц, находящихся на более высоких должностях.

3. *Четкое разделение труда в области управления.* Здесь подразумевается ярко выраженная спецификация функций каждой из должностей. При этом предполагается строгое формальное распределение задач и обязанностей каждого работника, которые несут полную ответственность за выполнение своих обязанностей. Необходимым условием реализации этой характеристики является полная компетентность работников в каждой должности по узкому кругу проблем.

4. *Правила отбора работников.* Отбор и расстановка работников в рамках социальной структуры организации осуществляются исключительно на основании их квалификации. Это означает, что не учитываются такие важные статусные позиции, как деньги, родство и происхождение, власть, связи и другие параметры, не относящиеся к сфере квалификации.

5. *Правила и инструкции.* Деятельность работников управления в организации регламентируется системой абстрактных, строго формальных правил. Эти правила единообразны и универсальны, и каждый член бюрократической организации в своих действиях руководствуется только такими правилами, инструкциями и установлениями. Но из этого вовсе не следует, что бюрократические обязанности являются неизбежно простыми и рутинными. Строгое следование общим стандартам при решении специфических вопросов предотвращает возможные отклонения, связанные с индивидуальными особенностями исполнителей.

6. *Карьерный принцип.* Бюрократия представляет собой карьерную структуру, в которой продвижение производится по заслугам или по старшинству независимо от суждений руководителя.

7. *Сосредоточение на одном занятии.* Должность, занимаемая работником в организации, рассматривается им как единственное или по крайней мере главное занятие. Это обстоятельство дает возможность полностью сосредоточиться на своем деле, идентифицировать себя с данной организацией.

8. *Заработная плата.* Размер заработной платы работника зависит от занимаемого им места в иерархической структуре организации. Чиновники и управляющие должны довольствоваться положенным им денежным содержанием и не получать плату от клиентов, с тем чтобы первостепенные интересы работников были связаны с организацией [149. Р. 234-236].

Идеальный тип управления организацией, разработанный Вебером, представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации. Ее характеризуют строгая ответственность за каждый участок работы, координация в достижении организационных целей, оптимальное действие безличных правил, четкая иерархическая зависимость. Исследование Вебера изменило мнение о бюрократии, показало направления развития организационных управленческих структур. Не случайно известный американский специалист в области теории организаций Д. Чайлд отмечал: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значимым описанием сущности современных организаций» [132. Р. 147].

Негативные стороны деятельности бюрократии. Понятно, что идеальный тип бюрократии не может существовать в реальности. Более того, бюрократия, первоначально предназначенная для наиболее удобного и выгодного достижения целей организации, на деле часто отходит от них и не только работает вхолостую, но и тормозит все прогрессивные процессы в организации. Бюрократия доводит формализацию деятельности до абсурда, ограждая от реальности свою безопасность формальными правилами и нормами (т.е. ритуалами, а не реальными целями). Фактически при этом бюрократия начинает жить в нереальном, виртуальном мире, где существуют бумаги, визы, распоряжения, а не реальные личности и организации.

Отрицательные качества, присущие бюрократии, частично анализируются в модели бюрократии известного американского социолога Р. Мертон (рис. 42).

Мертон полагает, что в результате неукоснительного следования формальным правилам, проявляющихся при этом уступчивости и конформизма работники управления теряют в конечном счете способность принимать самостоятельные решения. Постоянная опора на правила, реляции и формально разработанные руководства к действию приводит к тому, что все эти нормативы становятся всеобщими и окончательными, а их соблюдение — основной задачей и результатом, вместо того чтобы заставить эти нормативы работать на цели организации. Все это обуславливает отказ представителей бюрократии от творческого, самостоятельного мышления и даже от компетентности. Мертон назвал это явление «обучение неспособности». Вследствие такого «обучения» появляется стереотипный бюрократ, не имеющий воображения и способности к творчеству, негибкий в применении официальных норм и правил даже в ситуациях, простых и ясных для всех, кроме него. Итогом таких действий становится кастовость, замкнутость бюрократов, возвышение их над другими работниками на основе попытки показать, что они, бюрократы, знают тайные пружины управленческого механизма.



Рис. 42. Мертоновская модель бюрократии [149. Р. 212]

Деятельность бюрократии в модели Мертона начинается с требований контроля над элементами социальной структуры организации. Данные требования сводятся к попытке выработать нормы необходимого поведения членов организации и мотивации на выполнение порученных заданий. В этих условиях руководитель-бюрократ начинает заботиться прежде всего о безопасности своего положения (сохранении статуса и карьере), в связи с чем предпочитает опираться на формальные правила и свою формальную власть. За правилами он не видит реальных исполнителей и все более утрачивает контроль за ситуацией, что заставляет его еще больше заботиться об упрочении и защите своего служебного положения. Круг замыкается — руководитель

не может обеспечивать надлежащий контроль и принятие обоснованных управленческих решений.

Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизованных правил, процедур и норм, точно определяющих, как сотрудникам решать свои задачи, реализовывать запросы других подразделений организации, взаимодействовать с клиентами и общественностью. Вследствие этого организация утрачивает гибкость в отношениях с внешней средой: клиенты и общественность ощущают неадекватность реакции на их запросы и требования, поскольку их проблемы решаются строго в соответствии с установленными нормами без учета сложившейся ситуации. Если клиенты или представители общественности указывают бюрократу на излишнюю приверженность нормам, он ссылается на соответствующее правило или инструкцию. При этом бюрократ не может быть наказан, так как формально он действует абсолютно правильно.

Для бюрократии характерны, кроме того, следующие негативные социально-психологические черты:

- бесчеловечность и игнорирование человеческой природы;
- несовместимость с развитой деятельной личностью;
- приспособленчество;
- игнорирование неформальной организации и межличностных отношений.

Хотя в бюрократии изначально заложена опасность потери компетенции и «обюрокращения» деятельности в сфере управления, такая форма управления в настоящее время является единственно работоспособной и приемлемой, а одна из основных задач современного управления состоит в изменении роли бюрократии в деятельности организации в соответствии с принципами, разработанными Вебером. Достижение этой цели связано с изменением установок представителей бюрократии, с установлением корреляции их благополучия и карьеры с конечным результатом деятельности организации.

По мнению многих западных исследователей организаций, следует различать две категории бюрократов — добросовестные и корыстные. Первые искренне верят во всемогущество правил, возможность все предусмотреть и отрегулировать с их помощью; они формально уважают и даже чтят общие интересы, но интересы каждого в отдельности не учитывают. Вторых волнует только личный успех, ради достижения которого они готовы идти на все.

Можно сказать, бюрократизм — это изнаночная сторона бюрократии, которая не учитывается теорией, но постоянно проявляется на практике, и одна из задач современной теории организации заключается в борьбе не с бюрократией, а с бюрократизмом.

Виды бюрократии в современных организациях. Со времени изучения бюрократии Вебером она претерпела существенные изменения, развиваясь вместе со структурами организаций. В настоящее время различают три вида бюрократии.

1. *Аппаратная (классическая) бюрократия* полностью соответствует модели Вебера. При таком виде бюрократии работники управления весьма мало используют профессиональные знания, поскольку их основная обязанность — выполнение общих управленческих функций. Такому чиновнику, бюрократу все равно, чем руководить, ибо он владеет навыками и знаниями общего управления в очень узкой области, ограниченной рамками своей роли в организации.

Главным достоинством аппаратной бюрократии является стабильность функционирования организации и работы органа ее управления. Четкое разделение труда, стандартизация и унификация всей деятельности снижают вероятность ошибок и, следовательно, в значительной степени сокращают время ролевого обучения

работников управления. Формализация обеспечивает стабильность и слаженность работы, а централизация гарантирует надежность управления.

Вместе с тем аппаратной бюрократии присущи весьма существенные недостатки, самым главным из которых следует признать опасность возникновения бюрократизма. Кроме того, аппаратная бюрократия обычно таким образом организует работы, что не появляется достаточной мотивации и не полностью используются умственные способности и психологические особенности работников. Наконец, аппаратная бюрократия неэффективна в изменяющихся условиях и при возникновении нестандартных ситуаций, так как при этом принимает неадекватные и несвоевременные управленческие решения.

Классическая (аппаратная) бюрократия составляет основу управления в министерствах, ведомствах и большинстве учреждений государственного или муниципального управления, а также может быть основой организаций со стабильной структурой и мало изменяющимися отношениями с внешней средой (например, страховые компании).

2. *Профессиональная бюрократия* предполагает наличие у управляющих глубоких теоретических и практических знаний в узких областях деятельности, ограниченных ролевыми требованиями. Основные характеристики деятельности таких бюрократов — высокая степень специализации и высокая компетентность. Как правило, такие управляющие обращают внимание не только на процесс управления, но и на условия протекания этого процесса. В результате профессиональная бюрократия (по сравнению с аппаратной) в меньшей степени формализована, у управляющих появляется большая свобода в принятии управленческих решений в рамках своей роли, поскольку высший руководитель не столь осведомлен в решении узких, специфических вопросов деятельности. Как и в аппаратной бюрократии, рабочие места группируются по функциональному и иерархическому принципам, а принятие управленческих решений происходит централизованно.

К достоинствам профессиональной бюрократии следует отнести возможность решения неординарных задач, требующих применения профессиональных знаний, а также весьма высокую мотивацию работников на достижение целей организации или группы, а не личных целей. Кроме того, при данной форме управления в значительной степени ослабляется контроль за деятельностью со стороны высшего руководства, что дает большую свободу для творчества в решении проблем управления.

Однако эффективность профессиональной бюрократии резко снижается в тех случаях, когда организация функционирует в неизменных условиях, основные компоненты организации не подвергаются постоянному воздействию со стороны внешней среды. Подбор, расстановка и обеспечение функционирования работников в таких организациях приобретает особое значение, так как уровень их профессионализма должен быть достаточно высоким. Это обстоятельство предполагает дополнительные затраты на обучение работников управления, так как от них требуются знания, необходимые для работы в условиях неопределенности, умение мобилизовать свои знания, умения и навыки в зависимости от ситуации. Кроме того, усложняются формы применения власти, когда помимо власти принуждения и вознаграждения должны активно применяться власть эксперта и информационная власть.

3. *Адхократия* как форма бюрократического управления возникла относительно недавно. Термин «адхократия» происходит от сочетания латинского слова *ad hoc* — специальный и греческого *kratos* — власть. По мнению У. Бенниса, адхократия представляет собой «быстро изменяющуюся адаптивную структуру, организованную вокруг проблем, которые решаются группами специалистов с различными профессиональными знаниями, подобранными в соответствии с ситуацией» [124. Р. 91].

Очевидно, что данная форма бюрократии кардинально отличается от идеальной модели М. Вебера. Во-первых, у управляющих такого рода отсутствует строгое разделение труда, четкая иерархия. Во-вторых, отмечается минимальная формализация деятельности. В-третьих, наблюдается высокая степень вертикальной дифференциации адхократии, т.е. основные управленцы — это профессионалы в чрезвычайно узких областях; при этом организация, использующая эту форму управления, характеризуется, как правило, низкой степенью вертикальной дифференциации.

Адхократия предполагает быстрое реагирование на любые изменения во всех компонентах организации и внешней среде. Ее девиз — максимальная гибкость и адаптивность по отношению к изменяющейся ситуации. В таких организациях коллективы (команды) фактически всякий раз создаются для решения конкретных задач. Именно поэтому представители адхократии максимально эффективно действуют в условиях матричных и свободных структур, причем правила деятельности и процедура действий часто неформальны и не фиксируются, так как их деятельность не может осуществляться в условиях жесткой формализации.

Многие исследователи считают адхократию небюрократической формой управления организацией, однако это не так. Адхократия — все тот же аппарат управления, состоящий из работников, профессионально выполняющих управленческие функции. Основное отличие адхократии от других бюрократических форм заключается в том, что эта форма управления имеет новые качественные отличия от идеальной модели Вебера, лишена многих недостатков, присущих этой модели, наиболее эффективна в современных условиях и имеет перспективное будущее.

Поведенческая основа процесса управления. Несмотря на обилие подходов в теории управления организацией, в управленческой практике преобладает точка зрения, в соответствии с которой основное внимание следует придавать управлению людьми, а не другими видами ресурсов. При этом индивидуальные ориентации на работу связываются между собой через процесс управления таким образом, что усилия членов организации координируются и направляются на реализацию организационных целей. Среди всех аспектов управления организацией самым важным считается управление эффективностью деятельности людей. Без людей не может быть ни разумной деятельности, ни организации. Управление всеми ресурсами (материальными, финансовыми, информационными и др.) возможно только через деятельность работников — членов организации. Именно поэтому важнейшей составляющей деятельности руководителя является умение и способность воздействовать на поведение подчиненных.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каждый школьник знает, что в организации должно существовать централизованное управление. Каково основное назначение управления в современной организации?

2. Центральным звеном системы управления считается блок управления организацией. Из каких компонентов состоит этот блок управления?

3. Управленческий контур в организации уже существует. С чего начинается процесс непосредственного управления?

4. В организацию поступает указание или важная информация из внешней среды. Как должен вести себя руководитель, получивший эту информацию, в соответствии с принципиальной схемой процесса управления?

5. Каким образом проявляется принцип рекурсивности в управлении организацией?

6. Управление — это процесс работы с информацией, поступающей в блок управления. Как осуществляется работа с поступающей информацией в процессе управления?

7. Какая из характеристик системы управления организацией напрямую связана с учетом масштаба отклонения реальных параметров от заданных параметров системы?

8. Деятельность руководителя в организации крайне разнообразна. Это означает, что он должен выполнять множество различных функций. Почему А. Файоль из всех функций, выполняемых руководителем организации, выделил только четыре базовые функции? Что это за функции?

9. К какой базовой функции управления относится использование руководителем различных форм власти? Почему у руководителя организации возникает необходимость в выполнении этой функции?

10. А. Файоль разработал основные принципы управления в организации. К какому из этих принципов относится соблюдение единоначалия во всех структурных единицах организации?

11. Одной из основных теорий управления является теория Г. Минцберга. Какие основные требования к руководителю должны предъявляться в свете этой теории?

12. В чем основные отличия теории управления Г. Минцберга от теории А. Файоля?

13. Руководитель в организации должен принимать ответственные управленческие решения. В каких ролях должен выступать руководитель, для того чтобы принимать решения, адекватные сложившейся ситуации?

14. Бюрократы представляют собой особую группу работников организации. В чем состоит основное отличие бюрократа от остальных членов организации?

15. Какой тип бюрократа подходит для работы в творческой организации с постоянно меняющимися ситуациями в управлении?

16. Индивид работает в крупной организации на должности главного инженера. Можно ли отнести этого работника к бюрократии? Если да, то какому типу бюрократов он принадлежит?

17. Какой из принципов деятельности бюрократии, сформулированный М. Вебером, может считаться причиной возникновения такого негативного явления, как бюрократизм?

18. Почему бюрократ, выполняя поручение вышестоящего начальства, может частично игнорировать их? Что движет данным работником в этом случае?

Глава 6

КОНТРОЛЬ И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

§ 6.1. Применение контроля в управлении организацией

Сущность контроля в условиях организации. Практически все исследователи организаций считают, что контроль за поведением членов организации — одна из важнейших функций управления. *Контроль можно определить как деятельность, направленную на обнаружение и ликвидацию отклонений от принятых целей и норм (технологических, поведенческих и др.) организации.* На практике контроль проводится в два этапа: 1) оценка существующего объекта и сравнение его с эталоном (например, с нормативным или плановым показателем); 2) применение санкций, направленных на приведение контролируемого объекта в состояние, близкое или совпадающее с нормативным или планируемым.

Современные исследования в области управленческого контроля в организациях базируются на системном подходе. При этом изучается контроль внутри организации (которая в данном случае представляет собой закрытую систему) и внешний контроль, осуществляемый по отношению к основным подсистемам организации (организация рассматривается как открытая система). Американский исследователь организаций Р. Эдвардс (цит. по: [152. Р. 96—98]) разработал типологию управленческого контроля, в соответствии с которой выделяются следующие виды контроля:

простой — осуществляемый на личностном уровне, где главную роль выполняют межличностные отношения;

структурный — осуществляемый на уровне системных ролевых отношений, основой которого являются формальные институционализованные связи, основанные на интернализованных нормах, характерных для данной организации и данной корпоративной культуры;

технически — осуществляемый в ходе выполнения определенного вида деятельности в соответствии с определенными управленческими, информационными или социотехническими технологиями;

бюрократический — основанный на безличных формальных отношениях, т.е. на правилах, инструкциях и распоряжениях, определяемых существующей иерархией данной организации.

В ходе функционирования каждой организации возникает культурно одобряемая система управленческого и социального контроля, сочетающая все основные четыре вида. Для осуществления эффективного контроля в условиях организации используется несколько способов, с помощью которых руководители могут успешно направлять усилия персонала и регулировать распределение и движение ресурсов. Очевидно, что управленческий контроль касается прежде всего поведения работников в организации, и поэтому будет нами рассматриваться как социальный контроль. В соответствии с теорией, разработанной известным американским социологом М. Итоном, а также российским ученым А.И. Кравченко, существуют три основных способа контроля за поведением в организации, которые применяются руководителями как бессознательно, так и вполне осознанно в зависимости от сложившейся ситуации. Рассмотрим более подробно эти способы контролирующего воздействия на различные подсистемы организации.

Контроль через социализацию индивидов к групповым нормам. Контролирующее воздействие будет наиболее успешным в том случае, если нормы поведения полностью интернализованы членами социальной группы и стали частью личностной структуры членов организации. Внедрение и функционирование контроля через социализацию позволяет установить прочный социальный порядок, ориентацию относительно целей-заданий организации, добиться мобилизации ресурсов и проявления эффекта синэргии, от чего выигрывает вся организация.

Говоря о контроле через социализацию на уровне общества, Э. Фромм, в частности, отмечал, что общество только тогда функционирует эффективно, когда «его члены достигают такого типа поведения, при котором они *хотят* действовать так, как они должны действовать в качестве членов данного общества. Они должны желать делать то, что объективно необходимо для общества» [152. Р. 144]. Это высказывание справедливо и по отношению к организации. При такой культуре поведения члены организации выполняют свои социальные роли бессознательно, в силу привычек и предпочтений, которые прививаются и культивируются контролирующей системой организации. Чтобы человек со свободной волей подчинился правилам и установлениям организации, стремился к достижению ее целей, что, безусловно, является ограничением его свободы и часто тяжело для него, необходимо культивировать те

чувства, желания и стремления, которые вызовут у него желание подчиниться законам и нормам организационной корпоративной культуры и, наоборот, чувство растерянности и раздражения в том случае, если эти законы и нормы будут нарушаться им самим или другими членами организации. Тот же социальный эффект повышения качества управленческого контроля может наблюдаться в любой социальной группе, в которой социализированы нормы поведения и существует устойчивая система узаконенных нормативных образцов.

Механизм осуществления такой социализации достаточно прост. Руководство организации в ходе тщательной селекции выбирает те образцы поведения, которые способствуют эффективной работе организации, повышению ее устойчивости, конкурентоспособности, достижению целей и внутренней интеграции. Эти образцы в процессе непрерывного внедрения в поведение членов организации становятся традиционными, постоянно действующими, привычными. Постепенно эти образцы становятся само собой разумеющимися, единственно возможными. В конечном итоге члены организации должны чувствовать психологический дискомфорт при нарушении организационных норм. Они сами начинают применять санкции к нарушителям и следить за соблюдением социального порядка, основанного на этих образцах. Таким образом, формируется самоконтроль за поведением членов организации.

Процесс социализации в ходе установления контроля (в некоторых случаях этот процесс называют инъекцией культурных образцов) реализуется в три этапа.

1. *Согласие с существующими нормами.* Основой для установления согласия каждого члена организации с существующими корпоративными нормами, установлениями служит оценка им важности и необходимости выполнения требований, входящих в эти нормы. В случае отсутствия согласия развитие социализации невозможно или неэффективно, так как работник, даже подчиняясь нормам и правилам, существующим в организации, все равно не будет убежден в необходимости их соблюдения и при наличии определенной ситуации обязательно их нарушит. В том случае, если согласие с нормами и правилами прошло успешно, у работников ограничен выбор вариантов поведения, следовательно, их поведение становится предсказуемым даже на начальной стадии социализации.

2. *Идентификация с поведением, ограниченным существующими в организации нормами и правилами.* В своей повседневной деятельности каждый член организации ориентируется на установления и правила, выработанные руководством организации. Адаптируясь к выполнению ролевых требований, он постоянно ищет свое место в системе социальных организационных отношений, пытаясь не просто пассивно воспринимать существующий социальный порядок, но действовать в его пределах для достижения собственных целей. Если член организации считает (на основе собственного опыта или сведений от референтных личностей) организационные нормы и правила привлекательными, заманчивыми, он начинает полагать, что данные нормы и правила значимы для него, а их выполнение нужно и важно для организации. Постепенно член организации привыкает чувствовать себя комфортно, если в его окружении используются знакомые организационные нормы, ценности, установления и правила, и начинает отделять их от «других» норм, ценностей и правил, идентифицируя «свои» нормы и ценности, к которым нужно прислушиваться. Конечным итогом может стать социальная идентичность, представляющая собой, согласно концепции Г. Тэджфела и Дж. Тэрнера, результат множественной системы социальных идентификаций. Другими словами, идентичность — это целостное восприятие окружающей социальной и культурной среды с выявлением субкультурных особенностей ее различных составляющих, из которых выделяются близкие индивиду нормы и ценности, считающиеся первоначальной точкой отсчета.

3. *Интернетизация культурных норм и ценностей организации* — заключительный этап социализации члена организации к нормам, ценностям и правилам организационной корпоративной культуры. Этот этап характеризуется прежде всего тем, что член организации испытывает доверие к существующим нормам и правилам, установленным руководством организации, согласует свое поведение с поведением других членов организации (коллег, руководителей, подчиненных). В результате социальные нормы и правила организации становятся частью личностной структуры каждого конкретного члена организации и нормативное поведение начинает осуществляться бессознательно, автоматически, интернализированные нормы выполняются уверенно и определенно. Итогом этого процесса является внутренний личностный контроль за правильным поведением в пределах норм и правил организации. Нередко члены организации пытаются сознательно или бессознательно распространять принятые и усвоенные им нормы и правила на своих коллег и даже за пределы «своей» группы. Постепенно в ходе интернализации у члена организации появляется стремление максимизировать собственные ценности и нормы, создается устойчивая система личностных ценностей и нормативных ориентации. В конце концов индивид полностью усваивает систему ролевых отношений, экспектации и ролевые требования, принимает предназначенные ему роли и формирует собственные цели в соответствии с целями организации. При этом важным моментом является ориентация членов организации на освоение новых ролей.

Социальный контроль через социализацию наиболее эффективен благодаря отсутствию постоянного надзора за подчиненными и проверок со стороны властных структур, так как основным является самоконтроль, осуществляемый на личностном уровне. Механизм действия самоконтроля ясен из табл. 2.

Таблица 2.

Механизм действия самоконтроля при полностью социализированных нормах поведения

Основы контроля	Поведенческое измерение	
	ответственность	правильность, уместность
Внешние правила или нормы (на основе согласия)	Социальный страх	Замешательство
Ролевые ожидания (на основе идентификации)	Вина	Стыд, позор
Социальные ценности (на основе интернализации)	Раскаяние	Разочарование в себе

На каждом этапе социализации личностный контроль обогащается новыми свойствами и качествами — вырабатывается ответственность индивида за соблюдение им организационных норм и правил, а также осознание правильности и уместности своего поведения в свете этих норм и правил. Эти качества последовательно усваиваются членами организации в процессе социализации, направляемом руководителями. Уже на первом этапе (согласие) начинает срабатывать система внутреннего контроля, что выражается в чувстве страха перед нарушением норм (но не в страхе перед конкретным наказанием). Например, член организации может опасаться выглядеть «белой вороной»; это чувство обычно сопровождается некоторой растерянностью, замешательством.

Когда у члена организации сформировалась система ролевых ожиданий, он знает, что именно ждут от него окружающие в соответствии с его ролью. В случае их нарушения возникает достаточно сильный моральный эффект — появляется чувство вины, стыда за содеянное. При полном усвоении групповых ценностей на основе интернализации в случае их нарушения усиливается чувство вины и стыда, результатом чего является раскаяние за нарушение организационной нормы или правила, а также чувство разочарования в себе.

Таким образом, социальный контроль за поведением членов организации, осуществляемый на основе социализации, основан на создании у них таких установок, при которых будет психологически трудно нарушать культурные нормы и пренебрегать общепринятыми ценностями. Контроль через социализацию возможен при выполнении ряда условий.

- Усваиваемые нормы, наиболее важные ценности и правила организации должны быть значимыми для членов организации, соответствовать их потребностям и желаниям. Значимым должен быть и социальный эффект нужного поведения.

- Нормы, ценности и правила, действующие в рамках организации, должны доводиться до сознания каждого члена организации с помощью авторитетных руководителей, лидеров референтных групп. Целесообразно постоянно демонстрировать их необходимость и полезность. Это создаст атмосферу доверия к культурным образцам организации. Если формально отнестись к этой задаче — доведению до сознания работников содержания и сущности норм, ценностей и правил организации, это не даст нужного эффекта и не приведет к изменению установок.

- Нормы и ценности организации, доводимые до сознания членов организации, должны быть привлекательны, заманчивы для них (по принципу действия рекламного обращения). Любое правило, ограничение, норма внутреннего распорядка организации необходимо объяснить и преподнести так, чтобы они в той или иной степени задевали эгоистические интересы и потребности каждого члена коллектива, но следует учитывать, что даже нейтральные, индифферентные по отношению к какому-либо члену организации нормы и правила могут быть не приняты им только по той причине, что они вторгаются в его личную жизнь.

- Организационные нормы и ценности должны вписываться в существующую субкультуру, в которой протекает деятельность работника. Люди, как правило, плохо воспринимают кардинальные, крупные изменения в своем культурном или социальном окружении.

- Нормы и ценности организации должны иметь явное положительное для членов организации содержание. На собственном примере или на примере других член коллектива должен увидеть положительные черты в принимаемом им культурном образце.

- Следует предварительно создать атмосферу доверия к деятельности организации и ее руководству. В противном случае возможны возникновение анонии, так как члены организации не будут считать себя причастными к деятельности руководства, самоустранение от основных видов деятельности организации и появление чувства отчуждения от базовых норм и ценностей корпоративной культуры.

Организационный порядок, осуществляемый на основании (или с помощью) контроля через социализацию, носит устойчивый характер; кроме того, на поддержание соответствующего поведения членов организации не расходуется большого количества властных ресурсов, нет необходимости проводить постоянный надзор за их поведением. Наибольший эффект от такой формы контроля достигается тогда, когда члены организации начинают сами контролировать ролевые взаимоотношения и заинтересованы в реализации организационных целей.

Недостатками данной формы организационного контроля следует считать большой объем подготовительной работы, а также устойчивость социализации при необходимости постоянных изменений в деятельности организации. Кроме того, для осуществления такого контроля необходимо наличие системы коммуникаций, позволяющей доводить требуемую информацию до членов коллектива и устанавливать обратную связь для последующей коррекции управленческого контроля.

Контроль через групповое давление представляет собой формирование и поддержание полезных для достижения целей организации типов поведения членов коллектива, когда конформность к существующим организационным нормам и ценностям достигается путем реализации неформальных санкций членов организации или ее подразделений в отношении каждого отдельного работника.

Основой контроля через групповое давление является желание большинства членов подразделения организации следовать существующим нормам и правилам организационного поведения, которые способствуют поддержанию групповой субкультуры, обеспечению целостности данного подразделения, достижению стоящих перед ним целей, сохранению системы статусов и ролей, привычных для подразделения.

Проблема поддержания конформного поведения членов группы внутри организации всесторонне изучалась многими видными исследователями организаций. Так, сторонник теории социального обмена Дж. Хоманс полагает, что члены малой социальной группы придерживаются конформного поведения не для того, чтобы следовать обычаям и традициям, а для того, чтобы заслужить одобрение других членов группы. Это объясняется тем, что регуляция поведения на основе контроля через групповое давление происходит преимущественно на уровне ролевого взаимодействия, т.е. члены группы предъявляют друг к другу требования, в основном касающиеся выполнения ими производственных функций или взаимных обязательств на неформальном уровне. В процессе совместной деятельности сама задача достижения целей подразделения задает необходимое ролевое распределение, более жесткое в практической деятельности, чем в межличностном общении. Эти полуформально заданные правила взаимодействия и взаимного контроля складываются в некоторую систему прав и обязанностей для каждой социальной роли. Поскольку в каждой социальной группе выработаны собственные неформальные предписания, санкции и подкрепления (материальное и моральное стимулирование), то формируются требования ко всем членам группы независимо от их индивидуальных особенностей. Эти требования в виде ролевых ожиданий определяют поведение члена коллектива в данной социальной среде в форме выполнения им заданных социальных ролей (см. [138. Р. 117]).

В области исследования группового давления наиболее известны работы С. Аша [119. Р. 114]. По его мнению, далеко не всякая социальная группа в организации способна контролировать конформность своих членов по отношению к наиболее важным групповым нормам и правилам. Здесь большую роль играют такие важные характеристики, как численность группы, структура коммуникативных сетей, степень групповой сплоченности, особенности композиции группы [121. Р. 86]. Кроме того, важными признаются следующие факторы: доля членов группы, поддерживающих данные нормы и правила поведения, наличие авторитетных лидеров, степень агрессивности членов группы.

На эффективность контроля через групповое давление наиболее сильно влияет численность группы в рамках организации. Надо сказать, что контроль через групповое давление вообще возможен лишь в малых группах, где существуют устойчивые личностные контакты между ее членами (например, в коллективе лаборатории, сектора,

небольшого отдела). Именно в малых группах осуществляется неформальное влияние на поведение каждого, кто игнорирует нормы и правила поведения, наиболее важные с точки зрения членов коллектива. В больших группах, где отсутствуют постоянные и устойчивые личные контакты, члены группы отделяются друг от друга, они практически не знакомы, и неформальный контроль со стороны членов большой группы малоэффективен.

Однако даже в малой группе степень контролирующего воздействия на членов группы неодинакова. Наибольшее влияние на выработку и поддержание организационных и неформальных норм и правил оказывает активное меньшинство, обладающее различными ресурсами властного воздействия — знаниями, авторитетом, физической силой, внешней привлекательностью, навыками выполнения заданий, жизненным опытом и т.д.

Социолог С. Московичи сформулировал основные условия, при выполнении которых возможен контроль через групповое давление в подразделениях организации (цит. по [128. Р. 87—98]).

- Функции социального влияния, власти и авторитета состоят в том, чтобы укреплять контроль за соблюдением основных групповых норм в малых группах, входящих в состав организации. Для реализации социального контроля в малой группе необходимо, чтобы все члены группы придерживались сходных взглядов на ценности, имели сходные критерии, следовали одним традициям. В противном случае контроль через групповое давление невозможен в силу непонимания взаимных требований и претензий.

- Осуществление группового социального контроля предполагает отношения взаимозависимости. Каждый член малой группы будет ориентироваться на поведение других, только чувствуя свою зависимость от них. Коллектив малой группы настаивает на нормативном поведении каждого своего члена, поскольку в известной степени также зависит от этого поведения.

- Формы социального контроля через групповое давление зависят от степени неопределенности, которое испытывают члены социальной группы. Так, если возрастает неопределенность в оценке наличной ситуации, а объективные критерии такой оценки размыты, состояние внутренней неуверенности личности усиливается и она становится податливой к влиянию других.

- Согласие, которое является результатом действия социального контроля, должно базироваться на объективных нормах. В тех случаях, когда объективная норма или правило отсутствует, члены группы ориентируются на общепринятое мнение, заменяющее нормативный образец поведения.

- Все возможности влияния на поведение и все ресурсы властного воздействия, которыми располагают члены социальной группы, должны быть направлены на достижение их конформного поведения по отношению к групповым нормам. С позиции здравого смысла последнее положение кажется сомнительным, однако многочисленные исследования малых групп, проведенные С. Ашем, Е. Холландером, М. Шерифом [121, 137, 158], показали, что только в редких случаях власть применяется из эгоистических личных побуждений; обычно все властные ресурсы группы направлены на соблюдение групповых норм и, в частности, на неукоснительное следование ролевым требованиям.

Социальный контроль через групповое давление может иметь различную окраску в зависимости от типов взаимодействий в социальных группах. Выделяют несколько типов группового взаимодействия.

1. *Сотрудничество* между членами социальной группы способствует достижению как индивидуальных целей членов группы, так и групповых целей. При этом типе

отношений роли распределяются таким образом, чтобы каждый вносил свой вклад в общий процесс групповой деятельности. Контроль же опирается на оценку реального вклада и осуществляется через влияние на какого-либо члена группы в том случае, если его вклад не соответствует групповым нормам и правилам, установленным для данной конкретной роли.

2. *Противоборство.* При возникновении конфликтной ситуации или конкурентной борьбы между членами группы из-за какого-либо привлекательного статуса или вознаграждения члены группы противодействуют друг другу в достижении целей. В таких случаях задача контроля — обеспечить справедливые (по мнению участников конфликта или конкурентной борьбы) правила противоборства, а также добиваться того, чтобы противоборство не ослабило группу, не допускалось расточительного расходования ресурсов в группе.

3. *Уклонение от взаимодействия.* При отношениях такого типа члены группы не вступают во взаимодействие друг с другом по поводу достижения целей, преследуя свои личные эгоистические интересы, при этом уровень контроля через групповое давление строго зависит от значимости общей цели для каждого члена группы: если общая цель признается важной большинством или лидерами группы, контроль направляется против уклонения от взаимодействия; если, напротив, цели неясны, расплывчаты и не кажутся важными для большинства, контроль ослабляется.

4. *Однонаправленное взаимодействие.* Суть отношений данного типа в том, что одни члены группы способствуют достижению целей других членов группы, однако не встречают понимания и ответных благоприятных действий. При этом контроль зависит от той роли, которую выполняет отдельный член группы, а также от групповых норм. Так, если индивид занимает позицию лидера или входит в правящее меньшинство, он начинает контролировать нормы, которые выгодны прежде всего для него, не надеясь на то, что группа будет защищать нормы, направленные на достижение общих целей.

5. *Компромиссное взаимодействие.* При таком типе взаимодействия для поведения членов группы характерны как содействие достижению общих целей, так и противодействие этому и проявление эгоистических интересов. Этот тип отношений — самый сложный для управляющих и исследователей организаций. Дело в том, что при такой форме взаимодействия контроль должен осуществляться с учетом норм, направленных на соблюдение интересов как группы в целом, так и ее отдельных членов. Это порождает двойственность, неопределенность в применении групповых контролирующих санкций и произвольное толкование норм и ролевых требований для членов группы.

Контроль через групповое давление во многом зависит от позиций неформальных лидеров социальных групп, существующих в рамках организации. Лидеры призваны регулировать поведение членов группы в тех пределах, которые задаются их авторитетом. В обязанности лидера (согласно результатам исследований американского психолога К. Левина) входят реализация изменений в существующих групповых нормах, создание новых стандартов поведения, проверка новых способов взаимодействия [106]. Основное качество лидеров заключается в способности оказывать такое влияние на членов коллектива, при котором они не только принимают новые нормы, но и контролируют их выполнение. Сам же лидер получает «кредит доверия» и может отступать от некоторых групповых норм, т.е. в подавляющем большинстве случаев он сам не участвует в процессе контролирования групповых норм, а обеспечивает условия для интернализации этих норм, иными словами, для создания системы контроля через групповое давление. Характер лидерства в группе определяет тот круг социальных норм, которые он задает рядовым членам группы [106. С. 228].

Контроль через принуждение. Как мы уже отмечали, контроль через групповое давление возможен только в малых группах, члены которых находятся в постоянном межличностном общении. В организациях, даже не очень крупных, контроль через групповое давление возможен в силу того, что структура организации на низшем уровне представляет собой некоторое количество малых групп. Но когда речь идет о соответствии поведения индивидов общим нормам, действующим во всей организации, то неформальный контроль в малых группах уже не будет эффективным по двум причинам:

- нормы, общие для всей организации, не совпадают и часто находятся в противоречии с нормами, культивируемыми в малых социальных группах;
- поскольку между членами большой группы (в качестве которой чаще всего выступает организация) нет постоянного межличностного общения, руководителям организации сложно следить за поведением отдельных членов, так как они становятся анонимными и внутри малой группы нарушения норм не фиксируются, санкции за нарушения могут применяться лишь случайно.

В силу указанных причин организации (большие и средние) вынуждены применять формальные неличностные методы социального контроля, основанные на специально разработанной системе санкций и системе фиксации всех нарушений организационных норм. При этом контроль за исполнением ролевых требований используется вместо контроля за отдельными личностями в пределах малых групп, а система организационных правил и кодексов — вместо неформальных правил. Те сферы деятельности, которые связаны с использованием, распределением и обменом наиболее значимых ценностей внутри организации, контролируются централизованно, все санкции являются официально закрепленными и носят всеобщий характер для членов организации, причем нормы трактуются как законы внутренней жизни и требуются их неукоснительное выполнение.

Представим наиболее распространенные типы контроля через принуждение, различаемые по видам применяемых методов и санкций.

1. *Силовое принуждение* использует набор санкций, узаконенных и признаваемых подавляющим большинством членов организации и связанных с применением силы или угрозы силы, направленной на блокирование определенных потребностей, желаний и мотивов, с ограничением свободы перемещения или угрозой этого ограничения, с увольнением из штата организации или угрозой такого увольнения по отношению к нарушителям наиболее важных для организации норм и правил.

Прерогативы применения силового принуждения имеются только у высшего руководящего звена организации, но в некоторых случаях полномочия применения соответствующих санкций делегируются отдельным линейным руководителям среднего звена управления. В качестве мер силового принуждения выступают штрафы, лишение премий, привлечение к административной или судебной ответственности, увольнения и др. Это особенно важно при нарушении норм и правил, приводящем к расхищению собственности и другим тяжелым последствиям для организации.

2. *Несиловое принуждение* — наиболее распространенный способ контроля через принуждение. Для данной формы контроля характерно применение широкого набора санкций типа угрозы лишения различных ценностей и благ внутри организации или ограничения доступа к их использованию, а также блокирования мотивов достижения и власти. Санкции этого типа разделяются на следующие основные виды: психологические (в частности, моральные) — выговоры, общественные порицания, постановки на вид и т.д.; экономические, к которым относятся угрозы лишения премий, прибавок к заработной плате, льгот и т.д.; социальные, к которым относятся ограничения в связях и контактах (например, переводы в другую группу или отдел),

снижение престижа и т.д.; информационные — ограничения доступа к источникам информации или, наоборот, предание гласности некоторых неблагоприятных поступков; политические, такие, например, как потеря власти, лишение или ограничение прав или привилегий.

Осуществление организационного контроля. Основной проблемой, связанной с реализацией социального контроля в сложных организациях, можно считать принципиально неустранимые противоречия, обусловленные различными ценностными позициями, различными оценками существующих норм и различными интересами у контролирующих и контролируемых подгрупп и подсистем. Наиболее полно эти противоречия проявляются при выработке и восприятии основных целей организации.

Рассмотрим трудности, которые возникают в процессе контроля и взаимного соотнесения целей и интересов организации.

1. *Успешная деятельность группы как единого целого* — наиболее важная цель. При постановке этой цели в организации должен осуществляться контроль за конечными результатами. Очевидно, что при этом возникает проблема соотнесения интересов отдельных членов организации, интересов подразделений и интересов организации как единого целого. В том случае, когда интересы управляющих и управляемых не совпадают по многим пунктам, отдельные члены организации и подразделения могут активно сопротивляться проведению контроля сверху, что в конечном итоге приводит к расходованию дополнительных властных ресурсов, снижению эффективности совместной деятельности и уменьшению эффекта синергии.

2. *Повышение действенности организационного контроля* — следующая по важности цель — означает минимизацию усилий по контролю за поведением членов организации путем фиксации узловых, наиболее важных для организации или ее подразделения участков деятельности. Выявить такие точки — это большое искусство для руководителя в условиях, когда нет единого мнения относительно важности того или иного аспекта деятельности организации или ее подразделения.

Чаще всего руководители в организации стремятся контролировать те нормы и правила, которые оказывают существенное влияние на конечные результаты деятельности организации или ее подразделения в некоторой перспективе с учетом дальнейшего развития. В то же время отдельные члены организации или подразделения придают большое значение контролю за повседневными нуждами и потребностями, которые беспокоят их сильнее, чем цели и потребности организации. В результате контроль за поведением членов коллективов сводится к проверке удовлетворительного состояния условий их деятельности (так называемый синдром чая) — помещений, лифтов, туалетов и т.д. Распыление контроля приводит к резкому снижению его эффективности и новым проблемам, возникающим из-за различий интересов у членов организации.

3. *Снижение неопределенности в деятельности группы* — еще одна цель организации. Она заключается в уменьшении затрат ресурсов на управленческий контроль как внутри подразделений (внутренняя неопределенность), так и вне их (внешняя неопределенность). При высокой степени неопределенности в конечном итоге может произойти потеря управляемости подразделением в силу невозможности принятия решений, адекватных ситуации. При контроле, осуществляемом в целях снижения неопределенности, возможно столкновение интересов индивидов и групп, так как многие члены организации или ее подразделения желают сохранить неопределенность для повышения собственного статуса или статуса их подразделения.

При организации системы социального контроля ни руководство организации, ни руководство отдельных подразделений не стремятся к тому, чтобы контроль за

поведением членов организации был всеобъемлющим, т.е. охватывал действие всех значимых для организации норм и правил. Во-первых, поведение человека невозможно постоянно контролировать [36]. Во-вторых, даже четко поставленный и нормально функционирующий контроль через социализацию не может охватывать все без исключения организационные нормы, так как возможны их дефекты, неправильное толкование, естественное противоречивое наложение друг на друга нормативных требований.

Вместо всеобъемлющего контроля целесообразно установить порядок выборочного контроля в зависимости от численности персонала и пространственного расположения объекта контроля. Кроме того, следует определить допустимые отклонения поведения членов организации от данной социальной нормы. С одной стороны, контроль не должен быть мелочным, т.е. фиксировать малейшие нарушения членами организации основных норм и правил, а с другой — он не должен ориентироваться только на крупные нарушения и совершенно игнорировать мелкие, но достаточно многочисленные отклонения от нормативного поведения.

В практической деятельности организаций хорошо зарекомендовал себя *контроль по нормативным комплексам*, который обычно проводится в три этапа:

1) выбор наиболее значимых для деятельности организации группы нормативных образцов, взаимосвязанных между собой так, что они составят единый нормативный комплекс по сферам деятельности или по территориальным особенностям их применения;

2) выбор внутри комплекса, сформированного на первом этапе, ключевых норм и правил, которые определяют сущность данного типа поведения и от которых зависят все остальные нормы. По этим нормам можно судить о выполнении (или невыполнении) других социальных норм данного комплекса;

3) проведение контроля за ключевыми нормами и правилами, выбранными на втором этапе, при этом при повторных нарушениях увеличивается количество контролируемых норм из данного нормативного комплекса.

Особое место в системах социального контроля занимает ролевой контроль (контроль за исполнением ролевых требований). Сложность его связана с тем, что каждая из социальных ролей членов организации органично вплетена в систему других социальных ролей на основе ее системной функции и поэтому данный вид контроля также должен носить системный характер. Это означает, что для контроля за деятельностью работника в пределах определенной роли следует учитывать наличные средства для ее исполнения и действия других членов коллектива в ролях, связанных с контролируемой ролью (например, он вынужден держать в поле контроля всех других подчиненных или работников иных подразделений, которые составляют технологическую цепочку или поставляют ресурсы для действий этого подчиненного).

Опыт показывает, что очень часто работник не выполняет ролевые требования из-за невозможности включиться в систему других ролей, например, когда его роль просто не нужна для предназначенного подразделению вида деятельности или не вписывается в субкультуру организации, или нежизнеспособности самой социальной системы (подразделения организации или организации в целом), например, когда руководитель не может выполнять свою роль, в случае, если организация лишается притока средств из внешней среды (в частности, из-за недопоставок оборудования или сырья). Системный ролевой контроль — наиболее эффективное средство повышения качества выполнения членами организации своих ролевых требований, однако его сложность, наличие системных требований к его организации в значительной степени препятствуют его повсеместному распространению.

Важной проблемой управленческого контроля в организации является установление приемлемого масштаба социальных отклонений. При решении этой проблемы следует учитывать, что угроза срыва выполнения основных ролевых требований возникает только после некоторых предельных отклонений (а не мелких и незначительных), поэтому большое значение имеет правильное распределение управленческого контроля по уровням организации. На уровне организации в целом или большой группы (цеха, отделения и т.д.) руководителям нет надобности заниматься незначительными отклонениями от ролевых требований, если они не сказываются на деятельности всей организации или большой группы, а целесообразен контроль с фиксацией достаточно крупных по масштабу отклонений. Более мелкий масштаб контроля реализуется на уровне малых групп (отделов, лабораторий) с использованием межличностных взаимоотношений и особенно эффективен для профилактики отклонений в подразделениях организации.

* * *

В целом можно сказать, что управленческий контроль представляет собой не только важнейшую функцию управления в организации (управления человеческим поведением), но и является неотъемлемой частью корпоративной культуры организации. Такой контроль требует особых типов человеческих отношений — отношения власти, когда одни члены организации обладают специфическими социальными статусами (статусами руководителей) и в силу этого могут принимать решения относительно действий других членов организации с более низкими статусами. Только с помощью властных отношений возможно установление социального контроля за выполнением нормативных требований организации. Эффективные властные отношения формируются в организации постепенно на базе накопления и дальнейшего использования ресурсов власти. Нормы и правила корпоративной культуры закрепляют отношения власти, делают их формальными, устанавливают систему социальных ролей, определяющих четкий порядок контроля за поведением членов организации в процессе производства, за распределением ресурсов и ценностей.

§ 6.2. Власть как свойство личности и как межличностное отношение

Основные подходы к изучению власти. Процессы управления в организации невозможны, если у руководителей отсутствуют прерогативы власти, или властные полномочия. Только используя властные полномочия руководителя, можно скоординировать действия работников, имеющих разные цели, потребности и интересы, осуществлять контроль за поведением, который необходим для организации, но далеко не всегда понимается и принимается рядовыми работниками.

Изучение властных отношений сталкивается со значительными трудностями, которые обусловлены в первую очередь различной трактовкой сущности власти. Термин «власть» связан с основным противоречием социологии, заключающемся в расстановке приоритетов — личность (взаимодействующие личности) и личностное сознание, коллектив (группа, организация) и коллективное сознание. Дополнительную сложность придает то, что основные положения подходов к определению сущности власти справедливы и теснейшим образом связаны между собой, однако часто несовместимы при решении практических задач использования власти. Данное противоречие отразилось в существовании трех основных подходов к определению сущности власти:

- 1) признание власти как неотъемлемого, имманентного личностного атрибута, существование которого обусловлено особенностями внутренней структуры личности;
- 2) трактовка власти как специфического типа межличностных отношений;
- 3) признание власти только как свойства социальной системы, когда она рассматривается как необходимый атрибут структуры организации, представляемой в виде социальной системы.

Власть как свойство личности. Корни этой достаточно распространенной концепции — в классическом учении З. Фрейда, в соответствии с которым основания власти определяются особенностями подсознания человека, вернее, взаимодействиями активного сознания (Я или Эго), бессознательного (Ид) и культурного влияния на человеческое Я (супер-Эго). По мнению российского ученого В.М. Катукова, эта трактовка проблемы связана также с Идеями Платона («Государство»), Аристотеля («Политика») и экзистенциалистов [22. С. 108].

Основу этого психологического подхода к пониманию власти составляет признание наличия у индивидов мотиваций универсально-гедонистского толка. Стремление к удовольствию заставляет его с неизбежностью идти на уступки другим людям для удовлетворения своих потребностей и желаний. Само существование у личности такого стремления приводит к подчинению одних людей другим. Отношения власти — подчинения возникают из-за наличия у людей разного количества внутренней энергии и различий в садомазохистских ориентациях. В результате в группе или обществе происходит разделение на тех, кто обладает властью, стремится к ее завоеванию любым путем, и тех, кто вынужден и готов подчиняться этой власти. Укрепление возникших в результате этого отношений осуществляется через инъекции отношений диктата в структуру личности с помощью некоторого набора психических и культурных способов [22. С. 78].

Психологический подход к изучению проблемы формирования и развития отношений власти не лишен теоретического и практического (с точки зрения психоанализа) интереса, однако в рамках исследования организаций его применение крайне ограничено, в связи с чем нами этот подход подробно не рассматривается.

Власть как особый тип межличностных отношений. Подход к пониманию власти как специфического типа человеческих взаимоотношений (реляционистская концепция власти) базируется на том, что исследователи концентрируют внимание на взаимодействующих личностях, составляющих специфические отношения (например, руководитель и подчиненные), когда одни из них не могут принимать решения и совершать значимые для организации действия без вмешательства других. Наиболее характерно для данного подхода определение власти, данное американским исследователем отношений власти Р. Далем, который считает, что власть — это такие «отношения между социальными единицами, когда поведение одной или более единиц (ответственные единицы) зависит при некоторых обстоятельствах от поведения других единиц (контролируемые единицы)» [141. Р. 470]. Здесь внимание сосредоточивается прежде всего на социальных единицах, затем на отношениях между ними, а влияние социальных структур на эти отношения практически не учитывается.

Более подробное и в большей степени пригодное для практической деятельности определение предложили американские социологи Г. Лассуэлл и А. Кэплэн: «Власть есть участие в принятии решений: *A* имеет власть над *B* в отношении ценностей *K*, если *A* участвует в принятии решений, влияющих на политику *B*, связанную с ценностями *K*» [141. Р. 75]. При таком подходе сущность власти не меняется: существуют социальные единицы, действующие рационально и принимающие решения, и в ходе взаимодействия *A* способен с помощью санкций блокировать или одобрить политику (линию поведения) *B*.

Достаточно простое и весьма удовлетворительное замечание дал английский социолог Р. Мартин [151]. Рассматривая сущность властных отношений, он отметил: «... власть, контролирующая и влияющая на Другого, означает контроль над вещами, которые он ценит, то есть ценностями. Ценности, участвующие в отношениях контроля, могут принимать различные формы... в зависимости от существующей культуры и формы социальных связей. Иными словами, власть содержится в зависимости Другого» [151. Р. 95]. Очевидно, во-первых, что в управлении любыми процессами, происходящими в организации, власть должна присутствовать во всех принимаемых решениях, касается ли это технологии, информации или чего-то другого; во-вторых, для осуществления любых властных функций должна иметь место зависимость других людей от действий руководителя, основанных на его больших знаниях, опыте или чем-то другом. Согласно этому подходу, бессмысленно говорить, что данная личность имеет власть, если не указать, над кем он или она властвует.

Для понимания действия власти с точки зрения межличностных отношений представим систему, в которую входят по крайней мере два индивида *A* и *B*. На первом этапе формирования отношений власти субъект *A* (индивид, применяющий власть) проявляет активное отношение к власти (рис. 43). При этом у *A* возникает мотив власти либо в силу достижения им



Рис. 43. Механизм формирования отношений власти в процессе межличностных отношений

определенного статуса (например, должности руководителя), когда ролевые требования нацелены на изменение поведения подчиненных, либо в силу того, что мотив власти является внутренним мотивом личности, когда индивид изначально независимо от статуса нацелен на доминирование над другими личностями; последний мотив наиболее сильный.

Для возникновения отношений власти должен существовать другой индивид *B*, у которого возникает мотив подчинения, обусловленный рядом причин. Самой важной из них следует считать потребность, которую может удовлетворить только определенный социальный объект *A* (т.е. должно существовать отношение зависимости *B* от *A*). Кроме того, как и мотив власти, мотив подчинения может быть внутренним мотивом человека, который чувствует себя некомфортно, если ему приходится самостоятельно принимать важные решения. В любом случае у индивида *B* есть «слабое место», благодаря наличию которого *A* может навязать ему контроль за поведением.

На втором этапе формирования межличностных отношений власти между индивидами *A* и *B* возникает обмен ценностями. Так, индивид *A* может передать *B* материальные ценности, а индивид *B* предоставить *A* нужную ему информацию. Чтобы произошел обмен, индивид *A* должен подключить к системе отношений с *B* дополнительные ресурсы. Это самый важный момент в процессе формирования отношений власти. Действительно, несмотря на силу своего мотива власти, индивид *A*

не сможет добиться от *B* изменения поведения, если у него не будет необходимого количества ресурсов (физической силы, личного обаяния, денег, должности, информации, связей, престижа, влияния и т.д.). Вследствие введения в систему ресурсов со стороны *A* обмен между *A* и *B* становится неравным, асимметричным. Наконец, возникает момент, когда *B* идет на уступки, т.е. поведение *B* изменяется в сторону, выгодную для *A*. При этом *A* может (при наличии ресурсов) совершать действия, направленные на продолжение асимметричного обмена, и добиваться дальнейших уступок со стороны *B*. Такие ситуации постоянно возникают между людьми в ходе неформальных отношений, а также в организациях.

Российский ученый Ю.М. Батулин приводит следующую схему осуществления власти [22. С. 137]:

- контроль ресурсов как основание власти;
- процессы, преобразующие основания и проявления власти;
- сеть обобщенных отношений влияния как проявление власти.

Определение власти с точки зрения социально-психологических концепций.

В рамках этих концепций наиболее распространено классическое определение власти М. Вебера: «...власть есть возможность волевого преобразования социальных отношений субъектом вопреки сопротивлению независимо от того, в чем эта возможность выражается» (цит. по [22. С. 136]).

Однако данное определение власти не лишено слабостей. По мнению Т. Парсонса, при этом понимании феномена власти существуют по крайней мере две проблемы. Так, согласно этому определению, индивид *A* преодолевает сопротивление *B*, из чего следует, что интересы *B* приносятся в жертву интересам *A*. Но в этом случае полностью игнорируется возможность того, что властные отношения могут быть отношениями соглашения (компромисса), т.е. власть может быть ресурсом достижения цели как *A*, так и *B*. Например, в кредитных отношениях деньги могут быть ресурсом обоих участников. Более вероятно предположение, что власть можно рассматривать как средство достижения коллективных целей, а в отдельных случаях — как средство удовлетворения частных интересов.

В определении Вебера скрыта еще одна существенная проблема — он смешивает качества взаимодействий между людьми и качества самой личности. Надо признать, что этой ошибки не могли избежать все сторонники реляционистских концепций. При таком подходе из поля зрения полностью выпадает то влияние на отношения власти, которое оказывают социальные структуры, культура, рассматриваемая как система норм, социальные роли и многие другие факторы. Реляционистские подходы практически идентичны подходам к исследованию социальных объектов как закрытых систем. В обоих случаях внимание исследователя сосредоточивается исключительно на непосредственных исполнителях и на их взаимоотношениях, на распределении ресурсов между ними, но не учитывается многообразие взаимосвязанных условий внешней среды. Следует отметить, что при рассмотрении вопросов проявления властных отношений в первичной группе не обязательно использовать всю совокупность знаний о системном характере изучаемого объекта, а важно наиболее полно определить социально-психологические характеристики индивидов, участвующих в процессе.

В разных подходах к содержанию феномена власти как типа межличностных отношений рассматриваются разные формы властных отношений. Так, видные американские социологи Р. Даль и Дж. Юлиман определяют власть как подавляющий, наступательный аспект человеческих отношений и в связи с этим считают, что отношения власти проявляются преимущественно в жестком контроле через принуждение или подчинение в результате следования нормам поведения, основанным на высокой степени социального страха [106. С. 213]. По утверждению последователей

этого подхода, основанием любых властных отношений в организации являются отношения господства — подчинения. На практике данный подход весьма распространен, особенно в организациях, где нет устоявшихся отношений между ее членами, в организациях с низкой культурой производства, где руководители полагают, что членам организации не обязательно интересоваться конечным результатом своей работы.

Другой подход предложен английским исследователем власти Д. Уинтером, который полагает, что «социальная власть есть способность производить желаемые эффекты в поведении или переживаниях другого человека» [106. С. 216]. Уже из определения ясно, что в данном подходе власть не рассматривается только как средство подавления, основанное на принуждении; в своих проявлениях власть может быть весьма разнообразной. Чтобы желаемым образом повлиять на поведение других, человек осуществляет различные действия.

Индивид оказывает активное воздействие на поведение другого индивида:

- если он совершает активные насильственные действия; оказывает помощь, поддержку, содействует выполнению какой-либо просьбы, дает совет; пытается управлять другим, воздействуя на условия его жизни либо используя имеющуюся информацию о некоторых сторонах его жизни; прибегает к убеждениям, уговорам, влиянию; пытается произвести впечатление на других;

- если он совершает действия, не направленные непосредственно на другого, но эти действия возбуждают в другом сильные положительные или отрицательные эмоции;

- если он заботится о собственном социальном положении или репутации и через это влияет на поведение других людей, не испытывая вполне определенного мотива к использованию власти.

Очевидно, что подход Уинтера более гибкий по сравнению с концепцией Даля и Юлимана. Власть, основанная на принуждении, — лишь частный случай проявления властных отношений, а на первое место выдвигаются факторы морального влияния, референтной власти, авторитетной власти, тогда как насилие или угроза, сопротивление власти отходят на второй план.

В настоящее время в организациях все в большей степени склоняются к «мягкому» использованию власти, т.е. власти, основанной на влиянии и моральном авторитете руководителей, хотя при этом не отрицаются и насильственные методы, но они рассматриваются как крайний случай проявления власти, когда исчерпаны возможности остальных способов воздействия на поведение подчиненных.

Определение оснований власти. Дифференцированный подход к использованию власти руководителями организаций приводит к вопросу о том, какие ресурсы власти наиболее эффективны в различных ситуациях. Американские социологи Дж. Френчи Б. Рейвен выделили восемь способов властного воздействия (оснований власти). Эта типология сейчас считается классической.

1. *Власть принуждения.* Ее сила определяется ожиданием управляемого объекта применения власти (назовем его *B*) в той мере, в какой управляющий субъект власти (назовем его *A*) способен наказать *B* за нежелательное поведение путем физического воздействия, ограничения свободы передвижения или действий в некотором социальном пространстве, блокирования удовлетворения той или иной потребности. Кроме того, в данном случае играет роль ожидание того, насколько *A* способен сделать так, чтобы применение санкций зависело от степени отклонения поведения *B* от нормативного. Крайние случаи власти принуждения — применение непосредственного физического воздействия [106. С. 272]. В организациях такая власть осуществляется в виде соглашения между руководителями и подчиненными, нарушение которого со

стороны подчиненных грозит штрафами, выговорами, увольнениями и другими подобными санкциями.

2. *Власть связей* основана на связях применяющего власть субъекта *A* с влиятельным или обладающим крупными ресурсами лицом *C*, через которое *A* может повлиять на поведение объекта применения власти *B*. Хотя изменение поведения в желательную для себя сторону добивается *A*, объект власти ориентирован не на него, а на третье лицо *C*, которое напрямую не задействовано в ситуации применения власти.

3. *Власть эксперта*. Ресурсом власти, позволяющим субъекту *A* изменять в нужную ему сторону поведение объекта власти *B*, является совокупность знаний, навыков, интуиции и умений, которые *B* приписывает *A*. *B* считает *A* экспертом в некоторой области (знает где, куда и как) и в силу этого подчиняется ему только в пределах этой области, с которой связаны его потребности и интересы, требующие компетентности *A*. В данном случае власть ограничена определенной ситуацией, областью компетентности *A*.

4. *Референтная власть* (или харизма). Здесь сила власти зависит от желания объекта воздействия власти *B* быть похожим или поступать так же, как субъект власти *A* — носитель харизмы — власти, построенной на силе личностных качеств и способностей лидера. Идентифицируя себя с *A*, *B* будет восхищаться им, стремиться походить на него, поэтому *B* будет выполнять многие желания и указания *A*, связанные с изменением своего поведения и с действиями во многих областях соприкосновения *A* и *B*, так как мнение *A* весьма значимо для него. Властное воздействие в данном случае легко воспринимается *B*. По мнению английского исследователя Д. Коттера, «как правило, чем в большей степени руководитель является для кого-то идеалом, тем в большей степени проявляется уважение подчиненных к такому руководителю. Уважаемому и обожаемому руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником» [106. С. 273].

5. *Нормативная власть* задействует непосредственно механизм воздействия нормативных культурных образцов на поведение индивидов. Власть в данном случае основана на «интернализированных *B* нормах, согласно которым *A* имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на их выполнении» [106. С. 273]. Другими словами, *A* создает новые или использует старые, выгодные ему социальные нормы. При этом основной задачей *A* является создание условий для интернализации этих норм большинством группы таким образом, чтобы они считали эти нормы справедливыми и составляющими необходимую часть их субкультуры, чувствовали дискомфорт при их нарушении. Следует признать, что такое основание власти является наиболее предпочтительным для руководителей в организации, поскольку не требует затрат дополнительных управленческих ресурсов, направленных на контроль за выполнением нормативных требований. Кроме того, такие нормы действуют в течение достаточно большого промежутка времени. Здесь отрицательным моментом можно считать низкую восприимчивость к социальным изменениям в силу весьма значительной устойчивости интернализированных нормативных образцов.

6. *Информационная власть* основана на том, что *A* владеет информацией, представляющейся достаточно ценной объекту властного воздействия *B*. Поскольку *B* нуждается в этой информации, хочет быть «в курсе», то за передачу этой информации *A* может требовать уступок в поведении *B*. В таком обмене используется различная информация — от информации интимного характера, позволяющей осуществлять шантаж, до деловой информации, необходимой для успешного выполнения поставленной задачи в условиях организации. В деятельности современных

организаций информация как ресурс власти приобретает все большее значение как в сфере межличностного общения, так и в сфере взаимодействия между организациями, а также между организациями и социальными институтами общества.

7. *Власть вознаграждения* представляет собой весьма распространенный способ применения власти и сводится к воздействию через «ожидание *B* того, в какой мере *A* в состоянии удовлетворить один из его (*B*) мотивов и насколько *A* поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения *B*» [136. Р. 310]. Использование этого основания власти связано двумя существенными моментами. Во-первых, *A* должен иметь ресурсы для удовлетворения какого-либо мотива *B* и знать силу воздействия на этот мотив с целью его удовлетворения. Во-вторых, *A* должен заставить *B* поступать определенным образом, играя на удовлетворении этого мотива. Второе условие власти через вознаграждение достигается далеко не всегда и вознаграждение не приводит к нужному *A* изменению поведения *B*.

8. *Власть через участие* (привлечение) подчиненных к процессам управления. Здесь *A* не навязывает свою волю *B*, а просто предлагает *B* принять участие в формулировании целей организации или ее подразделений, а затем в ее реализации (эти цели должны быть выгодны *A*). В дальнейшем *B* начинает следовать этим целям, так как считает их в какой-то степени своими собственными и чувствует себя обязанным по отношению к тем, с кем разрабатывал цели в одной команде. Такое основание власти может применяться руководителями лишь при достаточно высокой культуре подчиненных.

Классический анализ оснований или способов применения власти позволяет осуществлять целенаправленный выбор руководителями организации способов влияния на подчиненных в зависимости от ситуации, складывающейся в области межличностных отношений. Вместе с тем в ходе практического использования предложенной модели у нее выявился ряд недостатков. Основной из них состоит в том, что при использовании этого подхода из анализа «незаметно исключается влияние других групп и социальных институтов на характер властных отношений» [125. Р. 239]. Надо заметить, что данный недостаток не может быть полностью исключен в рамках концепции власти как типа межличностных отношений. Кроме того, в данной модели совершенно не учитываются характеристики группы, в которой применяются предложенные основания власти.

Ситуационное лидерство и ситуационное использование оснований власти. Указанных недостатков пытались избежать авторы концепции ситуационного применения классических оснований власти, так называемой концепции ситуационного лидерства [59. С. 506]. На примере многочисленных исследований они доказали, что руководителям организации следует применять основания власти строго дифференцированно — в зависимости от ситуации и в первую очередь от социально-психологических характеристик группы.

Согласно данной концепции, в использовании оснований власти нет «лучшего» пути, обеспечивающего эффективное влияние на человеческое поведение. Выбор определенного основания власти зависит от нескольких факторов:

- от способностей индивидов решить поставленную задачу, их готовности взять на себя ответственность за управление собственным поведением (эти качества определяют как зрелость социальной группы);
- стиля лидерства, который может быть ориентирован либо на человеческие отношения, либо строго на решение поставленной задачи;
- ориентации членов группы на человеческие отношения или на решение поставленной задачи.

Таким образом, выбирая основание власти, руководитель должен учитывать социально-психологические характеристики группы и ситуацию, ориентирующую коллектив на сотрудничество или на решение поставленной задачи. При этом руководителю в организации или лидеру группы можно воспользоваться «предписывающей кривой», представленной на рис. 44. Но при этом надо знать, на что ориентирован руководитель: на выполнение задачи либо на коллектив; и оценить зрелость подчиненных, членов коллектива, т.е. в концепции ситуационного лидерства лидерские стили коррелируют с уровнем зрелости подчиненных.

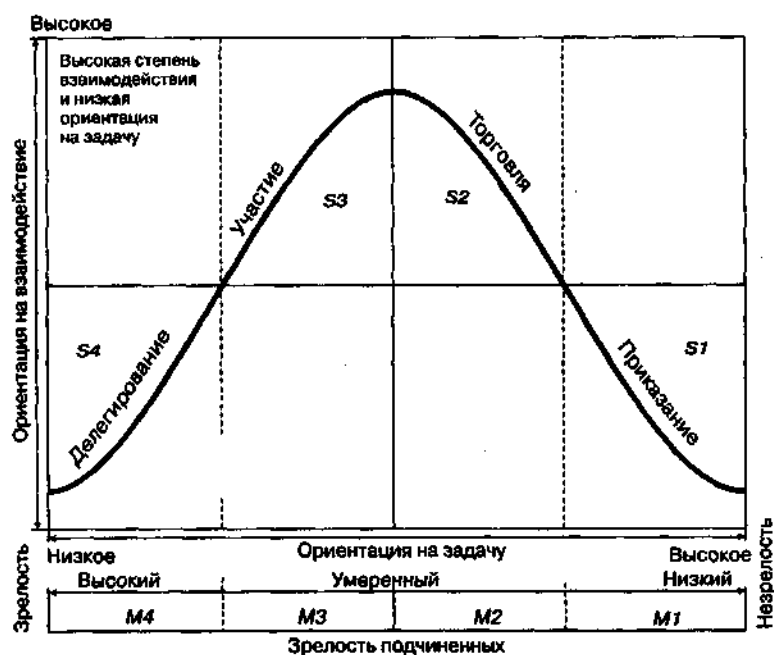


Рис. 44. Предписывающая кривая в ситуационной концепции лидерства

Рассмотрим последовательно каждый из четырех стилей — «приказание», «торговля», «участие», «делегирование».

1. *Стиль «приказание»* (или лидерский стиль) ориентирован на выполнение поставленных задач. В этом случае руководитель-лидер на первое место выводит постановку целей для подчиненных: указывает им, что делать, как делать, где и каким образом. Он детально расписывает задание и осуществляет строгий и достаточно всеобъемлющий контроль за его выполнением. Данный стиль считается наиболее эффективным при низкой зрелости подчиненных (на рис. 44 эта степень зрелости обозначена *M1*), которая характеризуется тем, что подчиненные не знают в точности, как выполнять порученное задание, и не имеют устойчивой установки на выполнение этого задания. Например, бригадир руководит бригадой грузчиков, которые не знают, куда перемещать груз, и им все равно, куда и как складывать переносимые предметы (т.е. возможны неправильная транспортировка и поломки при отсутствии должного контроля). Основной интерес работников — получение вознаграждения независимо от качества работы.

2. *Стиль «торговля»* характеризуется ориентацией руководителя прежде всего на отношения с подчиненными, сущность которых состоит в достижении договоренностей относительно размеров и сроков предоставления вознаграждений. Именно эти вопросы являются центральными при данном типе руководства. Подобный стиль уместен при

умеренной зрелости подчиненных (вариант *M2*), когда работники не способны в полной мере выполнить задание самостоятельно, но заинтересованы в конечном результате и готовы взять ответственность на себя, но их ответственность и энтузиазм нуждаются в подкреплении. Например, руководитель отдела знает, что его подчиненные будут стремиться выполнить задание и обучаться в ходе работы, если им будет предоставлено необходимое, всех устраивающее вознаграждение за выполненную работу. При этом руководитель в меньшей степени, чем при стиле «приказание», должен контролировать ход и качество выполнения работ, обращая основное внимание на соглашение с подчиненными относительно размеров и сроков вознаграждения.

3. *Стиль «участие»* характеризуется тем, что лидер (начальник), как и при стиле «торговля», ориентируется прежде всего не на задачу, а на отношения между ним и подчиненными. В данном случае он предоставляет им возможность принимать участие в решении некоторых общих проблем и планировании деятельности организации в целом. Подобные действия руководителя являются мощным стимулом повышения эффективности деятельности, создают чувство причастности к деятельности всей организации, а также чувство уверенности в своих силах, знаниях и навыках. Такие отношения между руководителем и подчиненными возможны лишь при достижении коллективом подчиненных уровня зрелости *M3* (умеренная зрелость, близкая к высокой), для которой характерно то, что подчиненные способны выполнять на достаточно высоком уровне задания руководителя, но могут потерять уверенность в себе и энтузиазм. Поэтому руководитель выслушивает и активно поддерживает подчиненных в их усилиях максимально использовать свои навыки и способности. Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии важных для группы решений.

4. *Стиль «делегирование»* отличается от других стилей руководства тем, что руководитель обращает существенно меньше внимания на отношения с подчиненными. Наибольшее значение он придает постоянному творческому отношению к выполнению поставленных задач, проблемам новаций и совершенствованию производственного процесса. Осуществление стиля «делегирование» возможно лишь при высокой степени зрелости подчиненных (*M4*), т.е. при условии, что подчиненные — высококвалифицированные, творческие работники, способные самостоятельно решать сложные производственные задачи в рамках данной организации. В этом случае работники в достаточной степени мотивированы и заинтересованы в выполнении поставленных перед ними задач. Они рассматривают руководителя как коллегу, который обладает большими, чем у них, знаниями, навыками и интуицией. Такой стиль управления характерен для высокоэффективных научных коллективов.

Выбор стиля руководства в организации необходимо соотнести с выбором основ власти. Это позволяет максимизировать успех в деле управления людьми и производственным процессом. На рис. 45 представлено, как соотносятся основы власти, применяемые руководителем, со степенью зрелости коллектива подчиненных и соответственно со стилем руководства.

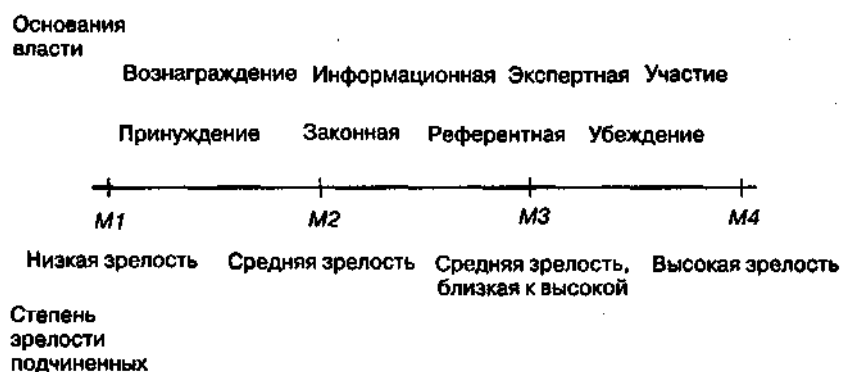


Рис. 45. Выбор руководителем оснований власти в зависимости от степени зрелости

В целом о подходе к власти как типу межличностных отношений можно сказать, что такой подход является единственно возможным в подчиненных случае четкого выделения связи руководитель — подчиненный и решения проблемы стимулирования работников, ориентации руководителей на учет личных качеств и способностей подчиненных и т.д.

Однако данный подход может быть неэффективен, в частности, при решении проблем перераспределения власти в организации (например, в случае потери власти руководителем); воздействия на организацию (или организации) со стороны неформальных коалиций руководителей организации, обладающих большими властными ресурсами, так как имеет место суммирование власти, ее накопление в неформальных группах организации.

§ 6.3. Власть как свойство социальной системы

Власть как необходимое условие выживания организации. Проблемам перераспределения и накопления власти посвящен системный подход к проблеме применения власти в организации, предложенный Т. Парсонсом [155].

Системный подход базируется на достаточно простом принципе: некоторое социальное целое (за счет наличия связей между его отдельными составляющими) обладает совершенно не такими характеристиками, как его отдельные части, поэтому невозможно переносить на систему в целом закономерности, характеризующие отношения между индивидами. По этой причине отношения власти, действующие в рамках социальной организации, целостной группы, социального института, требуют принципиально иного объяснения генезиса (происхождения) власти и механизма ее использования, который тем не менее связан с властными отношениями между отдельными личностями — членами социальной группы или организации.

Переход от понимания власти как типа межличностных отношений в социальной группе или организации к системному пониманию власти обусловлен прежде всего сложностью взаимодействий на основе использования властных ресурсов, неравномерно распределенных в организации. Из-за взаимовлияния и сложности возникающих властных межличностных отношений приходится анализировать компоненты целостной иерархической социальной структуры организации со строго упорядоченными отношениями власти, которые функционируют в соответствии с закономерностями, отличными от закономерностей взаимоотношений между двумя или несколькими индивидами. Другими словами, вследствие интеграции индивидов в сложную иерархическую систему (организацию) в этой системе уже не существует

«чистых» властных взаимодействий, а отношения власти искажаются в результате их функционирования в трех ситуационных измерениях: личностном (или межличностном), социальном и культурном. Это обстоятельство не означает, что нужно принижать роль исследований ресурсов власти на уровне межличностных отношений. Напротив, изучение группы (отдела, лаборатории и т.д.) или организации в целом как закрытой системы, изучение межличностных отношений на уровне руководитель — подчиненный — это первый шаг в понимании распределения власти в организации как социальной системе, закономерности «перетекания власти» из одного подразделения в другое, проблем потери или приобретения властных полномочий и властных ресурсов.

Согласно подходу к власти как к социальной системе, власть, существующая в организации, не зависит от межличностных отношений между ее членами, более того, она вообще лишена какого-либо личностного контекста. Системный подход предполагает обязательное наличие власти в организации и ее подразделениях, поскольку необходимо координировать усилия участников, требования интеграции и выполнение функций управления. Недостаток властных полномочий или неэффективное использование власти приводит к появлению дисфункций в организации и в конечном итоге может закончиться анархией, дезинтеграцией и невозможностью выживания данной организации во внешней среде. Другими словами, власть представляет собой обязательное условие существования не только организации, но и ее подразделений независимо от того, кто конкретно будет осуществлять властные функции.

Сущность власти с точки зрения системного подхода. Включенность отношений власти на правах подсистемы в системный объект позволяет совершенно по-иному подойти к определению сущности власти. По мнению Т. Парсонса, «власть тогда уверенно выполняет взаимосвязанные обязанности, объединенные в систему коллективной организации, когда эти обязанности легитимированы в соответствии с их отношениями к коллективным целям и когда в случае непослушания существует возможность принуждения с помощью негативных ситуационных санкций при наличии действительной силы принуждения» [155. Р. 117]. Разъясним некоторые термины, использованные в данном определении: «объединение в систему» — способность переносить власть с одной связи на другую, что представляется как политический эквивалент экономическому разделению бартерных и рыночных связей; «легитимация в соответствии с отношением к коллективным целям» — принятие данной связи обеими сторонами в соответствии с их функциями в достижении целей данной системы; «негативные социальные санкции» — использование материальных лишений как определенное моральное давление для достижения предсказуемого поведения объекта властного воздействия, поведения, желательного для того, кто использует власть в данной ситуации.

По системной теории, власть пронизывает социальные структуры и имеет свойство перетекать от одних структурных элементов к другим в результате сложных структурных обменов. В случае ограничения воздействия внешней среды сумма власти в системе остается неизменной (по аналогии с суммой денег, передаваемой одним субъектом другому) и дифференцируется среди структурных единиц, построенных по иерархическому принципу, который в условиях организации означает, что возможны принятие решений и контроль высших уровней управления в отношении низших, но не наоборот.

При этом власть генерируется и перетекает в социальной системе по многим каналам, как богатство генерируется в организациях, ориентированных на прибыль. Как и власть, богатство ограничено, и если одна из частей системы владеет некоторой

суммой материальных или денежных средств, то другая часть (или части) владеют тем, что осталось.

Сравнение роли денег и роли власти в современном обществе правомерно, поскольку основной функцией денег в экономической сфере и власти является их циркуляционное посредничество. Деньги выступают как стандартный посредник обмена, позволяющий оценивать и сравнивать между собой различные продукты с позиции их полезности. Власть — также «циркуляционный посредник», который может рассматриваться как «обобщенная способность выполнять взаимосвязанные обязательства, объединенные в системы, когда обязательства ограничиваются их отношением к коллективным целям» [155. Р. 215]. В данном случае взаимосвязанные обязательства трактуются как условия, определяющие властные отношения путем их «узаконивания». Власть всегда означает некоторое «предписание», более или менее жесткое. Согласно этим предписаниям (или нормам власти), владеющие ресурсами власти получают определенные права в отношении объектов власти и обязанности в отношении тех же объектов. Таким образом, с точки зрения системного подхода власть всегда основана на соглашении (быстро нарушаемом или долговечном) относительно применения руководящим органом властных ресурсов. Эти соглашения регулируются организационными коллективными целями, основанными на общей системе ценностей, что в свою очередь приводит к единой системе санкций за нарушение властных установлений.

В соответствии с системной теорией власти:

- власть в организацию изначально дается извне из двух источников: 1) от системы более высокого уровня, в которую данная организация входит как подсистема, когда, например, министерство или другая высокая инстанция предлагает специалисту должность директора организации; 2) задается рыночной конъюнктурой, когда фирма создается с определенными прерогативами власти у руководителей фирмы;

- власть изначально поступает только на самый верхний уровень управления организацией и в виде строго ограниченной суммы власти. Так, директор предприятия или президент фирмы получает власть над определенным количеством ресурсов, может воздействовать на определенное число работников по строго определенным нормам. Впоследствии при взаимодействии с внешней средой сумма власти может увеличиваться или уменьшаться, но отсчет всегда ведется от начального уровня предоставляемых высшему руководству организации властных полномочий. Например, при открытии нового предприятия его директора просто назначают, но не дают никаких указаний относительно властных полномочий подчиненных ему руководителей последующих уровней.

Сумма власти, предоставляемая высшему эшелону руководства, может сохраниться на первоначальном уровне. В частности, это характерно для малых организаций, где может быть один руководитель — директор, а весь остальной персонал состоит из исполнителей. Однако с ростом организации директор передает часть своих полномочий на более низкие уровни управления, поскольку невозможно одному решать все вопросы управления организацией. *Передачу властных полномочий от высшего руководства на более низкие уровни называют делегированием власти или делегированием властных полномочий.* На рис. 46 представлена схема делегирования власти (т.е. передачи ее сверху вниз) в иерархической структуре организации.

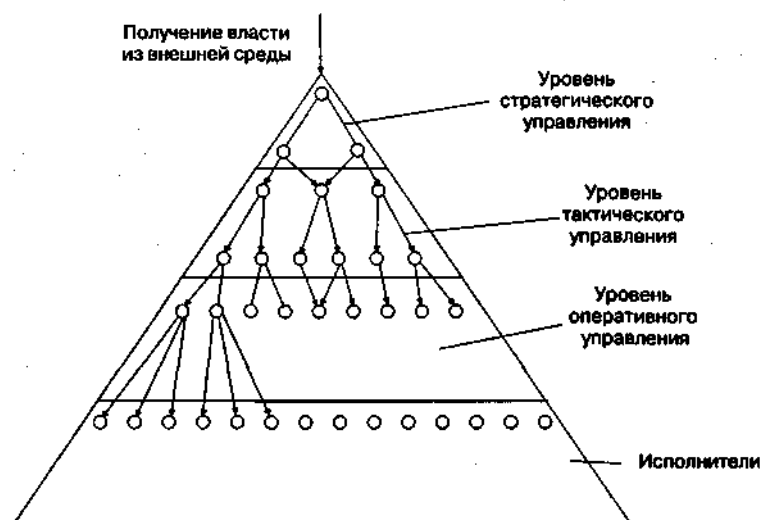


Рис. 46. Иерархическая структура организации и направления

получения и делегирования власти

Делегирование власти порождает важную управленческую проблему в организации — проблему потери власти. Для объяснения механизмов потери и приобретения власти в системном подходе используют принцип «zero sums» (нулевой суммы), заимствованный из теории игр. Его суть состоит в том, что приращение власти у одной части системы на определенную величину с неизбежностью приводит к потере власти у другой части (или других частей) системы на эту же величину. Иными словами, если руководитель потерял какую-то часть своей власти в социальной группе, то кто-то приобрел эту часть в том же объеме.

Таким образом, при делегировании власти, т.е. при передаче руководством организации властных полномочий руководителям подразделений, руководство организации всякий раз теряет власть. Это означает, что руководители подразделений организации сами могут определять поощрения и наказания, проводить собственную кадровую политику и т.д. Но в работе с подчиненными руководители не теряют свою власть навсегда. В противном случае высшее руководство организации просто не имело бы власти над руководителями подразделений. Руководители сохраняют власть по следующим причинам.

1. Руководитель может вернуть власть, делегированную руководителю более низкого уровня, с помощью контроля его деятельности. Ответность низового руководителя и компетентность высшего руководителя в вопросах, касающихся деятельности подразделения организации, позволяют высшему руководителю давать четкие указания, применять властные полномочия, отбирая делегированную власть. Когда высший руководитель способен осуществлять четкий контроль за деятельностью руководителей вверенных ему подразделений, он при делегировании власти как бы дает ее взаймы на определенное время (до контрольной проверки).

2. Высший руководитель всегда имеет такой важный ресурс власти, как должностной статус в организации. Используя формальные структурные связи, он может, например, потребовать реорганизации подразделения, которое вышло из-под контроля.

3. В соответствии с нормами управления в организации высшие руководители должны сохранять за собой контроль за связями с внешней средой. Высшее руководство любой организации весьма болезненно реагирует на те ситуации, когда подчиненные им руководители подразделений самостоятельно и без его ведома налаживают связи с внешней средой (заключают договоры, производят обмен ресурсами и т.д.). Эта реакция вполне естественна, так как высшее руководство препятствует потере собственной власти, лишая низших руководителей притока дополнительных властных ресурсов.

В некоторых случаях высшее руководство не способно вернуть делегированную власть из-за невозможности осуществления должного контроля за деятельностью подразделений, например в силу недостаточной компетенции, несовершенной технологии, недостатка информации, отсутствия обратной связи с подчиненными.

Проблема неопределенности в управлении организацией. Недостаточность или отсутствие контроля за процессами в структурных единицах организации, а также за факторами внешней среды расценивается как *неопределенность в сфере управления* (такую неопределенность часто называют политической неопределенностью в отличие от культурной и технологической неопределенности). Явление неопределенности — самый важный фактор, от которого зависят распределение и перераспределение власти в организации и ее отдельных подразделениях. Неопределенность в сфере управления организацией может появиться при возникновении трех условий [130. Р. 221]:

- отсутствие у руководителя любого управленческого уровня необходимой информации о внутренних и внешних факторах, связанных с ситуацией принятия решения, когда ситуацию невозможно представить достаточно четко;
- незнание последствий, которые может вызвать принятие управленческого решения (руководитель, принимающий решение, не может оценить, как много ресурсов потеряет подразделение или организация в том случае, если решение будет неверным);
- неспособность определить степень влияния отдельного фактора или явления на успех или неудачу принимаемого решения.

Внешняя неопределенность. Неопределенность в отношении внешней среды, где присутствует множество факторов, как правило, приводит к потере суммы власти, которую имеет организация в целом и которую она может использовать при воздействии на отдельные компоненты внешней среды. Так, отсутствие контроля за рыночным отношением снижает уровень влияния организации: она не может эффективно воздействовать на поставщиков, потребителей или конкурентов. Неопределенность такого рода обусловлена сложностью рыночного окружения организации. Чтобы предвидеть направления развития рыночной ситуации, руководитель должен по крайней мере оценить качество собственного продукта и учесть его жизненный цикл, знать развитие технологии и конъюнктуру рынка, ориентировать собственную организацию относительно рыночной среды, определить намерения конкурентов и намерения властных органов по отношению к рынку и т.д. Для крупных и сложных организаций характерен целый лабиринт неопределенностей вследствие переплетающихся взаимоотношений между структурными единицами, множественности и противоречивости внешних условий их деятельности.

Любое знание, получаемое о ситуации во внешней среде, снимает некоторую часть внешней неопределенности и позволяет вернуть или приобрести некоторую долю контроля, например, над частью рынка. Внешняя неопределенность организации оказывает влияние на процесс адаптации к внешней среде и на возможность успешного достижения целей организации. Сложности в отношениях с внешней средой испытывают в той или иной степени все организации. Поэтому руководству организаций нужно прежде всего вырабатывать соответствующие стратегии

относительно отношений с внешней средой, что позволяет считать неопределенность в отношении внешней среды (затрагивающей в основном высшие уровни управления) явной, открытой неопределенностью.

Внутренняя неопределенность. Гораздо опаснее для организации внутренняя, скрытая неопределенность, которая является следствием дефектов в процессе делегирования власти внутри организации между уровнями управления. Внутреннюю неопределенность обычно разделяют на три основных вида.

1. Политическая неопределенность связана в первую очередь с распределением власти и возможностями использования властных ресурсов. Например, руководитель делегировал властные полномочия на более низкий уровень управления, но понял, что для осуществления контроля ему необходимо реорганизовать структуру подразделения. Вместе с тем он не знает, хватит ли его собственных полномочий для проведения такой реорганизации.

2. Технологическая неопределенность основана на незнании или невозможности использования управленческих, коммуникационных, технических и других способов достижения организационных целей. В таких случаях руководитель просто не знает, как осуществляется деятельность во вверенном ему подразделении, в частности не знает, какие усилия должны затрачивать его подчиненные на выполнение поставленных задач, какие средства они должны использовать, сколько времени должно быть затрачено. В результате этого подчиненные сами назначают время выполнения задания, сами разрабатывают нормативы, сами устанавливают себе вознаграждение за выполненную работу. Такая ситуация характерна при использовании узких специалистов, работу которых руководителю трудно представить в деталях.

3. Культурная неопределенность, основу которой составляют различия между теми нормами корпоративной культуры, которым привержены подчиненные, но которые им не соответствуют, а также методам и формам применения власти руководителями организации; кроме того, такого рода неопределенность может возникнуть из-за недостаточно полного освоения подчиненными своих ролей в силу низкого культурного или профессионального уровня.

Очевидно, что все эти виды неопределенности в организации самым тесным образом связаны между собой и могут привести к серьезным последствиям — потере руководителями своей власти и, следовательно, согласно принципу zero sum, к перераспределению власти между отдельными уровнями руководства и между отдельными руководителями, а также к появлению неформальных лидеров, забирающих власть у официальных структур. В крайнем случае возможен вариант, когда организация теряет ресурсы власти и они переходят в другие системы, результатом чего может стать значительное снижение функциональной автономии организации в целом.

К сожалению, каждый руководитель ограничен в собственных знаниях и возможности получения исчерпывающей информации относительно деятельности вверенных ему подразделений, т.е. он не в состоянии контролировать деятельность всех лиц, которым он делегировал властные полномочия. По этой причине подчиненные в ходе выполнения заданий имеют известную свободу. При этом нижестоящие руководители стремятся к большей свободе в соответствии с системным принципом постоянного стремления к повышению степени функциональной значимости и функциональной автономии и, кроме того, руководствуются карьерным принципом, поэтому они намеренно создают неопределенность на своем участке работы. Совершая подобные действия, подчиненные отнимают власть у руководителя и подрывают его авторитет. Потеря авторитета — признанного всеми права на

использование властных полномочий — происходит по той причине, что подчиненные, не знающие, как им действовать в той или иной рабочей ситуации, наделяют большими прерогативами власти тех, кто укажет (правильно или неправильно), какие методы надо использовать в дальнейших действиях, как надо поступать.

Очевидно, что вышестоящий руководитель, не имеющий знаний или информации о каком-либо рабочем процессе в организации и делегировавший прерогативы власти информированному подчиненному, не может его контролировать и теряет свой авторитет, причем потеря власти происходит постепенно, шаг за шагом, и последствия весьма трудно исправить. В принципе, любой специалист, очень компетентный в узкой области, может осуществить перераспределение власти в организации, если его деятельность совершенно не контролируется.

Изучение различных организаций, системы организационных статусов, а также роли профессий и специализаций показало, что властные позиции в организации могут занять те, кто контролирует наиболее важные, необходимые, «критические» области неопределенности в деятельности организации. Так, экономист или юрист, не имеющий официальной власти и официального высокого должностного статуса, в сложных ситуациях может навязать руководителю выгодное для него решение в экономической или юридической области. Руководитель, не знающий способов действий, вынужден подчиняться требованиям этих «экспертов» — так английский социолог Б. Коллинз [160] условно назвал специалистов и руководителей, создающих неопределенность в области своей узкой компетенции. В качестве примера такого «эксперта» можно назвать врача. Больной вынужден верить врачу, и тот обладает над больным практически неограниченной властью. В процессе лечения врач усиливает неопределенность, применяя многочисленные медицинские термины на латыни. В том случае, когда больной имеет более или менее четкое представление о своей болезни и методах лечения, власть врача над ним в значительной степени ослабевает.

В условиях неопределенности власть может перераспределяться как на нижних, так и на верхних уровнях управления организацией. Например, на некоторых предприятиях ремонтные рабочие (в совокупности) обладают большей властью, чем остальные рабочие. Если рабочие на линии выполняют достаточно рутинную работу, то ремонтники включаются в процесс в момент сложной поломки или в случае непредвиденных обстоятельств. В некоторых ситуациях только ремонтники знают, что нужно предпринять, чтобы вернуть предприятие, цех, отдельный участок к нормальной работе. Они делают свою работу в нужном им темпе, сами назначают вознаграждение, поскольку больше никто не знает о степени серьезности проблемы. При этом они повышают степень своей функциональной автономии.

Влияние эксперта на руководителя во многом зависит от ясности проблемы и от определенности путей ее решения. Если тип решаемой проблемы встречался в деятельности руководителя, он значительно быстрее и легче может найти пути ее решения. В этом случае знания руководителя могут также в значительной степени уступать знаниям узкого специалиста, но он минимизирует неопределенность в этой области деятельности и минимально теряет свою власть, контролируя в целом ход работы по данной проблеме. Особенно эффективный способ сохранения власти для руководителя связан с получением алгоритмов решаемой проблемы, «дорожки шагов», последовательности действий подчиненных ему специалистов. Данный способ позволяет руководителю даже в случае незнания конкретных деталей решаемой проблемы осуществлять достаточно эффективный контроль за ходом работ.

Авторитет и власть в системном подходе. Власть руководителя только тогда будет эффективной, когда она основана на авторитете или подкрепляется авторитетом. М. Вебер указывал, что нет организаций, «добровольно ограничивающих себя лишь

воздействием на материальные или аффективные мотивы, используя их как основу для гарантированного продолжения деятельности. Каждая такая система пытается установить и культивировать веру в законность» (цит. по [162. Р. 28]). Другими словами, в любой организации властная структура стремится стать авторитетной структурой. В большинстве работ по теории организаций и организационным отношениям авторитет определяется как узаконенная власть, а законность — как свойство ситуации или поведения, которое определяется в первую очередь системой социальных норм, оцениваемых как правильные, справедливые и необходимые для осуществления совместной деятельности. Формирование авторитета возможно лишь в том случае, когда выполняются два основных условия: система статусов и ролей в организации связана властными отношениями; система социальных норм и правил управляет разделением и применением власти и ответственностью за нее.

«Развитие такого вида социальных норм в организации, при котором высшим должны повиноваться, будет полным тогда, когда члены организации согласятся с этим порядком, будут рассматривать его как часть принуждения со стороны групповых норм. Групповое требование, согласно которому порядок подчинения высшим будет таков, что повиновение частично не зависит от власти принуждения, а зависит только от групповых норм, превращает такой социальный контроль в авторитет» [125. Р. 179]. Когда появляются узаконенные социальные нормы, в организации как бы возникает безличная контролирующая структура, в которой каждый подчиненный контролирует каждого из своих коллег. Вовлечение рядовых членов организации в контролируемую структуру, основанную на ролевых ожиданиях, приводит к деперсонификации процессов, связанных с применением власти, и к необязательности постоянно действующего контроля, базирующегося на принуждении. При этом напряженность между руководителями и подчиненными переносится в сферу межличностных отношений внутри социальных групп.

Опыт функционирования организаций показывает, что структуры, обладающие авторитетными социальными нормами, значительно более стабильны и эффективны в достижении своих целей по сравнению с теми управленческими структурами, где отношения власти строятся лишь на принуждении или вознаграждении и где не существует авторитетных образцов организационной культуры. Как и формализация организационных отношений, авторитет позволяет переводить личную власть во власть нормативно оформленную и безличную.

Однако с появлением в организации авторитетных социальных норм возникает ряд управленческих проблем, которые могут иметь весьма серьезные последствия для организации.

1. Формирование узаконенных норм неизбежно приводит к тому, что подчиненные в различных подразделениях организации в решении многих вопросов начинают действовать как коалиция, направленная против обладающих властью. Влияние социальных авторитетных норм и заключается именно в том, что они сплачивают членов социальных групп внутри организации, заставляют их выступать сообща не только за соблюдение существующих норм (которые должны выполняться и руководителями), но и против их изменения. При этом подчиненные могут определять пределы власти и выносят «приговор» о несоответствии руководителей своему статусу и о невыполнении ими ролевых функций. Таким образом, действуя как коалиция, группа подчиненных способна регулировать применение власти руководством организацией. В то же время руководитель, действия которого укладываются в рамки авторитетных норм и стандартов поведения, получает одобрение со стороны подчиненных и дополнительный личный авторитет. Одобряемая неформально власть развивается отдельными сильными личностями, умело использующими существующие

авторитетные нормы в организации, что помимо формальной иерархии создает дополнительные ресурсы власти.

2. Коалиции подчиненных способны изменять существующие нормы власти и подчинения. Так, если подчиненные видят, что руководитель не оправдывает их ожиданий, они обращаются к руководителю более высокого уровня, с тем чтобы он изменил узаконенные нормы власти в их подразделении. В этом случае уместно говорить о наличии отношений взаимозависимости между руководителями и коалицией подчиненных, использующих авторитетные нормы.

3. С авторитетом социальных норм теснейшим образом связана проблема соглашения между отдельными системными единицами в организациях. Дело в том, что эффективное управление различными подразделениями и подсистемами организации и координация действий всех частей системы возможны при балансе власти на всех уровнях управления.

Для того чтобы этот баланс установился, необходимо соглашение между различными частями системы относительно распределения и применения властных полномочий и раздела властных ресурсов. Баланс власти в организации имеет три компонента.

Компонент 1. Первоначально члены организации приходят к соглашению относительно общих вопросов распределения властных функций, т.е. происходит разделение на начальников и подчиненных во всех подразделениях организации с четко определенными функциями как у тех, так и у других. Это должностное распределение власти осуществляется в соответствии со статусной структурой организации и основывается на нормах формальной организационной культуры. При этом каждый член организации осознает свое место в иерархической системе управления организацией на одном из ее уровней и соглашается с отношениями власти и подчинения в зависимости от своего статуса.

Компонент 2. Распределение власти между отдельными подразделениями и подсистемами организации осуществляется на основе их контроля за технологическими процессами и ресурсами, которыми располагает организация. Это так называемый технологический компонент баланса власти, который зависит от места, занимаемого тем или иным подразделением организации в технологических цепочках, в отношениях с внешней средой и во влиянии на внутренние процессы, происходящие в организации. Так, те организации, для которых наиболее важной частью деятельности является сбыт продукции, предоставляют большие полномочия подразделениям, занимающимся сбытом, а в тех организациях, где основные проблемы связаны с производством товаров или услуг, наибольший объем властных ресурсов приходится на производственные подразделения и т.д. Для достижения общих организационных целей все подразделения должны согласиться с существующим распределением ресурсов и влияния.

Компонент 3. Неформальное распределение властных ресурсов (создание неформальной структуры власти) обеспечивается благодаря личностным качествам, сложившейся ситуации или организационным неурядицам. При этом некоторые наиболее активные руководители приобретают большую сумму власти, чем та, которую они имеют вследствие своего формального статуса. А если одни части системы приобретают некоторый дополнительный объем власти, то в соответствии с принципом zero sum другие теряют точно такой же объем властных ресурсов и распределение власти перестает отвечать формальной иерархической структуре организации. В такой ситуации менее значимые структурные единицы организации могут получать значительно больше властных ресурсов, чем это предполагается технологической схемой или формальной иерархической структурой. Распределение

власти по принципу личностных качеств или в силу экстремальной ситуации начинает угрожать балансу власти в организации, но самое главное — выводит на первый план не цели-задания, а цели выживания системы, что при особых условиях может привести даже к распаду организации как системы или нарушению условий ее выживания. Однако неформального распределения власти избежать не удастся, поэтому нужно свести влияние этого распределения к минимуму, для чего руководители организации должны:

- осуществлять грамотный подбор и целесообразную расстановку кадров руководителей всех подразделений организации, чтобы их деловые и личностные качества соответствовали требованиям ролей, что снижает до минимума потери имеющейся у них власти;

- проводить четкий контроль за выполнением руководителями подразделений своих обязанностей, за расходованием ими ресурсов, находящихся в распоряжении их подразделений;

- достичь соглашения с руководителями подразделений относительно использования как формальных, так и неформальных властных ресурсов.

Отметим, что из этих трех системных задач распределения власти самой сложной является последняя — соглашение по неформальному распределению властных ресурсов, поскольку отсутствует четкий нормативный регламент такого рода распределения. Штатным работникам организации часто бывает трудно согласиться с тем, что равный им по должностному статусу член организации может иметь больший вес и даже диктовать свои условия и оказывать влияние на их поведение. В этих случаях может возникнуть установка на сопротивление влиянию неформального лидера, его власти, которая опасна вследствие не только появления конкуренции и возникновения конфликтных ситуаций, но и распространения сопротивления власти на формальные нормы системы. В связи с этим руководители должны очень осторожно изменять неформальные отношения власти и подчинения, так чтобы такое изменение не приводило к усилению внутренней неопределенности организации, не сказывалось на отношениях между работниками и руководителями, не ломало бы формальную организационную структуру.

ВОПРОСЫ АЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как должен воспринимать работник организации организационные нормы, если контроль через социализацию у него прошел успешно?

2. Член организации социализирован по отношению к определенным нормам. Но несмотря на это обстоятельство, он может через определенное время нарушить эти нормы. В чем может заключаться основная причина неэффективности контроля через социализацию?

3. Через какие проявления поведения осуществляется ответственность индивида при контроле через социализацию?

4. Какое самое важное условие, по мнению Дж. Хоманса, должно соблюдаться в ходе контроля через групповое давление?

5. В группе существует противоборство в отношении распределения вознаграждения за проведенную работу. Что является основой для осуществления контроля через групповое давление при таком виде группового взаимодействия?

6. В чем заключается самое главное, базовое отличие контроля через групповое давление от контроля через принуждение?

7. Руководитель в организации обязан сочетать методы силового и несилового контроля за поведением подчиненных. Какой характер носят санкции при проведении несилового контроля?

8. Численность группы, по мнению С. Аша, является важной характеристикой контроля через групповое давление. Как изменяется степень группового контроля с увеличением численности группы?

9. Интересы членов организации в отношении главной цели их деятельности не совпадают. Как это обстоятельство может отразиться на социальном контроле?

10. Одним из наиболее эффективных видов контроля в организации является контроль по нормативным комплексам. Каким образом проводится этот вид контроля в организации?

11. Как можно определить понятие власти с точки зрения ценностей? Кто является автором этого определения?

12. С чего начинается процесс формирования отношений власти с точки зрения межличностного подхода?

13. Почему при формировании отношений власти обязательно должен осуществляться асимметричный обмен между членами организации?

14. Чем должно обладать властвующее лицо (руководитель) по отношению к подчиненным в ходе формирования властных отношений на основе межличностного подхода?

15. Какое явление показывает, что отношения власти окончательно сформировались?

16. При формировании властных отношений руководитель должен знать, по какой причине подчиненный идет на уступки. Назовите основные причины появления уступок.

17. Почему существует выражение «от власти нельзя уйти»?

18. Какие из оснований власти построены на ожидании подчиненным определенных действий со стороны властвующего лица?

19. Какое из оснований власти построено на идентификации подчиненного с властвующим лицом?

20. У руководителя в подчинении находится бригада неквалифицированных рабочих-грузчиков, которые были наняты для выполнения конкретного задания. Какой стиль управления целесообразно использовать руководителю в данном случае? Какие основания власти могут при этом применяться?

21. Какой из стилей управления может быть наиболее эффективен при руководстве коллективом высококвалифицированных специалистов, разработчиков рекламных продуктов?

22. В чем заключается основной смысл принципа «нулевой суммы» при анализе власти как свойства системы? Как при этом осуществляется «перетекание власти» в организации?

23. Что происходит при делегировании руководителем власти своим подчиненным? На каких уровнях организации может происходить делегирование власти?

24. Какие действия необходимо постоянно осуществлять руководителю организации, чтобы не терять власть в ходе ее делегирования? Что может защитить руководителя от потери власти?

25. Руководитель должен закрепить свою власть в организации. Чем он должен обладать для наиболее успешного закрепления власти?

26. Какие условия необходимы для того, чтобы в организации соблюдался баланс власти? К каким последствиям для организации или ее подразделения может привести отсутствие баланса власти?

Глава 7

КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

§ 7.1. Научные подходы в теории организаций и проблема коммуникаций

Роль коммуникации в управлении организацией. Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: «Хлеб людей организации — информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации» [41. С. 106].

Согласно ряду опросов, проведенных американскими исследователями организаций, около 250 тыс. рядовых работников 2000 различных компаний, а также 73% руководителей американских, 63% английских и 85% японских компаний считают, что недостаточная разработанность коммуникаций является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности их организаций [59. С. 166].

Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации. Это объясняется рядом причин:

- руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку;
- происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников;
- в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
- работники организации мало осведомлены о ее деятельности, планах, ориентации и положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль за нормальным функционированием.

Сам термин «коммуникация» (от лат. — *communicatio* — делать общим, сообщать, беседовать, связывать) появился в научной литературе в начале XX в. (хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория).

Термин «коммуникация» быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных

составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанным с построением и функционированием коммуникационных сетей.

Школа научного управления. Фактически первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители школы научного управления. В частности, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру (позднее ее усовершенствовал А. Файоль), предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), т.е. такая организация базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях. Информация, передаваемая по вертикали, делится на два типа: задание и необходимые пояснения к нему (то, что Ф. Тейлор называл «урок»), а также контроль за исполнением задания. При этом Тейлор полагал, что «дневной урок» — некоторое задание, содержащее сведения о том, что, когда и как надо делать, задается администрацией организации и доводится до подчиненных каждым руководителем (в том, что касается его части полномочий). По словам Тейлора, «каждый работник, хороший и посредственный, должен ежедневно получать вполне определенный урок; ни в каком случае не должен быть неточным или неопределенным, урок должен быть тщательно и ясно описан и не должен быть легким» [103. С. 56]. При этом обратная связь при контроле сводится лишь к докладу о выполнении задания.

Очевидно, что в теории научного управления коммуникационные проблемы заключались в том, как избежать отхода от ее основных принципов; например, как избежать неясного изложения информации в предписании или необоснованного увеличения численности подчиненных, что может снизить возможности руководства в плане эффективного общения и контроля за выполнением задания. Процессы коммуникации в рамках школы научного управления схематично представлены в виде схемы на рис. 47. В целом можно сделать вывод о том, что данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации.

Школа человеческих отношений. Согласно основной концепции данной научной школы, человек представляет собой уникальное социальное животное, поэтому с его деятельностью несовместимы формализация организационных процессов, жесткая иерархия подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации. Наоборот, горизонтальные организационные связи неформального характера между членами организации имеют большое значение. Эти связи должны способствовать функционированию формальной организации и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности.

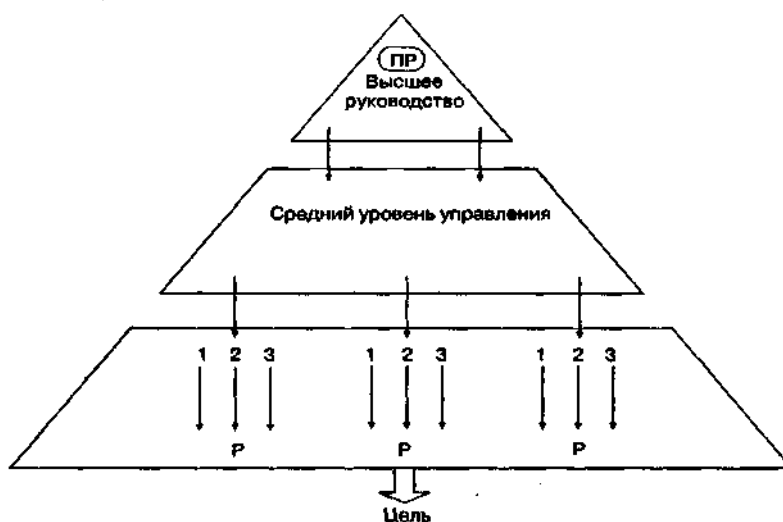


Рис. 47. Процессы коммуникации в организации в теории научного управления: *ПР* — предписание; *P* — работники; *1—3* — меры управленческого воздействия на работника; *1* — стимулирование (материальное); *2* — дисциплинарные меры; *3* — нормы (правила) деятельности; *цель* — повышение производительности и эффективности

Наличие в организации одновременно вертикальных (властных) и горизонтальных (в основном неформальных) потоков информации должно способствовать: удовлетворению потребностей работников (прежде всего в общении и взаимном обмене текущей информацией); обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений.

Однако представители школы человеческих отношений уделяли внимание в основном неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, забывая о их взаимодействиях с администрацией, а также (что представляется самым главным) о потоках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей.

Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им удалось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации. На рис. 48 представлена схема коммуникационных потоков в организации, как ее представляли сторонники концепции человеческих отношений.

Системный подход к коммуникациям в организациях. Во всех системных теориях утверждается, что связи между различными системными единицами организации являются главным моментом в понимании

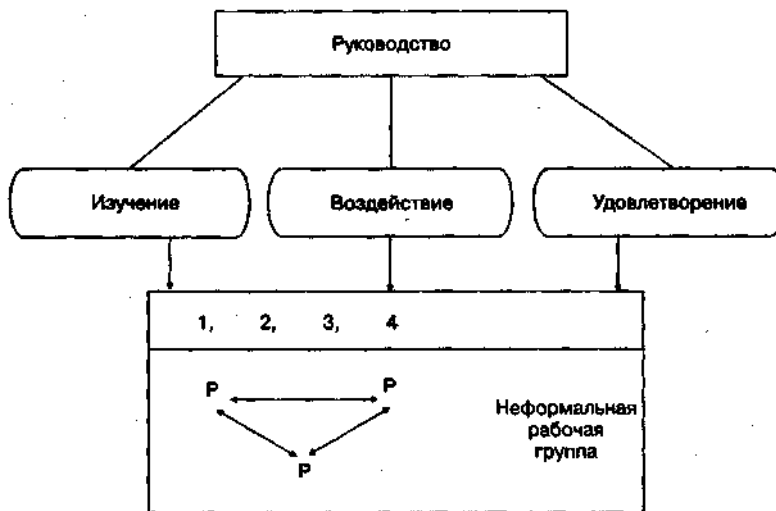


Рис. 48. Схема коммуникационных потоков в организации в теории

человеческих отношений:

P — работники; 1 — мотивы, 2 — установки, 3 — потребности, 4 — ценностные ориентации

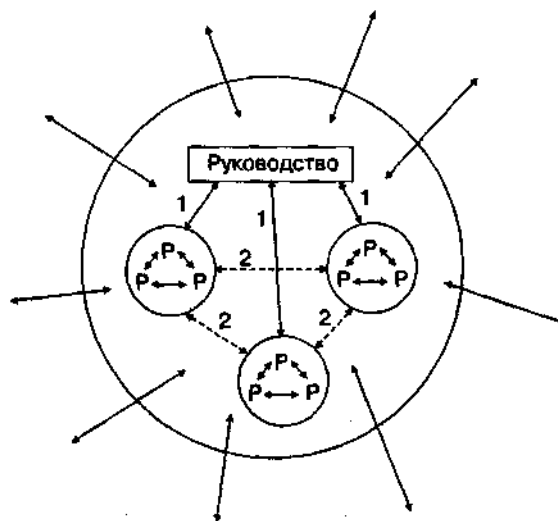


Рис. 49. Процесс коммуникации в организации, рассматриваемой как открытая система:

P — работники; 1 — вертикальные и 2 — горизонтальные коммуникации

сущности ее функционирования. Для эффективного действия этих связей важнейшее значение имеют создание, получение и переработка информации. Можно сказать, что все организационные системы по своей сути коммуникационные. Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимодействии с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и от социальных институтов (властных, политических, общественных и т.д.). При этом организационным коммуникациям придаются

различный смысл и оттенки. Так, выделяются командные (управленческие) и информирующие (оповещающие) коммуникации, внутренние и внешние коммуникации и т.д. В рамках системных теорий анализируются информационные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникационной системы.

Реализация положений системных теорий способствовала повышению степени выживаемости организации за счет налаживания связей с другими организациями и институтами, возможностей распространять властное влияние и осуществлять обмен ценной информацией. При укреплении и успешном функционировании внешних связей становятся более устойчивыми и эффективными и внутренние коммуникации.

Сравнение основных положений трех научных школ, сыгравших наибольшую роль в развитии теории коммуникаций в организациях, дана в табл. 3 и позволяет сделать следующий вывод. С развитием представлений о методах создания наиболее эффективных организационных структур, где поставленные цели достигаются с наименьшими затратами, менялись и понятия о коммуникациях и необходимости их исследования — от почти полного игнорирования коммуникационных проблем к пониманию значимости их совершенствования для любой сложной организации и пониманию того, что надежные коммуникации — залог успеха всей организации.

Таблица 3.

Сравнение роли коммуникаций в организациях в различных научных концепциях

Параметр сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Значимость коммуникаций	Невелика; основное внимание — вертикальным потокам сообщений от руководителя к подчиненным	Основное внимание — взаимодействию работников на одном организационном уровне	Коммуникации — связующий элемент всех частей организации
Цели коммуникации	Контроль за выполнением приказов Передача приказов	Удовлетворение потребностей работников Вовлечение работников в процесс принятия решений	Контроль и координация действий Адаптация к изменениям внешней среды Помощь в принятии решений
Направление коммуникационных потоков	Вертикальные сверху — вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз и снизу — вверх Связь с внешней средой
Виды каналов коммуникации	Письменные формальные	Формальные и неформальные	Формальные Неформальные С внешней средой

§ 7.2. Принципиальные модели процесса коммуникации и их применение

Простая коммуникационная модель с обратной связью. Чтобы понять основные принципы осуществления процесса коммуникации в организациях, нужно уяснить принципиальные моменты этого процесса, т.е. необходимо по крайней мере знать, кто сообщает информацию; по какому каналу ее можно получить; какова надежность этого канала и есть ли возможность успешно обработать и понять эту информацию. Только зная эти моменты, руководитель может использовать информацию для влияния на поведение подчиненных.

Согласно наиболее простой модели коммуникации, предложенной Г. Лассуэллом, акт коммуникации может рассматриваться только с точки зрения ответа на вопросы: кто сообщает, что сообщает, по какому каналу проходит сообщение, кому и с каким эффектом. Эта модель характерна для рациональной школы изучения организации. Здесь не придается значения содержанию сообщения, особенностям канала передачи, возможностям понимания сообщения и возможным искажениям информации в процессе коммуникации.

Недостатки подобного упрощенного взгляда на процесс коммуникации в известной степени исправлены американскими исследователями коммуникаций К. Шенноном и У. Уивером. В своих работах по теории информации они представили основные компоненты процесса коммуникации в виде схемы на рис. 50 [75. С. 142].



Рис. 50. Основные компоненты процесса коммуникации
(по К. Шеннону и У. Уиверу)

Данная схема — безусловно, шаг вперед по сравнению с предложенной Лассуэллом, однако она пригодна только для жестко формализованных структур, где информация предельно проста, понятна и протекает только в одном направлении. Для изучения организации важно представить универсальную схему коммуникации, применимую во всех ситуациях управления. Такую коммуникационную модель предложил немецкий ученый В. Трап. В его модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса. На рис. 51 показан этот процесс в виде схемы.

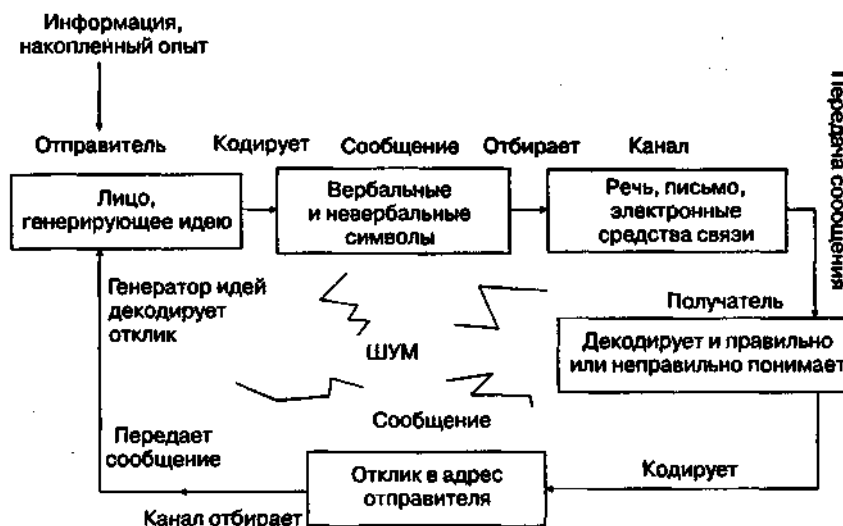


Рис. 51. Схема коммуникационного процесса с обратной связью

Представим себе содержание каждого из компонентов коммуникационного процесса.

1. *Отправитель* — создатель сообщения, тот, кто выдвигает какие-либо идеи (самостоятельно создает информацию) или аккумулирует уже имеющуюся информацию для дальнейшей передачи. Решая, какая значимая информация (идея) может стать предметом передачи, как ее закодировать, по какому каналу направить информацию, отправитель тем самым начинает процесс коммуникационного обмена. При этом очень важна ориентация отправителя на ситуацию, т.е. учет всех основных компонентов процесса коммуникации. В противном случае информация может либо не дойти до получателя, либо дойти до получателя в искаженном виде, либо не приниматься получателем.

2. *Сообщение* — подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов — слов, специальных знаковых символов, тона сообщения, рисунков, жестов, подтекста и т.д. В процессе кодирования (преобразования смысла идеи в символы) могут возникать проблемы, действие которых снижает эффективность процесса коммуникации. Например, отправитель составляет сообщение из символов, которые получатель не понимает, не встречал в своем прошлом опыте или неоднозначно трактует в контексте данного сообщения (т.е. отправитель не настроен на язык, культуру получателя и это ведет к искажениям в понимании).

3. *Канал передачи информации* — средство передачи информации, путь физической передачи сообщения. От качества канала передачи информации в коммуникационном процессе зависят понимание и принятие получаемой информации. Много зависит от того, сможет ли руководитель настроиться на индивидуальную систему восприятия информации индивидом. При этом различают следующие каналы передачи информации: речевой канал; передачу письменных материалов; электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т.п.).

Кроме того, каналы в организации могут подразделяться на формальные, передающиеся по официальным каналам организации; неформальные — на основе горизонтальных связей (передача из подразделения в подразделение, слухи и т.д.).

При выборе канала надо учитывать его совместимость с типами символов, используемых для кодирования информации, что поможет избежать деформации сведений, а также суть самого сообщения. Например, если надо проинформировать сотрудников о каком-либо нововведении в рамках всей организации, целесообразнее это сделать на общем собрании и использовать речевой канал, чем излагать суть дела каждому работнику по телефону.

В практической деятельности руководитель организации применяет, как правило, не один, а два или несколько каналов передачи информации для подчиненных (официальное сообщение и сообщение с помощью слухов), что в отдельных случаях позволяет повысить эффективность процесса коммуникации. Однако при этом также могут появиться проблемы. Например, процесс передачи информации нередко осложняется, возникает двойное толкование одного сообщения, а при сочетании речевых указаний с письменными уведомлениями поток информации может стать просто неуправляемым.

4. *Получатель* — лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее. Интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Неправильная интерпретация часто обусловлена несхожестью языка, восприятия культуры, различия в интересах отправителя и получателя. Многочисленные эксперименты подтверждают, что коммуникация в гомофильных парах (здесь гомофилия — сходство получателя и отправителя по определенным признакам: языку, образованию, социальному статусу и т.д.) обычно более эффективна, чем в гетерофильных (когда отправитель и получатель различны по указанным признакам), которые много времени затрачивают на понимание и обработку сообщения, а также на подготовку ответа. Однако гетерофильная коммуникация обладает большей информативной ценностью для получателя.

5. *Результат (эффект) коммуникационного воздействия* — изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; изменении установок (относительно объекта действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

6. *Обратная связь* — «оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; это информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоении и согласии с ним» [59. С. 174]. Обратная связь позволяет отправителю не только узнать результат акта коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения большего эффекта. Если результат передачи сообщения достигнут (оно понято в подразделении организации и стало руководством к действию), говорят, что действует положительная обратная связь; в противном случае действует отрицательная обратная связь. Следует сказать, что налаживание обратной связи в организации — достаточно сложная задача. Особенно это касается вертикальных, властных коммуникаций при контроле через принуждение, когда получатель информации испытывает страх перед возможными санкциями и специально искажает сообщение, поступающее через каналы обратной связи.

7. *Шум* — то, что искажает смысл сообщения, элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации. Источниками шумов, затрудняющих точное понимание смысла сообщения, являются различия в восприятии информации, влияющие на ясность смысла при кодировании и декодировании, несхожесть в должностном статусе (различное видение целей и задач организации и ее подразделений), особенности культуры и языка. В связи с этим одной из важных задач руководства организации и руководителей подразделений по формированию четкой

системы управления, основанной на вертикальной коммуникации, является ликвидация шумов на всех этапах следования сообщения.

Таким образом, в рамках такого подхода процесс коммуникации можно рассматривать как ряд этапов, последовательно осуществляемых участниками этого процесса. На табл. 4 представлены основные этапы процесса коммуникации.

Таблица 4.

Этапы обмена информацией в организации

Этап	Причины трудностей
Зарождение идеи	Непродуманность идеи Неадекватность информации конкретной ситуации
Кодирование и выбор канала	Отправитель не настроен на язык и культуру получателя Неоднозначность символов в сообщении Несовместимость канала и типа символов
Передача и декодирование	Различия в статусе, взглядах, образовании, наличие языковых барьеров и т.д. отправителя и получателя

В процессе передачи, принятия и использования информации большое значение имеет форма включенности индивида в процесс коммуникации и общения, которая выражается в выполнении индивидом определенных функций общения.

С этой точки зрения коммуникации представляют собой процесс обмена информацией между двумя (или более) социальными субъектами с целью обеспечения наиболее успешного приема и понимания информации, являющегося предметом обмена. С помощью такого подхода к процессу коммуникации можно решать следующие научно-практические задачи в организации:

- изучать и совершенствовать информационные потоки в организации, поскольку при возникновении каких-либо нарушений в ходе обмена сообщениями (задержки, перегрузка канала и т.д.) можно проанализировать каждый определенный элемент или этап, выяснить, где именно произошел «разрыв», и попытаться устранить его;
- изучать процесс принятия управленческих решений, подбирать и создавать условия для наиболее эффективного управленческого воздействия, а также выявлять причины, мешающие принятию эффективных управленческих решений.

Наряду с положительными чертами, присущими рассмотренной модели, у нее есть ряд недостатков:

- рассматриваются только парные, а не сетевые коммуникационные связи;
- изучаются только линейные коммуникации — от источника к получателю, а не наоборот, т.е. только предельно простые коммуникационные связи.

Опыт изучения процессов коммуникации в организации показывает, что в действительности коммуникации — это сложные, переплетающиеся сети, а не простое общение отправителя и получателя.

Модель сетевого анализа коммуникационных сетей. В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей. При этом каждый элемент сети служит одновременно и передатчиком, и приемником сообщений, испытывает на себе воздействие всех других элементов сети. В соответствии с этим подходом сеть может пониматься как сеть полной системы (охватывающая всех

индивидов в организации); сети групп (подсистем) — от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации).

Зарождение этого научного подхода, получившего название сетевого анализа коммуникаций, связывают с исследованиями социально-психологических отношений в малых группах, проводившихся А. Бавеласом (1950), Г. Ливиттом (1951), М. Шоу (1954), а также с социометрическими исследованиями реальных сетей в организациях. В ходе исследований были выявлены два типа коммуникационных сетей — радиальные и взаимосвязанные (табл. 5), присущие любой организации.

Радиальные сети характеризуются прежде всего взаимодействием различных подразделений или малых групп, осуществляемым через отдельных своих членов. Такие сети характеризуются непостоянными, однако весьма полезными для группы и организации в целом связями. Например, член малой группы осуществляет обмен информацией с другими малыми группами. Если данный индивид делится конфиденциальной информацией, возможны напряженность и конфликты; но в то же время это путь для проникновения деловой информации, необходимой для нормального функционирования подразделения. Организация будет успешной только в том случае, если все подразделения объединены функциональными связями. Поэтому создание радиальных сетей в организации является одной из важных задач ее руководства.

Взаимосвязанные сети характеризуются устойчивыми связями внутри малой группы. С точки зрения получения и обработки деловой информации группа с взаимосвязанной сетью считается самодостаточной. Благодаря

Таблица 5.

Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки	Схема
Радиальные	Сети, в которых индивиды взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	Увеличение степени открытости Большая информационная сила	Неустойчивость	
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом, также взаимодействуют друг с другом	Устойчивость Постоянный, эффективный обмен информацией между членами сети	Закрытость Могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации	

многочисленным контактам между членами малой группы, постоянному обмену информацией и возможности ее быстрой проверки, члены группы пренебрегают внешними связями с другими группами и подразделениями и с недоверием относятся к получаемой извне информации, границы членства в группе становятся более жесткими. Такое состояние группы в конечном итоге отрицательно сказывается на процессах

интеграции в организации, не способствует распространению и принятию норм корпоративной культуры. Разобщенность и недоверие — характеристики организации, в которой присутствуют в основном взаимосвязанные коммуникационные сети.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации, что оказывает значительное влияние на процессы коммуникации и поведение членов организации. Рассмотрим некоторые конфигурации сетей в малых группах. На рис. 52 представлены наиболее распространенные конфигурации коммуникационных сетей.

Каждая из коммуникационных сетей в малых группах приспособлена для решения определенных управленческих и производственных задач. Следует обратить внимание на положение лидера *Л* в группе. Функции лидера заключаются в обработке, коррекции информации и передаче ее другим членам малой группы «для исполнения».

а) «Круг» — децентрализованная сеть в малой группе, что выражается в положении лидера, подобного всем членам группы. При такой форме сети информация циркулирует по кругу, постоянно обновляясь, и каждый член группы способен повлиять на общий ход коммуникационного процесса, а роль лидера заключается в регулировании циркулирующих потоков информации и соблюдении направления ее движения строго по кругу, исключении хаотичности. Сети такого типа наиболее эффективны при выполнении групповых задач, требующих творческого подхода, способствуют тому, что членов группы удовлетворяет их деятельность, поскольку соблюдаются формальное равенство в отношении принятия решений и демократизм в отношениях между членами группы и лидером. Многочисленные исследования, проведенные в малых группах, показали, что в коммуникационной сети типа «круг» (например, «круглый стол») резко снижается возможность возникновения деструктивных конфликтов.

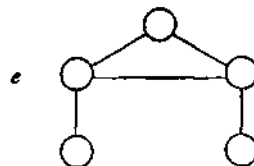
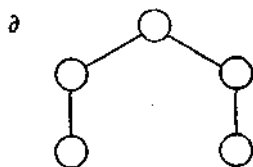
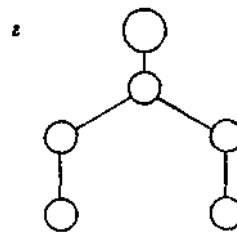
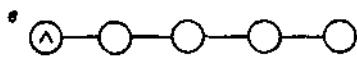
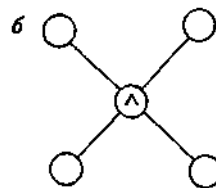
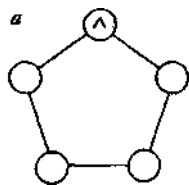




Рис. 52. Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

a — «круг»; *б* — «штурвал»; *в* — «цепь»; *г* — «игрек»;
д — «тент»; *е* — «палатка»; *ж* — «дом»; *з* — «паутина»

б) «Штурвал» — сильно централизованная сеть, т.е. информационный лидер группы находится в центре, к нему сходятся все коммуникационные потоки. Данная сеть не предусматривает общения членов группы между собой. Эта сеть идеально подходит для выполнения группой достаточно простых задач с высокой скоростью, когда каждый член группы получает четкое задание и предоставляет информацию о его выполнении только лидеру, не получая никакой дополнительной информации со стороны. Как правило, при такой конфигурации возникает большое количество ошибок вследствие слабости обратных связей и невозможности взаимных коррекций ошибок между членами группы. При усложнении заданий или увеличении численности членов группы, постоянно связанных с лидером, у последнего наступает информационная перегрузка, что приводит к еще большему количеству ошибок и некачественному выполнению заданий. Коммуникационная сеть «штурвал» эффективна при жесткой централизации власти в руках руководителя или лидера и слабой включенности рядовых членов группы в процесс принятия управленческих решений.

в) «Цепь» — сеть со слабой централизацией. Такая сеть используется в условиях многозвенных технологий (при большом количестве последовательно выполняемых операций). Здесь лидер фиксирует лишь конечный результат и дает указание на выполнение следующего технологического цикла. Поскольку «цепь» содержит большое количество звеньев, происходит сильное искажение информации (обратная связь осуществляется последовательно через все звенья цепи к лидеру), когда, например, исполнитель (последнее звено цепи) вносит какое-либо предложение и оно проходит «по инстанциям» к высшему руководству, причем каждый следующий член сети может внести коррективы в это предложение. Такая сеть, в которой лидер фактически не может осуществлять эффективный контроль на всех участках, применима только в случае, когда члены группы сами заинтересованы в выполнении порученных заданий и контролируют действия своих ближайших «соседей».

Например, сети типа «цепь» используются в японской системе организации производства «точно вовремя». Здесь каждый исполнитель получает строго определенное количество деталей мелкими партиями; так, если сборщик должен собрать двадцать узлов, то он получает строго двадцать болтов. Если в этой партии попадется один некачественный болт, то сборщик не сможет собрать один узел. Поскольку санкции осуществляются по конечному результату, то за некачественный болт ответственность должен нести сборщик. Поэтому он стремится сам контролировать деятельность рабочего, изготавливающего болты. Очевидно, что такой контроль возможен только при общей заинтересованности в результатах работы.

г) «Игрек», или «цепь со сторожем» — сеть, имеющая разветвления. Здесь «сторож», перерабатывающий информацию для лидеров, ставится на разветвлении сети. Присутствие «сторожа» исключительно важно для лидера, так как позволяет ему получать обобщенную информацию сразу из двух цепей без информационной

перегрузки. Конфигурация «игрек» характерна, в частности, для линейных иерархических структур; в этом случае к руководителю поступает обобщенная информация о деятельности нескольких отделов от заместителя, помощника или диспетчера. При многих достоинствах разветвленных коммуникационных сетей они имеют ряд недостатков: наличие искажений в сетях и, самое главное, концентрация больших ресурсов информационной власти у «сторожей», которые могут обобщать, перерабатывать и передавать информацию в нужном для них виде, что снижает значимость и возможности управления у руководителя или лидера. Например, руководитель поручает своему секретарю, выполняющему роль «сторожа», контролировать потоки информации, которые стекаются к нему от многих подразделений. Секретарь, располагая слабой степенью контроля, может дозировать и распределять информацию, так как имеет дополнительные властные ресурсы.

Цепи типа «игрек» или «шпора» наиболее характерны для функциональных структур организации.

д) «Тент» — конфигурация сети, которая часто используется в продуктовых или многопрофильных структурах управления. Здесь предусматривается прохождение информации по отдельным ветвям структуры с разделением по отдельным регионам или продуктам.

е) «Палатка» — сеть, в которой наряду с вертикальными официально допускаются горизонтальные каналы коммуникации, но не все, а только между верхними эшелонами управленческой структуры; горизонтальные связи не предусмотрены на средних и низших уровнях управления. Таким образом, «палатка» не предусматривает участие низших слоев организации в управлении процессами в организации, но она позволяет образовывать коалиции между представителями высшего уровня руководства.

ж) «Дом» — сеть, в которой существует постоянный обмен информацией между руководителями всех структурных уровней управления. Здесь информация может исходить от высшего органа управления и контролируется им по каналу обратной связи. Однако обратная связь, в которой задействованы представители разных подразделений одного уровня управления, может оказывать отрицательное воздействие на качество управленческих решений, так как в большинстве случаев

представители разных структурных подразделений имеют разные интересы в организации и могут находиться даже в состоянии конфликта по причине распределения и перераспределения ресурсов между данными подразделениями.

з) «Паутина» — сеть, характеризующаяся большим количеством беспорядочных коммуникационных связей, хаотичным контролем и сложностями при передаче строго дозированной и надежной информации. Представление о «паутине» дает группа, в которой каждый говорит с каждым и со всеми, улавливая в этом огромном потоке информации только ту, которая необходима ему в настоящий момент, а контролирующая и управляющая роль лидера сведена к минимуму. Такая сеть однозначно признается исследователями неэффективной для организации, но это не значит, что она будет неэффективной в условиях неформальной коалиции или в дружеской компании.

Коммуникационные роли в организации. Позиции членов группы в коммуникационных сетях неоднозначны. Одни из них в основном только воспринимают информацию, другие накапливают ее, третьи создают или перерабатывают, т.е. можно говорить о наличии коммуникационных ролей у членов группы или подразделения организации. Анализ этих ролей позволяет понять, почему между какими-либо подразделениями нарушена связь, где каналы коммуникации перегружены и т.п., и своевременно ввести те или иные должности (роли), чтобы устранить дефекты системы коммуникации. Примером мероприятий по

совершенствованию коммуникационных сетей может быть введение связных для обеспечения устойчивой связи между различными подразделениями, службами или социальными группами, а также перемещение «сторожа» в узлах пересечения крупных коммуникационных потоков.

В табл. 6 представлены характеристики основных коммуникационных ролей в организации. Ясно, что центральная роль в организации, безусловно, исполняется лидером мнения.

Предназначение коммуникационных сетей в системах принятия решений. Сетевой анализ предусматривает изучение не только конфигурации сетей и коммуникационных ролей, но и содержания коммуникационных сообщений и степени их воздействия на различные структурные единицы организации. По своему предназначению в деятельности организации коммуникационные сети делятся на следующие.

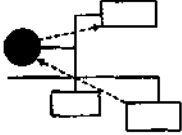
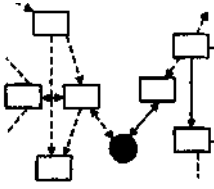
1. Сеть власти служит для передачи директив, команд, распоряжений, приказов и отчетности об их исполнении. Обычно имеет вертикальную направленность — в основном от верхних структурных составляющих к нижним, чаще всего официально оформлена, носит формальный характер.

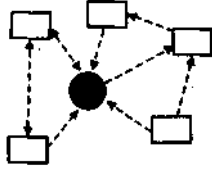

2. Сеть обмена информацией служит для передачи сообщений о состоянии дел в организации, достижениях отдельных подразделений, научных или технических новостях, перемещениях внутри организации и за ее пределами. Каналы сети обмена информацией чаще всего не совпадают с властными вертикальными каналами информации.

3. Сеть задача — экспертиза представляет собой один из видов сетей обмена информацией, которые обеспечивают передачу специализированных знаний, опыта и навыков, необходимых для достижения целей подразделений организации и в конечном итоге достижения общих целей заданий и целей системы.

Таблица 6.

Коммуникационные роли в организации

Роль	Определение	Функции	Схема
Сторож	Индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу	Предотвращение информационных перегрузок Проведение «нужной» руководству политики	
Связной	Лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежа ни одной из них	Координация действий Передача информации между членами организации	
Лидер мнения	Лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или	Влияние на принятие решений Обеспечение контактов с отдельными	

	поведение других членов группы	частями внешней среды	
Космополит	Лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены	Налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации	

В целом можно сказать, что в сетевой модели коммуникационного процесса в организации коммуникация рассматривается как «совокупность большого числа сетей, частично совпадающих и взаимосвязанных так, что они образуют глобальную организационную сеть, состоящую из меньших, относительно автономных сетей» [83. С. 110]. При этом главная задача, решаемая с помощью сетевого подхода, состоит в выявлении полных коммуникационных сетей (формальных и неформальных), исследовании их положения и условий существования в организации, а также возможных совмещений и дублирования при передаче информации. Такой подход позволяет ответить на следующие вопросы:

- правильно ли организация разбита на структурные составляющие (подразделения и службы);
- какие механизмы эффективны для координации действий работников;
- достаточно ли в организации должностей (функциональных ролей) для осуществления регулирования, фильтрации и связывания информационных потоков, передачи идей и технологий.

Сетевой анализ позволяет понять также динамику коммуникационных процессов и особенности поведения членов организации, так как нередко сети в организации возникают спонтанно (в результате появления новых целей и в ходе повседневного общения членов организации) и постоянно меняются.

Вместе с тем использование сетевого подхода сопровождается рядом трудностей, обусловленных прежде всего тем, что при анализе взаимосвязей между подразделениями и индивидами в организации возникает сложная картина, напоминающая густую паутину, вследствие чего осложняется поиск оптимальных путей передачи информации. Единственный способ избежать этих затруднений — выделение значимых связей, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность организации, однако при этом возникает опасность не заметить скрытые коммуникационные связи, которые могут изменить поведение работников и повлиять на деятельность социальных групп в организации.

Трансакционная модель коммуникаций. Данный подход основан на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным «набором» состояний своего Я. Выбор определенного состояния придает взаимодействиям конкретный смысл и содержание.

При межличностной коммуникации каждый индивид может вести себя по-разному в соответствии с одним из трех основных состояний Я:

1) состояние Я, ориентированное на образы родителей (состояние «родитель»). Такое состояние характерно для руководителей, лидеров, экспертов при их

взаимоотношениях с остальными членами социальной группы или подразделения в организации;

2) состояние Я, автономно направленное на объективную оценку реальности (состояние «взрослый»), прежде всего на оценку ситуации общения, признания за партнером знаний, опыта и способностей. В основном отличается стремлением к равному диалогу и равноценным социальным обменам;

3) состояние Я, действующее с момента его фиксации в раннем детстве, когда индивид занимает коммуникационную позицию «ребенок». Состояние характеризуется [10. С. 16] стремлением к игре, развлечению, а также восприятию указаний «взрослого».

В соответствии с транзакционной моделью обмен информацией между индивидами может осуществляться по трем каналам: родитель *P*, взрослый *B*, ребенок *Pe*.

При этом процесс взаимного обмена информацией может быть:

а) параллельным (рис. 53), когда «стимул (посылаемая информация) влечет за собой уместную, естественную ожидаемую реакцию» [10. С. 21], а процесс коммуникации протекает гладко, без напряжения, на основе взаимопонимания;

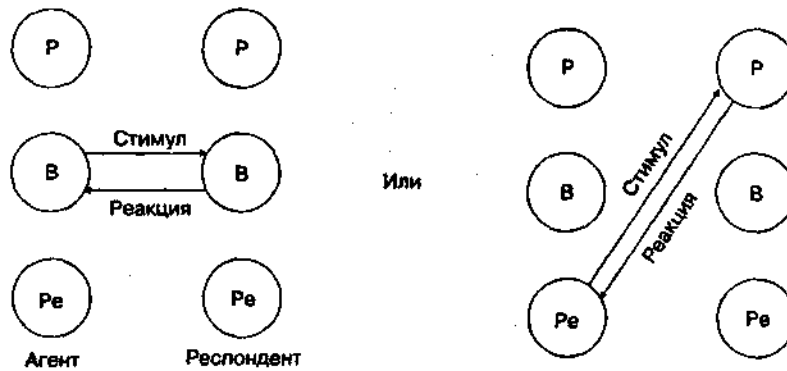


Рис.53. Параллельные транзакции

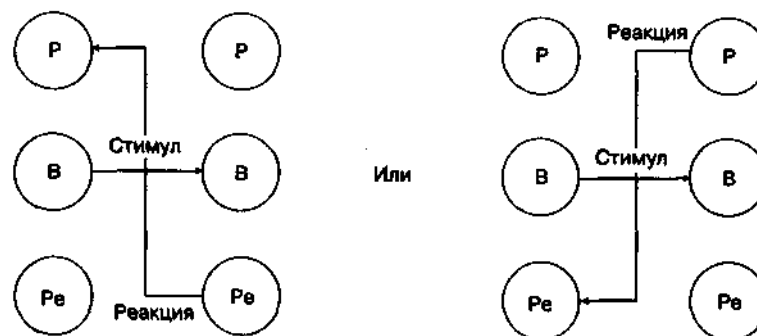


Рис. 54. Пересекающиеся транзакции

б) пересекающимся (рис. 54), когда стороны обмениваются информацией, но имеют разные позиции, неадекватно воспринимают внутреннее состояние партнера, что обуславливает напряженность в отношениях и далее разрыв соглашений, отказ в общении и социально-психологические конфликты.

Транзакционный подход полезен при выявлении возможных преград в коммуникационных процессах, выборе форм оптимального поведения при взаимодействиях в различных ситуациях, при профилактике социальных конфликтов и

ситуаций напряженности, поиске возможностей для изменения поведения партнера в ходе обмена информацией. Применение трансактного анализа позволяет руководителю корректировать собственное поведение при контактах с подчиненными. Однако анализ трансакций касается только межличностных коммуникаций и не может служить основой для анализа коммуникационных сетей организации.

§ 7.3. Типология коммуникаций в организации

Каналы коммуникации. Организация — многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями. Так, если на верхнем уровне руководства появляется необходимость воздействовать на поведение подчиненных, то приказ, распоряжение, указание не только должны дойти до низшего уровня, но и распространиться по всем структурным единицам данного уровня. Поэтому целесообразно проводить анализ как вертикальных, так и горизонтальных организационных коммуникаций.

Вертикальные каналы коммуникации должны связывать все уровни управления организации в единое целое. Для этого информацию следует направлять прежде всего сверху вниз. Именно таким образом руководство доводит до подчиненных сведения о текущих задачах, рекомендуемых методах действий, применяемых санкциях и вознаграждениях, об изменении организационных норм и нормативов, а также организационной структуры и технологии. Через систему нисходящих связей руководство организации обеспечивает ориентацию целей подразделений организации относительно главных организационных целей; коррекцию поведения, установок и поведенческих стереотипов исполнителей на всех уровнях, координацию действий; поддержание и упрочение авторитета власти и контроля.

Восходящие потоки информации в направлении снизу вверх, т.е. в направлении подчиненные — руководитель, представляют собой каналы обратной связи процесса управления. При этом руководители высших уровней получают информацию о проблемах и текущих делах в каждом подразделении организации, что позволяет им постоянно корректировать и изменять меры воздействия на поведение подчиненных всех нижестоящих уровней. Подчиненные могут использовать восходящие потоки информации, чтобы довести до сведения высшего руководства информацию о частных проблемах подразделений и отдельных работников, а также о событиях, выходящих за рамки контроля со стороны формальной структуры организации.

К наиболее приоритетным задачам организационной деятельности, безусловно, относится развитие восходящих потоков информации, придание им такой же значимости для управления, как и у нисходящих потоков. Это возможно при переводе отношений между руководителями более высоких уровней и подчиненными в режим диалога, при котором:

- подчиненные участвуют в решении ключевых проблем организации;
- подчиненных постоянно информируют обо всех успехах и проблемах организации;
- появляется возможность использования и реализации инициативы исполнителей, учета и практического применения новых идей, изобретений, коллективного опыта работников организации.

Горизонтальные каналы коммуникации в организации представляют собой пути и средства передачи информации отдельно на каждом иерархическом уровне организации. Горизонтальные коммуникации реализуются в виде обмена информацией на совещаниях высших руководителей, руководителей среднего уровня, низшего звена

управления, на собраниях исполнителей, а также в неформальных коалициях, кружках коллег, в ходе трудовой деятельности и т.д.

Уже только перечисление возможных горизонтальных каналов показывает их необыкновенное разнообразие и свидетельствует о больших возможностях для управления деятельностью организации и наиболее полного обеспечения информацией членов организации всех уровней. Для функционирования горизонтальных каналов коммуникации особенно важно наличие неформальной структуры организации.

В целом горизонтальные каналы коммуникации в организации призваны решать следующие задачи:

- передачу информации не директивного, но совещательного характера;
- уточнение целей и задач подразделений исходя из конкретных ситуаций в каждом из подразделений;
- взаимодействие специалистов различного профиля из разных подразделений организации, что способствует комплексному решению поставленных высшим руководством задач;
- формирование неформальной структуры организации, решающей задачи, которые невозможно решать в официальных рамках.

Коммуникации организации с внешней средой в современных российских условиях направлены на рыночный и институциональный уровни. Основной целью такого рода коммуникаций является создание баланса между входом и выходом организации как системы и информационное обеспечение этого баланса.

Такие коммуникации должны быть ориентированы на различные адресные аудитории (рядовых потребителей, поставщиков, конкурентов, общественные организации или группы давления, государственные органы исполнительной и законодательной власти и т.д.). Помимо решения текущих вопросов обеспечения баланса между организацией и внешней средой коммуникации такого рода решают следующие проблемы:

- создание «имиджа» организации на местном, государственном и международном уровнях;
- обеспечение связи с имеющимися и потенциальными потребителями (например, с помощью рекламы);
- воздействие на разработку законов, постановлений, касающихся деятельности данной организации (например, используя группы давления).

Еще одним основанием для типологии коммуникаций в организации может служить степень их формализации.

Формальные коммуникационные связи стандартизируют взаимоотношения между коммуникатором (передающим информацию) и реципиентом (принимающим информацию) в организации, строго регламентируемые организационными нормами, правилами, основными ценностями. Эти связи обладают высокой устойчивостью и надежностью и направлены на достижение организационных целей.

Неформальные коммуникационные связи возникают в том случае и там, где формальные связи не могут удовлетворять потребности членов социальных групп в организации. Данные связи обладают меньшей устойчивостью и направлены в основном на достижение целей малых социальных групп и отдельных личностей. Так, неформальные связи используются для информационного обеспечения взаимодействия между подразделениями (горизонтальные деловые связи), для удовлетворения потребностей членов организации в общении, взаимодействия с лидерами, конформности по отношению к групповым нормам. Неформальные связи не носят иерархического характера, но могут быть как горизонтальными (в подавляющем

большинстве), так и вертикальными (например, дружеское общение между лидером и рядовым членом группы).

Помимо перечисленных выделяют письменные и устные коммуникации в организации.

§ 7.4. Функционирование коммуникаций в организациях

Проблемы структурных коммуникаций. Наличие четко действующих коммуникаций в организациях способствует решению многих важнейших организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных единиц в организации относительно общей цели, обеспечению устойчивых отношений с внешней средой, предоставлению подразделениям организации необходимой рабочей информации и целевых указаний и др.

Однако создание коммуникационных сетей, формирование устойчивых коммуникационных каналов сопряжены с рядом трудностей, вызванных как дефектами в каналах информации, так и дефектным кодированием или декодированием получаемых сообщений.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основные группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. При этом распоряжения и директивы руководящего органа организации могут не соответствовать ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующее сообщение может противоречить ранее посланным. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами организации становятся ненадежными, информация к подразделениям поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации. В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

1. *Искажение сообщений* — явление, при котором в структурные единицы организации поступает информация, не адекватная реальной ситуации. Искажения в коммуникационных сетях приводят к значительному замедлению темпов работ в организации. Принятие решения и его реализация должны начинаться одновременно: понять, как следует выполнять работу, не менее важно, чем принять решение о том, что следует делать [69. С. 97]. Но искажение информации не позволяет приступить к немедленной реализации решения, поскольку оно основано на неверных предпосылках. В связи с этим приходится возвращаться к данной ситуации, повторять сообщения. Кроме того, искажения информации приводят к неправильной постановке целей, что немедленно сказывается на остальных компонентах организации.

Все искажения в организационных коммуникациях разделяются на три группы: непреднамеренные искажения, которые возникают в силу) недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах;

сознательные искажения, которые представляют гораздо большую опасность при принятии решений в организации и постановке целей: в данном случае промежуточное звено в коммуникационной цепочке не согласно с содержанием сообщения (например, не согласно с распоряжением вышестоящего органа управления) и стремится изменить характер его воздействия;

фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная в данный момент информация, остается только суть. Эта операция в коммуникационном

процессе может привести к потере информации, вредным упрощениям, которые препятствуют принятию эффективных управленческих решений. Отрицательный эффект фильтрации наблюдается, когда высших руководителей пытаются снабжать только информацией положительного содержания, не доводя до их сведения наиболее острые проблемы; когда существует страх перед наказанием; ощущается бесполезность информации из-за ее неправильной оценки.

2. *Информационные перегрузки* возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть, по их мнению, наименее важную. Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Отсутствие четких фильтров и членов организации, выступающих в роли «сторожей», не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

3. *Недостатки в структуре организации* оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию — существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Другим важным структурным недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между отдельными подразделениями организации, например, когда руководство организации допускает только вертикальные связи, а коммуникации между подразделениями одного уровня считаются незначимыми и ненужными. Такой недостаток характерен для высокоцентрализованных и формализованных линейных структур.

Еще одним существенным недостатком следует признать наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации. Зачастую конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями. Например, если в организации производятся два вида продукта или услуг и не предусмотрено разделение ресурсов, эквивалентное вкладу каждого из двух подразделений, то между ними возникает конфликт, каждый из участников которого использует коммуникационные каналы организации для понижения роли другого и возвышения собственной.

4. *Высокая степень пространственной дифференциации* создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. В первую очередь это касается каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т.д.). Действительно, с помощью радио или телефонной связи с удаленными объектами иногда бывает трудно передать большой объем информации или проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичны возможности подчиненных связаться с отдаленным центральным органом управления. Как следствие, может

возникнуть взаимное недоверие между членами организации, снижается эффективность взаимодействия.

Решение проблем структурных коммуникаций. Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

1) постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

2) контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т.д.;

3) организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частной телефонной связи, «кружков качества» и т.д.;

4) создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио или телевидения и т.д. Кроме того, полезно вовлекать самих пользователей информации в разработку систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и др.);

5) использование современных информационных технологий, что, подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мероприятиям относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в Интернет, связи с другими организациями и т.д.;

6) планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

7) предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, «снятие функциональных и иерархических перегородок» [69. С. 211]. Действительно, снятие различий между «мы» и «они» и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.

Проблемы коммуникации в межличностном общении. Коммуникациям очень часто препятствует непонимание друг друга членами коммуникационного процесса. Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания [69. С. 177—178] заключаются в следующем.

1. *Различия в восприятии сообщения* и его основной идеи и концепции, что происходит в силу:

- неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);

- конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации (структурный конфликт такого рода может привести к избирательному восприятию информации ее получателем в зависимости от собственных интересов и потребностей и игнорированию интересов отправителя);

- различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей.

2. *Семантические барьеры*, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.

3. *Невербальные межличностные преграды* (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

4. *Неудовлетворительная обратная связь* (например, из-за неумения слушать).

Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, можно использовать такие приемы:

- предварительная подготовка к передаче сообщения; например, разъяснение основных положений, содержания сообщения;

- снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;

- постоянное внимание к невербальной символической коммуникации — тону подаче сообщения, жестам, мимике и т.д.;

- проявление эмпатии и открытости при общении и передаче сообщений;

- установление обратной связи, для чего следует: задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию получателей на сообщение, особенно внимание обращать на жесты, позу и мимику, указывающие на замешательство или непонимание; создавать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие проблемы с учетом интересов и потребностей получателей информационных сообщений.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость или открытость), компетентность работников.

ВОПРОСЫ АЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В организации существуют недостатки при использовании внутренних коммуникаций. В силу каких причин эти недостатки оказывают влияние на эффективность деятельности организации?

2. Какие коммуникационные связи в организации не рассматриваются при анализе и не допускаются на практике школой научного управления? Каким должно быть содержание коммуникационных связей с точки зрения представителей этой школы?

3. Руководитель организации в своей деятельности придерживается в основном принципов школы человеческих отношений. На какие коммуникационные качества ориентируется этот руководитель?

4. Организация рассматривается ее руководством как открытая система. Чем отличаются коммуникации внутри организации от коммуникаций с внешней средой при таком подходе?

5. Фирма создает и распространяет рекламное сообщение для потребителей ее продукта. Какие компоненты процесса коммуникации должны быть учтены при передаче этого сообщения потребителям? Какие причины могут привести к сбоям в этом коммуникационном процессе?

6. Руководство предприятия сталкивается с трудностями на начальном этапе применения коммуникационных сетей внутри организации. Какими могут быть причины этих трудностей? Какие действия руководства организации помогут их избежать?

7. Большинство руководителей организации на практике рассматривают процесс коммуникации как простую модель с обратной связью. Каковы основные недостатки такого подхода к использованию коммуникационных связей?

8. Руководитель организации планирует провести совещание для свободного и широкого обсуждения проблемы. Какая из коммуникационных сетей может считаться наиболее целесообразной для осуществления этой задачи?

9. Какая из коммуникационных сетей в наибольшей степени подходит для проведения жесткого директивного совещания, для быстрой и точной реализации управленческих решений?

10. Руководитель организации перегружен информацией, поступающей из разных подразделений. Какую коммуникационную роль необходимо ввести для предотвращения этого негативного явления?

11. Организация нуждается в постоянных и достаточно тесных контактах с внешней рыночной и институциональной средой. Какая из коммуникационных ролей в наибольшей степени подходит для достижения этой цели?

12. Члены коллектива подразделения организации не знают, как выполнить задание, и полностью полагаются на своего руководителя, который является для них непререкаемым авторитетом. Но руководитель вдруг начинает общаться с подчиненными как с высококлассными специалистами, равными ему по уровню знаний и навыков. Какие виды трансакций наблюдаются в данном случае?

13. Какие каналы коммуникации наиболее авторитетны в организации? Почему этим каналам коммуникации отдается предпочтение по сравнению со всеми остальными?

14. Какие из видов искажения информации в коммуникационных сетях наиболее опасны для их функционирования? В чем заключается опасность искажений такого вида?

15. Структура организации содержит большое количество иерархических уровней управления (имеет высокую степень вертикальной дифференциации). Как такая структура оказывает влияние на систему коммуникаций в организации?

16. Какие мероприятия необходимо провести руководству организации для создания наиболее эффективных систем коммуникации?

17. Отдавая указания подчиненным, руководитель допускает неточности и неопределенности. Какую группу проблем порождает такая ситуация? Какие конкретно способы коррекции нужно применить, для того чтобы избежать негативных последствий этой ситуации?

Глава 8

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

§ 8.1. *Общее представление о конфликтах в организации*

Сущность конфликта в современной организации. Организация — это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции. Все эти причины в конечном счете могут привести организацию и ее подразделения к состоянию напряженности и даже социального конфликта.

В отечественной экономике в связи с переходом к новым способам управления даже в успешно действующих организациях возникают ситуации повышенной напряженности и контроля. Глубокая перестройка всех отношений в обществе, изменения социальных норм производства материальных благ и их распределения составляют негативный фон социальных конфликтов в организации, которые могут привести к разрушительному кризису. В этой ситуации многие организации оказываются конфликтными по своей сути, вследствие чего в итоге не достигают организационных целей. Все сказанное выше свидетельствует о важном значении проблемы организационных конфликтов в рамках не только конкретной организации, но и всего общества.

Отметим, что конфликты характеризуются двойственностью, так как их результаты могут быть и полезны, и вредны организации. Более того, ученые полагают, что конфликты не просто полезны организации, они формируют ее оптимальную структуру управления.

Современные социологи не выработали единой, достаточно четкой и определенной точки зрения на природу конфликта. Многие ученые полагают, что социальный конфликт представляет собой процесс, цель которого состоит в достижении вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. Отсюда ясно, чем конфликт отличается от конкуренции, которая представляет собой процесс достижения вознаграждения путем отстранения или опережения соперника. Различие между этими процессами в организации очевидно: если при конфликте происходит подавление противника, то при конкуренции — лишь его опережение. Это различие дает ключ к пониманию многих рыночных процессов, когда в ходе рыночного взаимодействия организаций возможно превращение конкуренции в рыночный конфликт и, наоборот, конфликт может плавно переходить в конкуренцию.

Общей чертой всех организационных конфликтов является реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы. Если блокада потребностей осознана членами организации или социальной группы и произошла идентификация источника блокады потребностей (например, члены группы осознали, что их значимые потребности блокированы представителями администрации), то далее следует реакция на блокаду, которая может быть двух типов — отступление или агрессия.

Отступление представляет собой реакцию на блокаду потребностей (реальную или мнимую), которая сводится к кратковременному или долговременному отказу от удовлетворения этих потребностей. Очевидно, что при такой реакции на блокаду не происходит конфликта в организации. Отступление в ситуации полного (или тотального) блокирования может быть двух видов:

сдерживание — состояние, при котором индивид (социальная группа) отказывается от удовлетворения потребности из страха, в надежде получить определенные блага в другой области (заменителей) или удовлетворить потребность спустя какое-либо время более легким путем, с меньшими издержками. В этом случае индивид (социальная группа) перестраивает свое сознание, полностью подчиняясь требованиям ситуации, и действует с ощущением правильности отказа от удовлетворения потребности;

подавление — уход от реализации целей при удовлетворении потребности под воздействием внешнего принуждения, когда индивид постоянно испытывает чувства несправедливости, обиды, возмущения, а также постоянное желание немедленного удовлетворения потребностей (или эти чувства существенно изменяют коллективное сознание группы), но эти чувства и желания загоняются вглубь и могут в любой момент выйти наружу в форме агрессии при определенных, благоприятных для этого условиях.

Агрессия является ответной реакцией на блокаду, которая может привести (и чаще всего приводит) к конфликту. Агрессия — это враждебная внутренняя установка или враждебный тип действий по отношению к другому индивиду (или другой социальной группе). Агрессия выражается в поведении, направленном на нанесение физического и морального вреда или ущерба другому. Агрессивные действия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида (или социальной группы), и с момента такого взаимодействия начинается социальный конфликт. Но даже очень сильная агрессия может не привести к социальному конфликту, если она не вызывает соответствующей агрессивной ответной реакции.

Природа конфликтных взаимодействий. Конфликтные взаимодействия имеют кумулятивную природу, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное. Конфликт обостряется и охватывает все большее число членов организации или, переходя на внешний уровень, все большее количество организаций. Это может означать, что даже несущественное событие, стычка между представителями различных подразделений организации или между представителями различных структурных уровней организации (например, между руководителем и подчиненными) может постепенно привести к острому крупномасштабному конфликту.

Конфликт в организации может протекать и распространяться в следующих основных направлениях:

1) *горизонтальные* конфликты, или конфликты «равный с равным», представляют собой конфликты между коллегами, руководителями одного уровня и характеризуются тем, что участники не могут использовать в противостоянии самый главный ресурс — статус в организации, должностное положение. В этом случае, на первый план выходят связи членов организации, их прошлые заслуги и опыт;

2) *вертикальные* конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными, изначально протекают в неравных для соперников условиях, так как руководители обладают большими ресурсами и возможностями, чем подчиненные.

§ 8.2. Классификация конфликтов в организации

Классифицируя организационные конфликты, выделяют конфликты личностные, или психологические, межличностные, или социально-психологические, и социальные. Рассмотрим последовательно эти типы конфликта.

Личностный, или психологический, конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека, Поэтому этот тип

конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов. Среди личностных, или психологических, конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.

1. *Ролевые конфликты.* Их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации. Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест (что приводит к неудовлетворительной оценке его деятельности руководством организации или подразделения), так и руководитель, который не может или не хочет соответствовать ролевым требованиям или не выполняет нормативные указания или запреты. Причинами ролевых конфликтов в организациях могут быть следующие:

- недостаточная, слабая ролевая подготовка;
- неудовлетворенность существующим статусом (например, работник считает, что он достоин более высокой должности);
- неприятные моменты, сопутствующие выполнению работником своей роли (монотонная, нервная, грязная работа);
- предъявление противоречивых требований к результатам работы, что вызывает неопределенность ролевых ожиданий;
- двойственность при выполнении социальных ролей (или двойные стандарты деятельности);
- несовместимость предъявляемых требований с точки зрения работника;
- несовместимость ролевых требований с потребностями, установками и ценностями работника.

2. *Мотивационные конфликты.* В основе таких личностных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации, а также неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д. Этот конфликт может быть внутриличностным в том случае, если индивид не идентифицирует причину неудовлетворенности с действиями конкретных социальных объектов своего окружения.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта (называемый «лицом к лицу»), который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукта;

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными ее членами. Так, подразделения организации и социальные группы устанавливают для себя нормы поведения и объемы работ, и каждый работник должен их соблюдать, для того чтобы органично войти в неформальные группы, удовлетворяя

тем самым свои потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельного работника, может возникнуть конфликт. В частности, если кто-то хочет заработать больше, работая больше или перевыполняя норму, или кто-то желает работать меньше, чем остальные, то в обоих случаях группа предпримет меры социального контроля и давления против как «чрезмерного» усердия, так и резкого снижения интенсивности труда.

Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы. Например, на собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к уменьшению прибыли и создаст впечатление на рынке, что продукт, производимый организацией, более низкого качества, чем у конкурентов. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличностный конфликт.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Выделяют следующие типы межличностных конфликтов.

1. *Конфликты как агрессивная реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности.* Например, неправильное с точки зрения работника решение производственной проблемы, борьба руководителей за дефицитные ресурсы, несправедливое вознаграждение со стороны руководителя и т.д. Все эти конфликты касаются только сферы трудовых взаимоотношений.

2. *Конфликты как агрессивная реакция на блокаду личностных потребностей,* связанных напрямую с производственной деятельностью. К конфликтам этого типа относятся конфликты из-за «несправедливого» распределения заданий; между работниками, претендующими на определенную должность при наличии одной вакансии, и т.д.

3. *Конфликты, связанные с контролем за соблюдением групповых или организационных культурных норм,* возникают, когда работник занимает позицию, отличающуюся от позиции группы; следует нормативным образцам, отличающимся от групповых нормативных образцов; не выполняет нормативные требования, связанные с его статусом в организации, и т.д.

4. *Личные конфликты,* связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

Межгрупповой (социальный) конфликт возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу (т.е. социальную общность, способную на совместные скоординированные действия), вступают в противоречие с интересами другой социальной группы, не включающей в себя работников из первой группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

Особенностью, присущей только межгрупповым конфликтам, является их структурный характер, который проявляется в следующих моментах.

1. *Наличие структурных причин* конфликта (о них будет сказано далее).

2. *Перенесение конфликтной ситуации* (или по крайней мере напряженности) на другие социальные группы в результате наличия системных связей между всеми компонентами и подразделениями организации. Фактически структурный характер конфликта означает, что нельзя рассматривать конфликт только между двумя группами, исключая воздействие других структурных единиц организации.

3. *Возможности нарушения целостности организации*, появляющиеся в ходе конфликтных взаимодействий. Например, конфликт одного подразделения с организацией в целом может привести в последующем к попыткам этого подразделения выйти из организации или к попыткам полной структурной реорганизации вследствие внутреннего стремления каждой структурной единицы (отдела, лаборатории, цеха и т.д.) к повышению степени своей функциональной автономии и степени функциональной значимости, которое в наибольшей степени проявляется именно во время конфликтных взаимодействий.

4. *Охват в той или иной степени всех основных компонентов организации* — целей, структуры, технологии, персонала, корпоративной культуры. Так, результатом межгруппового конфликта могут стать отклонения от культурных норм (и даже их изменения), перемещение персонала, изменение неформальной структуры и т.д.

Типичной причиной групповых конфликтов в организации являются разногласия между линейным и штабным персоналом. Другими словами, между практическими руководителями и советниками высшего руководства.

Открытые и скрытые конфликты. Конфликты в организации классифицируются не только по степени распространения, но и по степени открытости конфликтных взаимодействий. По этому основанию различают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытые конфликты. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда — представителям (обычно руководителям) других организаций. Конфликтные взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой. Однако последняя в данном случае не поощряется, так как расценивается как проявление слабости или малодушия. Большинство открытых конфликтов достаточно хорошо структурированы, в них ярко выражены интересы и претензии сторон, резко очерчены границы конфликтной ситуации.

С точки зрения управления и последующего гашения открытые конфликты более предпочтительны, но вместе с тем в силу своей остроты они могут быть разрушительны и распространиться на другие структурные единицы организации.

Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности. Скрытые конфликты разделяют на два вида:

1) конфликты, включающие в себя те же действия, что и при открытом конфликте, но не манифестируемые, информация о которых до определенного момента сведена до минимума. К таким скрытым действиям следует отнести отказ в поддержке (под разными предлогами), регулирование производительности, утечку информации, саботаж, предоставление невыгодной работы (так как якобы ее некому больше выполнять) и т.д. При этом одна из сторон занимает позицию отстраненности, неведения, предоставления ненужной или даже вредной по последствиям помощи.

Очень часто вред сопернику наносится через третьи лица или со ссылкой на высшие инстанции;

2) психологические конфликты, в которых соперники (или один из соперников) пытаются воздействовать на цели, видение ситуации и способы достижения целей. При этом каждый пытается навязать сопернику свою точку зрения таким образом, чтобы либо подавить стремление соперников к сопротивлению, либо представить конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете.

Одним из способов психологического воздействия на соперника в конфликте может быть угроза, запугивание или постоянное воздействие на психическое состояние соперника с помощью силовых средств (психологическое подавление).

Другой способ психологического воздействия — попытки замаскировать свои действия, обмануть, запутать соперника. Это скрытая, завуалированная, но чрезвычайно активная борьба преследует цель навязать противнику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию, т.е. видение ситуации соперником (или «плацдарм»), формирование цели по отношению к противоборствующей стороне и, наконец, выбор способа воздействия на противника в соответствии с поставленной целью. Основным образом действий в скрытом психологическом конфликте данного типа является рефлексивное управление, способ управления поведением соперника, при котором основания для принятия решения передаются одним из действующих лиц другому действующему лицу [55. С. 50—51]. Этот способ сводится к следующему: один из соперников готовит специальную для того, чтобы внедрить ее в сознание другого (когда соперник начинает считать ее своей, верит ей), что позволяет ему навязывать нужный сопернику способ действий. В итоге ситуация становится выгодной тому, кто подготовил и внедрил в сознание соперника нужную информацию. Таким образом, рефлексивное управление — это любые «обманные движения», провокации, интриги, маскировки, создание ложных объектов и вообще любая ложь, которая может иметь сложное строение, например, передается правдивая информация, с тем чтобы ее приняли за ложную.

Результатом психологического воздействия может быть чувство неуверенности, недоверия, страха или досады у соперника, что поглощает всю его энергию, изменяет мотивацию, а также заставляет просто идти на поводу у противника. Очень часто после успешного психологического воздействия и применения способов рефлексивного управления соперник не в состоянии отвечать на конфликтные действия.

§ 8.3. Причины возникновения конфликта в организации

Основные причины возникновения конфликтов. Причина — первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время — источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обуславливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима типология причин конфликта.

1. *Различие или пересечение интересов членов организации.* В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного

работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии — и к конфликту. Приведем еще один пример. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные работники или социальные группы имеют одинаковые интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

2. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Профилактическими мерами предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у работников тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов. Например, важно ориентировать всех сотрудников на достижение целей организации, на патриотизм в отношении своей организации, на честное получение значимых вознаграждений и т.д.

3. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти — подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

При осознании этих факторов конфликт может возникнуть при наличии общей установки членов организации на изменение существующей системы распределения вознаграждения и изменение характера властных отношений. Этому способствуют следующие условия:

- наличие лидера, поддерживающего у членов организации стремление к изменению сложившейся ситуации и установку на борьбу;

- существование разветвленной системы коммуникаций, способной распространять общий настрой на конфликтные взаимодействия среди членов организации;

- высокий уровень агрессивных установок участников;

- сплоченность социальных групп в организации, их способность, к совместным скоординированным действиям в конфликтных ситуациях.

4. *Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации*, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Конкретными причинами таких конфликтов могут быть следующие:

- желание увеличить свою функциональную значимость или степень функциональной автономии. Например, одно из подразделений организации претендует на главенствующее место в разработке и реализации крупного проекта, ущемляя при этом претензии других подразделений;

- стремление отдельных структурных единиц навязать организации свои правила, нормы или интересы;

- желание подразделения или отдельных работников занять более высокое место в статусной иерархии и получить большее количество ресурсов в условиях, когда методы простой конкуренции недостаточно эффективны для достижения этой цели;

- неудовлетворительные коммуникации в социальной структуре, которые могут породить двойственное понимание распоряжений и приказов администрации;

- структурная взаимозависимость, когда один член организации или социальная группа может зависеть от другого члена организации или группы при реализации собственных целей, например, когда подчиненный не может реализовать собственные творческие разработки, так как зависит от руководства отделом или лабораторией.

Любая из перечисленных выше причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. Таким образом, необходимыми составляющими начала конфликта являются его причины и условия. К этим условиям относятся:

технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;

психологические условия: эмоциональный настрой соперников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию [164. Р. 328].

Протекание конфликта в организации. Ни один тип конфликта в организации не начинается сразу после появления его причины.

Предконфликтная стадия. Зарождение каждого конфликта связано с наличием объекта, обладание которым, достижение или принадлежность к которому вызывает ограничение потребностей двух (или более) субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Обычно этот объект может быть поделен и на основе переговоров, но в мо-

мент зарождения конфликтной ситуации путей к этому соперники не видят и их агрессия направлена друг на друга.

В предконфликтной стадии отсутствуют инцидент и открытые конфликтные взаимодействия, но на этой стадии начинаются скрытые конфликтные взаимодействия, цель которых — ввести противников в заблуждение. Хотя члены организации и социальные группы имеют достаточно подробные сведения друг о друге, до предконфликтной стадии они, как правило, не оценивают другие группы или членов организации как потенциальных соперников в конфликте. Такая оценка осуществляется только на конфликтной стадии.

В развитии предконфликтной стадии отмечается несколько этапов.

1. Идентификация причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий в конфликте; в ходе структурного конфликта каждая из соперничающих групп определяет степень воздействия другой группы на их попытки достигать своих целей и т.д.

2. Оценка ресурсов и потенциальных возможностей соперников (например, члены группы вдруг узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить. Оценка предшествует мобилизации ресурсов (финансовых, материальных, информационных и т.д.), которая является первым шагом в осуществлении конфликтных взаимодействий.

3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников наблюдается практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт почти инстинктивно ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий. Например, как правило, подчиненный, вступивший в конфликт с руководителем, начинает апеллировать к коллегам, рассказывать о своих проблемах и других подразделениях, представляя конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете. В то же время руководитель может разъяснять подчиненным свою позицию в отношении конфликтующего подчиненного, конечно же, в определенном ключе.

4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников.

В целом можно сказать, что суть предконфликтной стадии — подготовка открытых конфликтных взаимодействий, расширение зоны конфликта, т.е. вовлечение в конфликтную ситуацию других подразделений организации и отдельных личностей. По мнению выдающегося исследователя конфликтов Л. Козера, «конфликт, еще не начавшись, распространяется на всю социальную общность» [133. Р. 219]. При этом поляризация мнений и оценок в отношении сторон в конфликте также складывается на предконфликтной стадии.

Для предконфликтной стадии характерен особый психологический настрой или психологическое состояние — социальная напряженность [6, 39, 59, 89], которая обусловлена постоянным усилением фрустрации, чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения и социального контроля. Социальная напряженность закрепляет психологические барьеры и негативные стереотипы, которые препятствуют

нормальному человеческому общению и способствуют перенесению конфликтных интересов из деловой сферы в личную и наоборот.

Стадия непосредственно конфликта характеризуется двумя основными признаками, появление которых свидетельствует о наступлении непосредственно конфликта.

Первый признак — наличие ясно выраженной установки на борьбу с соперником. При отсутствии такой установки полномасштабный конфликт не разгорится, так как члены группы будут отказываться от конфликтных действий в силу боязни, равнодушия, расслабленности или других причин. Установка на борьбу особенно важна для лидеров групп, цель которых — поддерживать стремление к противоборству у остальных членов групп.

Второй признак — наличие инцидента, т.е. ярко выраженных столкновений между соперниками. При этом используются следующие ресурсы:

- ресурсы принуждения, включающие в себя материальные средства, силовые ресурсы, статусные ресурсы (например, должности в организации);
- авторитет и экспертные качества, к которым, в частности, относятся эксклюзивные знания, способности и интуиция;
- все значимые, влиятельные и авторитетные связи, которые имеют какое-либо отношение к данной конфликтной ситуации;
- престиж и общественное мнение членов организации;
- информационные ресурсы, которые актуальны, нужны и могут быть использованы в данной конфликтной ситуации.

Для введения ресурсов в конфликтную ситуацию используется открытость границ системы, нормы культуры организации и коммуникационные каналы.

Конфликт в организации протекает согласно кривой жизненного цикла, характерной для конечных систем (рис. 55). На начальном этапе конфликт развивается крайне медленно, что объясняется прежде всего остающейся надеждой на неконфликтное разрешение проблем, а также неуверенностью в возможностях применения ресурсов для осуществления конфликтных взаимодействий.

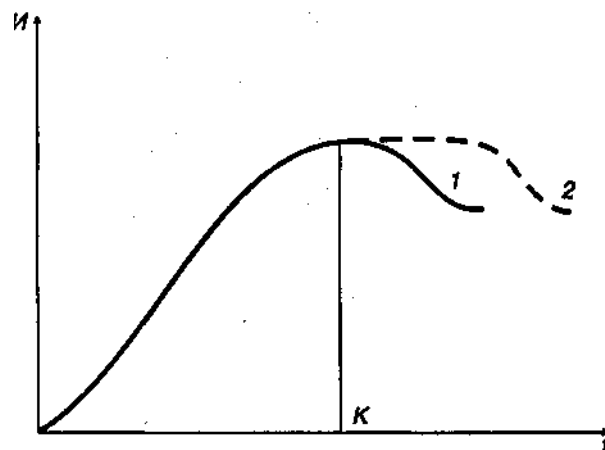


Рис. 55. Изменение интенсивности конфликта во времени:

I — интенсивность конфликтных взаимодействий;

t — время;

K — критическая точка;

1 — при изоляции участников конфликта;

2 — при влиянии извне

На этом этапе осуществляются единичные взаимодействия, сопровождающиеся скрытыми формами ведения борьбы, которые можно считать ситуационными взаимодействиями. Исключение составляют те случаи, когда происходит возврат к прежнему конфликтному состоянию или противники поставлены перед необходимостью немедленно воздействовать на противника. После этого в силу кумулятивной природы конфликта интенсивность взаимодействий (их количество и сила) резко возрастают. В конфликт начинают втягиваться как различные подразделения организации, так и различные уровни управления.

На следующем этапе развития конфликта происходит значительное усиление интенсивности конфликтных взаимодействий. Если причина не исчезает и конфликт не удается погасить усилиями управляющих подразделениями и высшего руководства, он переходит на эмоциональный уровень, когда соперники испытывают сильную неприязнь друг к другу. Интенсивность резко возрастает вплоть до достижения критической точки конфликта *K*. Это свидетельствует о том, что интенсивность данного конфликта больше не будет увеличиваться. Причина этого кроется в двойственном состоянии участников конфликта, проходящего критическую стадию. Действительно, в данный момент конфликт достигает наибольшей силы и распространения, когда максимально задействованы ресурсы членов организации и даже отдельных подразделений, однако в то же время это момент истощения ресурсов (прежде всего эмоциональных), появления усталости и сомнений в целесообразности противоборства. После прохождения критической точки конфликтная ситуация может развиваться в двух направлениях в зависимости от степени открытости Организации или подразделений, участвующих в конфликте. Так, если подразделения организации, где протекает конфликт, удастся изолировать от притока ресурсов (прежде всего эмоциональных и информационных), то после прохождения критической точки интенсивность конфликта будет снижаться. В случае притока ресурсов в подразделения организации, охваченные конфликтом, интенсивность конфликта будет достаточно долго оставаться на критическом уровне. Критический уровень интенсивности развития конфликта может быть превышен только при возникновении другого конфликта, с другим распределением ресурсов и другой конфликтной ситуацией, который может возникнуть на том же месте в тот период, когда первый конфликт еще не затих.

Разрешение конфликта и его последствия. Последним этапом конфликта в организации следует считать его разрешение. Чаще всего разрешение конфликта связывают с прекращением инцидента или активных конфликтных взаимодействий. Однако в подавляющем большинстве случаев прекращение конфликтных взаимодействий означает лишь подавление конфликта или переход к новому конфликту при ином соотношении ресурсов противодействующих сторон. Например, руководитель с помощью властных средств воздействия на подчиненных добивается прекращения их противодействия его решениям. Но такое положение весьма неустойчиво, поскольку конфликт между руководителем и подчиненными просто загоняется вглубь, но нисколько не продвигается по пути разрешения.

По мнению большинства ученых-конфликтологов, конфликт следует разрешать или гасить только на основе изменения конфликтной ситуации. Для этого можно использовать различные способы. В частности, можно попытаться устранить причины конфликта или повлиять на установки и поведение конфликтующих сторон. Во многом изменение ситуации связано со стилем поведения членов организации в конфликте. На рис. 56 показана сетка Томаса — Килменна, где отражены стили поведения, влияющие на исход конфликта и его последствия [50. С. 63].

Стиль конкуренции. При этом стиле поведения противники и после разрешения конфликта сохраняют настрой на борьбу с соперником, однако эта борьба преобразуется в деловое соперничество — отдельные члены организации или ее подразделения стремятся опередить или отстранить соперника, избегая прямых конфликтных взаимодействий. Очевидно, что при установке на конкуренцию после разрешения конфликта весьма велика вероятность возобновления конфликта, поскольку основные противоречия и причины конфликта остаются и противодействие просто переводится в более спокойное русло. Вместе с тем при таком стиле поведения у участников конфликта сохраняется высокая степень мобилизации на выполнение той деятельности, которая позволяет им опередить соперника и добиться вознаграждения.

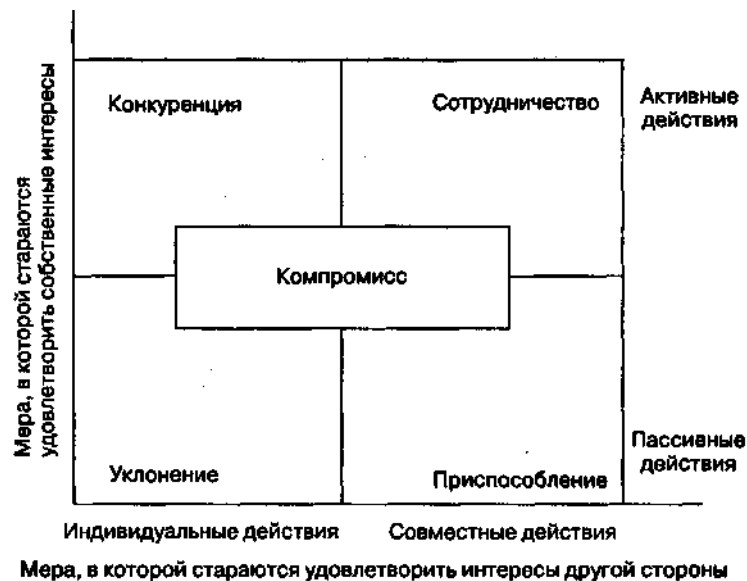


Рис. 56. Сетка Томаса — Килменна

Стиль уклонения. При уклонении участников от конфликтных взаимодействий конфликт очень часто приходит к разрешению или угасанию. При этом стиле поведения на определенной стадии конфликта его участники прекращают активно отстаивать свои права и уклоняются от активных конфликтных взаимодействий. Такой стиль наиболее характерен для следующих ситуаций:

- один из соперников обладает ресурсами, значительно превосходящими ресурсы другой стороны конфликта;
- причина конфликта не столь значительна, чтобы из-за нее вступать в жесткое конфликтное противостояние;
- одному или обоим соперникам невыгодна сама конфликтная ситуация (например, конфликт может нанести ущерб престижу или имиджу одного из участников конфликта).

Разрешение конфликта через уклонение — двойственный и весьма опасный результат. С одной стороны, соперники отказываются от прямых конфликтных взаимодействий, что позволяет руководству организации управлять конфликтной ситуацией, но с другой стороны, соперники могут лишь подавить конфликт, который будет «тлеть», если осталась без изменения установка на продолжение противоборства. При наличии такой установки сохраняется возможность для появления нового, более разрушительного и болезненного конфликта. Кроме того, отсутствие открытых форм конфликтных взаимодействий при уклонении вовсе не исключает использования

скрытых, латентных форм воздействия на соперника (провокации, обман, создание ложного видения ситуации и т.д.). Разрешение конфликта через уклонение относится к пассивным способам поведения в конфликтных ситуациях, которые в целом мало приближают соперников к полному устранению противоречий.

Стиль приспособления. Разрешение конфликта через приспособление к ситуации изначально предполагает, что по крайней мере одна из сторон будет подчиняться другой стороне. Без этого невозможен сам процесс приспособления. В этом случае разрешение конфликта основано на принижении (нередко временном) одной из конфликтующих сторон, которая приносит в жертву свои интересы в пользу другой стороны конфликтного взаимодействия. Таким образом разрешаются конфликты при значительном доминировании одной из сторон, недостатке ресурсов или усталости от конфликта. Нередко приспособляющаяся сторона теряет интерес к конфликту или руководствуется известным лозунгом: «Плохой мир лучше успешной войны».

Стиль сотрудничества. Разрешение конфликтов через сотрудничество представляет собой наилучший способ. При этом после прекращения конфликтных взаимодействий и изменения конфликтной ситуации стороны по-прежнему отстаивают свои интересы, но они стремятся к их достижению, способствуя достижению целей другой стороны. Разобщенность сторон в ходе протекания конфликта сменяется сплоченностью при реализации совместных интересов, что возможно только в случае рациональных конфликтов, когда эмоциональная составляющая поведения членов организации не заслоняет причины конфликта, когда озлобление и неприязнь не мешают сотрудничеству. В связи с этим ясно, что если конфликт приобретает эмоциональную окраску, нужно изменить установки конфликтующих сторон в отношении личностных особенностей участников конфликта, провести коррекцию отрицательных групповых стереотипов.

Стиль компромисса является наиболее распространенным при разрешении конфликтных ситуаций, поскольку конфликтующим сторонам трудно полностью отказаться от своих притязаний. Следуя данному стилю, стороны конфликта должны согласиться на частичные уступки. При этом конфликт может быть погашен или даже разрешен, поскольку причина конфликта перестает казаться непреодолимым препятствием. Однако необходимо учитывать следующее:

- ориентация на компромисс предполагает либо частичное разрешение конфликта, либо прекращение конфликтных взаимодействий с переходом в состояние неустойчивого равновесия;
- компромисс возможен только при относительном равенстве ресурсов (властных, информационных, материальных, престижных и т.д.) сторон или при формировании отношений взаимной зависимости. Если в конфликте одна из сторон доминирует, ей нет никакой выгоды ущемлять собственные интересы.

В целом можно сказать, что стиль разрешения конфликта во многом зависит от ситуации и воли руководителей организации. Кроме того, важно, как оцениваются возможности конфликтующей стороны с точки зрения будущих взаимодействий.

§ 8.4. Управление конфликтом в организации

Способы управления конфликтами. Конфликты могут иметь рациональную, и эмоциональную природу. В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

- целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;
- изменения установок и ценностных ориентации соперников.

Эти виды управления конфликтом реализуются в различных способах, к основным из которых относятся организационные, социокультурные и социально-психологические.

Организационные способы управления конфликтом характеризуются прежде всего целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений. Цель таких воздействий — ослабление конфликтных взаимодействий или локализация конфликта, а нередко и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Важным моментом при выборе конкретного организационного способа разрешения конфликта является учет природы конфликта (рациональный или эмоциональный) и его причин. Основными организационными способами разрешения конфликта можно назвать следующие.

1. *Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон*, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд достаточно автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознавать себя членами ингруппы, отделенными от других подгрупп. В конечной итоге это приведет к ослаблению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и сокращению степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом часто применяется для уменьшения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными.

2. *Введение независимых контролирующих элементов*, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (характера причин, остроты или длительности) такое управление может преследовать цели:

- затягивания времени для прохождения критической точки конфликта, после чего возможно более эффективное воздействие на соперников;
- поиск компромисса на основе переговоров членов независимой группы со всеми участниками конфликта.

3. *Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений*. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к нарушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это явление может стать основой эффективного управленческого воздействия на поведение членов организации.

4. *Ротация* — *перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую*. Этот чисто организационный способ по сути состоит в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

5. *Изменение содержания труда*. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Конечно, таким образом очень редко удастся погасить

конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

Социологические и культурные способы управления конфликтами. В данном случае объектом управленческого воздействия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие.

1. *Изменение содержания властных отношений.* Прежде всего следует изменить формы применения власти и управленческого контроля за деятельностью членов организации. Особенно эффективно изменение форм власти, что позволяет руководителю организации гибко воздействовать на конфликтную ситуацию. Так, руководитель может использовать в зависимости от ситуации то власть принуждения, то власть вознаграждения, информационную, экспертную или референтную власть. В этом случае конфликтная ситуация изменяется в результате ухода от агрессии благодаря прекращению блокирования потребностей путем изменения способа воздействия на индивида. Прежняя ситуация блокирования становится не актуальной, а замещающая ситуация еще не осмыслена и не рационализирована, в связи с чем возникает иллюзия отмены блокирования. Это обстоятельство дает возможность руководителям воздействовать на причины конфликта и установки противоборствующих сторон, приближая ситуацию конфликта к разрешению или гашению.

2. *Изменение отношений зависимости.* Блокирование потребностей каждой из конфликтующих сторон связано с отношениями зависимости. При этом зависимость представляется, как способность одной из сторон совершать действия, препятствующие удовлетворению потребностей другой стороны. При рациональном конфликте ликвидация блокирования потребности или перенос этого блокирования на другую потребность может привести к снижению интенсивности конфликтных взаимодействий. Еще более сильным средством управления конфликтной ситуацией является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

3. *Изменение структуры неформальной социальной группы.* Изменение структуры неформальных отношений одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп, которые изменят степень включенности конфликтующей стороны в конфликтную ситуацию. Для этого важно выявить неформальные группы или коалиции, выяснить основу существования неформальной группы (решение производственных вопросов неформальными методами, родство, старые связи и знакомства, принадлежность к некоторой ингруппе, общее недовольство возникшей ситуацией и т.д.), определить неформальных лидеров. После этого появляется возможность изменить отношения между членами неформальной группы путем введения объекта неопределенности в деятельность группы, перемещения неформальных лидеров, изменения ценностных групповых ориентации или степени группового неформального контроля за действиями членов данной группы.

4. *Изменение системы ценностей.* Наиболее типичные причины конфликтов в организации — различие в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения, локализации и даже разрешения конфликта весьма важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удастся путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия

со стороны руководителей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.

5. *Введение и принятие новых норм.* Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Очевидно, что новые правила должны исключать возможность конфликтных взаимодействий. Это обстоятельство позволяет участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию и изменить свои претензии к противнику. Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.

6. *Изменение отношения к деятельности.* Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность. Более того, у не заинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.

7. *Концентрация интересов на нейтральном объекте.* Чтобы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. С этой целью может быть создано новое подразделение, внедрена новая техника, в ситуацию введена новая информация; также полезно появление новых норм, социальных объектов, новых членов организации и т.д. Для эффективного управления конфликтом необходимо, чтобы:

- нейтральный объект органично вписывался в конфликтную ситуацию, т.е. имел определенную связь с конфликтом;
- вызывал интерес у участников конфликта, привлекал внимание;
- не вызывал напряженности и не служил причиной нового конфликта.

8. *Изменение системы коммуникаций.* В современной организации коммуникации могут стать каналом для осуществления открытых и скрытых действий в конфликте. Хотя в конфликтных взаимодействиях используются как формальные, так и неформальные коммуникационные связи, особое внимание следует уделять неформальным межличностным коммуникациям. Это объясняется тем, что в условиях достаточно замкнутой организационной культуры наибольшим доверием у членов организации пользуются неформальные межличностные связи, которые затем подтверждаются и реализуются формальным способом. С их помощью участники конфликта координируют собственные действия, оказывают мотивирующее воздействие друг друга с целью продолжения конфликтных взаимодействий, осуществляют скрытое воздействие на соперника путем маскировки, провокации, скрытые движения. В связи с этим важно не только выявить неформальные межличностные связи, но и направить их на достижение сотрудничества, компромисса или прекращения конфликтных взаимодействий. В данном случае большое значение имеет управление межличностными связями на основе изменения коммуникационных ролей. Например, возможными вариантами управления могут быть: отсечение связей лидера; введение «сторожа», т.е. лица, контролирующего связи в группе; исключение или, наоборот, внедрение «связных», способных поддерживать связи с другими группами.

Социально-психологические способы управления конфликтами. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений. К этим методам относятся следующие.

1. *Изменение установок по отношению к членам группы.* Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда все внимание переносится на личности соперников. Поэтому полезно прежде всего создание атмосферы сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров. Кроме того, при таком способе управления конфликтом возможно применение методов коррекции отрицательных стереотипов, изменения целей, одобрения и др.

2. *Изменение мотивации членов организации.* Поскольку мотивацию можно представить как силу, побуждающую к действию, а при конфликте мотивация направлена прежде всего на активизацию конфликтных взаимодействий, то ясно, что для управления интенсивностью конфликтных взаимодействий следует ослаблять мотивацию на противодействие по отношению к соперникам. Это может быть достигнуто путем демонстрации нерациональности конфликта, его разрушительных последствий и привлекательности бесконфликтной работы. Того же эффекта можно достигнуть через мотивацию участников конфликта к основному виду деятельности. Как правило, появление сильной мотивации к работе приводит к отвлечению членов организации от участия в конфликте.

3. *Введение неформальных лидеров* — наиболее старый и проверенный способ управления конфликтом. Как известно, неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта (поддерживать неприязнь, ненависть и установки на борьбу). В связи с этим приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участниками конфликта. Основная трудность этого способа управления конфликтом в том, что нового лидера должны принять в коллективе организации, слушать его советы, подчиняться его решениям в условиях острого конфликта.

4. *Создание благоприятной эмоциональной атмосферы.* Большинство причин конфликта связано с общим недовольством, неудовлетворенностью, неприязнью, направленными на других членов организации. Поэтому одним из способов снижения интенсивности конфликта является создание благоприятной эмоциональной атмосферы, охватывающей всех участников конфликта. При этом снижается интенсивность конфликтных взаимодействий.

5. *Манипулятивное воздействие на поведение членов организации.* Некоторые современные способы управления поведением связаны с манипулированием сознанием участников конфликта, когда основой управления является воздействие на подсознание участников конфликта, совершаемое в обход психологических барьеров. Для этого используются различные коммуникационные каналы, по которым передаются специально подготовленные сообщения. В подготовке сообщений должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, которые способны воздействовать на подсознание участников конфликта через их репрезентативные системы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В организации назревает социальный конфликт. Какое социально-психологическое состояние предшествует возникновению социального конфликта между членами организации?

2. Конфликты в организации имеют тенденцию усиливаться и расширяться. В силу какого обстоятельства происходит усиление и расширение социальных конфликтов?

3. В организации происходит конфликт между двумя индивидами. Каждый из них представляет интересы своего подразделения. К какому типу можно отнести этот конфликт?

4. К какому типу следует отнести структурные конфликты в организациях? Обсудите свой ответ.

5. Скрытые конфликты трудно поддаются гашению, но тем не менее ими можно управлять. Какой вид управления применяется при скрытых конфликтах? В чем состоит сущность такого типа управления?

6. Любому конфликту в организации предшествует предконфликтная стадия его развития. С помощью каких действий конфликт может быть прекращен на предконфликтной стадии?

7. Как изменяются социально-психологические установки членов организации при переходе от предконфликтной стадии к стадии непосредственно конфликта?

8. Конфликт между двумя организациями на уровне рыночной среды постепенно достигает критической точки. Ситуация конфликта такова, что обе организации не получают поддержки извне. Как будет протекать конфликт после достижения критической точки?

9. Конфликт между двумя организациями был погашен. Но организации являются конкурентами на рынке сбыта своей продукции. Как можно охарактеризовать такое разрешение конфликта и каковы особенности этого разрешения?

10. Какой из способов разрешения социального конфликта наиболее предпочтителен с точки зрения совместных действий его участников?

11. В чем отличие конфликтов, возникающих из-за различия или пересечения интересов, от конфликтов, возникающих на почве различий в ценностных ориентациях?

12. Фирма старается занять независимое положение в рыночной среде. Это стремление вызывает противодействие другой фирмы, которое постепенно приводит к конфликту. К какому виду можно отнести основную причину данного конфликта?

13. В организации существует конфликт между подразделениями, который отрицательно сказывается на ее деятельности. Руководитель принимает решение создать новое подразделение, для того чтобы погасить этот конфликт. Какой из способов управления конфликтом применяет руководитель в данном случае?

14. В организации существует конфликт, в ходе которого его причины забылись, а наблюдается только неприязнь участников конфликта по отношению друг к другу. Каким образом можно погасить организационный конфликт в данной ситуации?

Глава 9

МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

§ 9.1. Сущность мотивации как функции управления в организации

Природа мотивации. Для достижения целей организации руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организации к достижению поставленных целей. В связи с этим

руководство организации должно выполнять весьма важную функцию — создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

Мотивация как функция управления — это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса. Таким образом, *мотивацию в организации* можно трактовать как *побуждение членов организации к действию*. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой — это самопобуждение.

Чтобы разобраться в этой двойственной природе мотивации, важно понять, что поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием различных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует прежде всего выделить стимулы и мотивы. Стимул понимается как внешняя причина, побуждающая людей к деятельности, а мотив выступает как внутренняя побудительная сила. Если стимул замечен, его можно заранее спланировать или отменить, то мотив скрыт, его действие часто бывает неожиданным для наблюдателей, так как он зависит от инстинктивных импульсов, влечений, потребностей.

Вместе с тем стимулы и мотивы самым тесным образом связаны между собой. Процесс стимулирования деятельности члена организации — это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности. Однако для успешного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы, которые можно приобрести, только изучая социологию и психологию личности.

Обращение к изучению поведения людей в организации обусловлено тем, что не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится лично значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность работника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы. Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий.

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию (см. рис. 57).

Для того чтобы понять механизм достижения соответствия между целями руководителей и поведением исполнителей, нужно определить сущность мотивации.

Мотивация в организации может рассматриваться в двух аспектах:

- как функция управления, когда мотивация представляет собой процесс побуждения к деятельности, что можно соотнести с понятием «стимулирование»;
- как сила, побуждающая к действию, когда понятие «мотивация» сходна с значительно более широким понятием «мотив», к которому относятся все компоненты внутреннего побуждения к деятельности: потребности, интересы, ценности, инстинкты, влечения, эмоции, идеалы.

Функции мотивов поведения индивида. Поскольку мотив является состоянием предрасположенности, готовности, склонности действовать определенным образом, задача деятельности, связанной с внешним стимулированием, заключается в формировании или активизации такого состояния. Мотив можно рассматривать как средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет или обосновывает свое поведение, т.е. отражает свое отношение к ситуации, различным объектам внешней среды. Мотивы достаточно подвижны, поскольку в их формировании участвуют эмоции человека, его темперамент и влечения. Более стабильным элементом поведения человека, определяющим степень его готовности к совершению определенных действий, является социальная установка. Можно сказать, что понятия «мотив» и «установка» близки по смыслу, хотя их нельзя считать синонимами. Мотив представляет собой побуждение к действию, связанному с удовлетворением потребностей, поэтому формирование мотивации членов организации осуществляют на основе изучения установок, пытаясь выявить осознаваемые причины, лежащие в основе выбора определенных типов поведения.

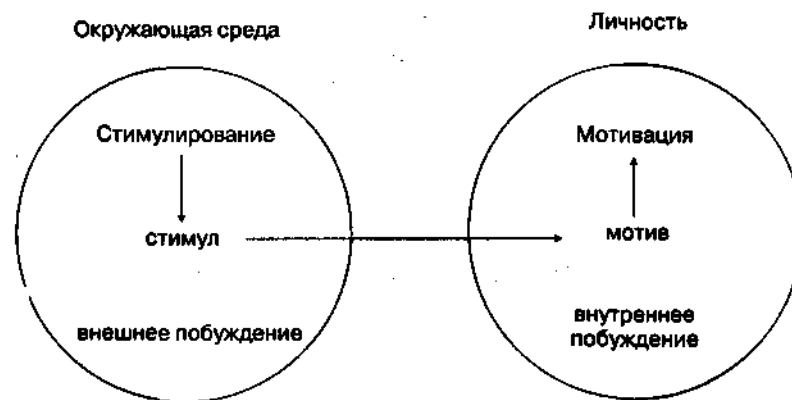


Рис. 57. Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения

Основные функции мотивов поведения человека можно определить следующим образом [33]:

ориентирующая — мотив направлен на выбор членом коллектива организации поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации;

смыслообразующая — мотив определяет субъективную значимость принятого вида поведения для члена организации;

опосредующая — мотив возникает на стыке внешних и внутренних побудителей к действию, опосредуя их в отношении личности и влияя на ее поведение;

мобилизующая — мотив мобилизует внутренние резервы члена организации, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;

оправдательная — в мотиве заложено отношение члена организации к должному, нормативному, привнесенному извне образцу, эталону поведения, социальной норме.

Таким образом, построение системы мотивации в организации представляет собой как экономическую проблему, потому что эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации, удовлетворять экономические потребности ее членов, так и психологическую проблему, поскольку при ее построении должны учитываться идеалы, стремления, потребности в достижении и самовыражении ее участников.

Мотивация и управление. Стимулирование работников в организации связано с многими трудностями:

- неспособность руководителей эффективно и последовательно применять методы мотивации;
- изменение потребностей работников со временем, что обуславливает необходимость изменения мотивации работников;
- ограничения в отношении типа и возможностей стимулирования работников;
- теоретическая неразработанность основных стратегических направлений мотивации работников в организации.

Практика управления мотивацией членов организации складывалась в эпоху зарождения крупного машинного производства, когда в задачу руководителя входило объяснение работнику того, что и как он должен делать, когда завершать работу, после чего осуществлялся контроль за выполнением задания. Другими словами, данная система была рассчитана на слепое подчинение работников указаниям руководителей. Реализация таких управленческих задач исключала необходимость во внедрении сложной системы мотивации работников. Стимулы, применяемые для управления поведением работников, были предельно простыми — если работник не выполнял заданий руководителя, его увольняли.

Приблизительно с середины 1950-х гг. экономическая ситуация в ряде стран изменилась, в частности повсеместно наблюдалось затоваривание рынка продуктами производства. Это вызвало резкие изменения в отношении членов организаций к выполняемой работе: дисциплина труда падала, работники стали более требовательны к управляющим в организациях. В связи с этим возникла необходимость пересмотра принципов стимулирования трудовой активности, что привело к появлению новых подходов к проблеме стимулирования работников, основанных прежде всего на теории подкрепления и теории ожидания.

В конце 1960-х гг. результативность деятельности организаций вновь начала падать, поскольку изменившимся установкам работников не отвечали стили управления производительностью, выработанные еще в 1930—1940-х гг.

В настоящее время философия и стиль управления быстро меняются, что требует новых комбинированных подходов к проблеме мотивации работников в организации, основанных на последних достижениях в области поведенческих наук и наук об управлении и сочетающих экономические и социально-психологические способы воздействия на поведение работников.

§ 9.2. Основные исследования мотивов деятельности человека

Анализ мотивов поведения работника в организации Х. Хекхаузена.

В своей работе «Мотивация и деятельность» [106] немецкий психолог Х. Хекхаузен провел анализ различных подходов к объяснению поведения человека в организации, особое внимание обращая на индивидуальные различия в поведении. Хекхаузен определяет мотив как «гипотетический конструкт, объясняющий устойчивые особенности целенаправленности, избирательности, интенсивности и продолжительности деятельности через приписывание субъекту соответствующих латентных установок (диспозиций)» [106. С. 43]. Трудность исследования мотивации заключается в том, что мотивы (как и любые гипотетические конструкты) нельзя наблюдать, а можно лишь диагностировать. Понимая мотив как желаемое целевое состояние в рамках отношений индивид — среда, Хекхаузен наметил следующие основные направления его изучения.

1. *Классификация мотивов* — составление содержательной классификации различных целей поведения, к которым стремится индивид, а также перечня мотивов. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития как относительно

устойчивые оценочные диспозиции, и классификация должна давать возможность выяснить, на основании каких возможностей и активизирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также какое целенаправленное вмешательство может изменить мотивы работника.

2. *Определение генезиса мотивов* — изучение зарождения, развития и изменения отдельных мотивов. Полученные результаты позволят не только изменять мотивы, но и формировать их у членов организации путем создания соответствующих условий.

3. *Измерение мотивов* — определение силы мотива, его направленности, степени значимости для индивида, на основе чего создается иерархия мотивов, которая достаточно полно описывает поведение индивида в организации. При проведении измерения мотивов следует учитывать, что поведение человека в каждый момент времени определяется не любыми или всеми возможными мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (например, самым сильным), который при данных условиях теснее всего связан с перспективой достижения соответствующей цели. Такой мотив активизируется, становится действенным (одновременно могут активизироваться и другие мотивы, соподчиненные с ним или находящиеся с ним в конфликте).

4. *Актуализация мотива* — выделение и дифференциация внутри ситуации специфических условий актуализации определенного мотива. Мотив перестает быть действенным, т.е. активно участвовать в процессе мотивации, когда либо достигнуто целевое состояние, соответствующее отношениям индивид — среда, либо индивид только приблизится к желаемому состоянию, но это покажется ему достаточным; либо условия ситуации сделают другой мотив более насущным, в результате чего этот другой мотив активизируется и станет доминирующим. Действие, как и активизация мотива, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или может прерываться и затем возобновляться (отложенное действие).

5. *Управление сменой и возобновлением мотивации* — достижение состояния, когда в организации в ходе смены деятельности или последовательного выполнения заданий происходит возврат к активизации мотива, ранее уже бывшего у индивида, но вытесненного другими, более актуальными мотивами.

6. *Превращение мотивации в единую (внутренне непротиворечивую) целенаправленную деятельность и в особых случаях управление мотивационными конфликтами.* Мотивация не является изначально единым процессом, равномерно, от начала до конца пронизывающим поведенческие действия. Она состоит из разнородных процессов, осуществляющих функции саморегуляции на отдельных фазах поведенческих актов индивидов. Например, на начальной стадии деятельности индивид взвешивает возможные результаты действий, затем ведущим мотивом может стать желание справедливого вознаграждения за труд и т.д.

Деятельность складывается из отдельных функциональных способностей — восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, которые обладают собственным, накопленным в ходе предыдущего опыта запасом возможностей (умений, навыков, знаний). Однако теория мотивации этим не занимается, принимая их как данное, хотя именно от мотивации зависит, как и в какой степени будут использованы различные функциональные способности. Теория мотивации объясняет выбор между различными альтернативными действиями, между различными вариантами восприятия ситуации членами организации.

7. *Решение проблемы влияния мотивации на наблюдаемое поведение* — изучение последствий осуществления мотивов. Сложность направления заключается в том, что мотивы напрямую не наблюдаются и поэтому не поддаются непосредственному

познанию, в связи с чем приходится применять специально разработанные инструменты измерения мотивов.

Классификации мотивов на основе отношения индивид — среда Г. Мюррея. В практической деятельности по созданию системы мотиваций в организации наиболее часто используются классификации мотивов Г. Мюррея и А. Маслоу.

В своей работе «Исследование личности» (1938) Г. Мюррей теоретически обобщил концепции З. Фрейда, Д. МакДауголла, К. Левина. Он рассматривал человека как активный организм, который не просто находится под постоянным давлением ситуаций, но активно разыскивает и создает их. Во всех случаях человек воспринимает возможные последствия изменения ситуации через призму своих интересов. Человек и воспринимаемая им ситуация образуют единицу взаимодействия, взаимно обуславливая друг друга.

Центральными понятиями теоретической концепции мотивации Мюррея являются потребность со стороны личности и давление со стороны ситуации, причем «потребность» определяется через желаемое целевое состояние отношения индивид — среда и представляет собой частично активизированный мотив, а «давление» — это целевое состояние ситуации, на которое можно надеяться или которого нужно опасаться. Потребность и давление взаимосвязаны: давление актуализирует соответствующую потребность, а потребность ищет соответствующее ей давление. Например, давление может быть выражено в наличии ресурсов для удовлетворения потребности, благоприятного общественного мнения, возможности получения помощи, в виде приказа руководителя и т.д. Другими словами, давление представляет собой некоторое воздействие со стороны внешней среды и воспринимается как некоторый набор стимулов, принимающих вид угрозы или пользы для индивида; давление может быть и реальным, и воображаемым.

Для выявления соотношения между потребностью и ситуацией Мюррей разработал и апробировал Тематический апперцепционный тест, который впоследствии вошел в практику диагностики мотивационной структуры личности.

В понятие «потребность» Мюррей включал как более или менее устойчивые черты личности, так и преходящие состояния. При этом он выделял первичные потребности, реализация которых обеспечивает нормальную жизнедеятельность индивида как живого организма (потребности в воде, пище, сексуальных отношениях, избегание холода и т.д.), и вторичные потребности, реализация которых обеспечивает нормальную жизнедеятельность индивида как личности, как члена социальной группы, организации, общества (потребность в независимости, защите, уважении и т.д.).

Кроме того, потребности можно разделить по отношению индивида к различным влияниям ситуации на позитивные (поиск подкрепляющего давления со стороны ситуации) и негативные (избегание негативного воздействия со стороны опасных элементов ситуации).

И наконец, потребности разделяются по степени их проявления в поведении индивидов на явные (легко наблюдаемые в действиях и поступках индивидов) и латентные (проявляемые только в игровых действиях, фантазиях или тайных желаниях).

Вторичные потребности наиболее важны в процессе мотивации индивидов. Мюррей разработал перечень таких потребностей, включив в него агрессию, аффилиацию (общение), доминирование, достижение, защиту, игру, избегание вреда, избегание неудач, независимость, неприятие (отторжение), осмысление ситуации, поиск помощи (зависимости), покровительство, понимание, порядок, привлечение к себе внимания, противодействие, сексуальные отношения, уважение.

Некоторые наиболее сложные потребности с трудом поддаются изучению, но оказывают решающее влияние на поведение индивида, Это потребности в приобретении, избегании обвинений, познании, созидании, разъяснении (обучении), приказании, сохранении ценностей или ресурсов.

Перечень потребностей, разработанный Мюрреем, многие исследователи используют при разработке методик измерения мотивов и в процессе управления организацией. Такие мотивы, как потребность в достижении, аффилиации, доминировании (власти), изучались отдельно начиная с 1950-х гг.; результаты исследований активно применяются в процессе управления организациями.

Классификация мотивов А. Маслоу наиболее полно описана в его работе «Мотивация и личность» (1954). Модель Маслоу отличается от предшествующих моделей по крайней мере в двух отношениях: классификация предусматривает дифференциацию поведения не на отдельные мотивы, а на группы мотивов; группы мотивов упорядочены в целостную иерархию согласно их роли в развитии личности.

Иерархическая модель потребностей Маслоу представлена на рис. 58.

По Маслоу, высшие потребности (расположенные на верхних ступенях иерархии потребностей) не в меньшей степени инстинктивны, чем низшие потребности.

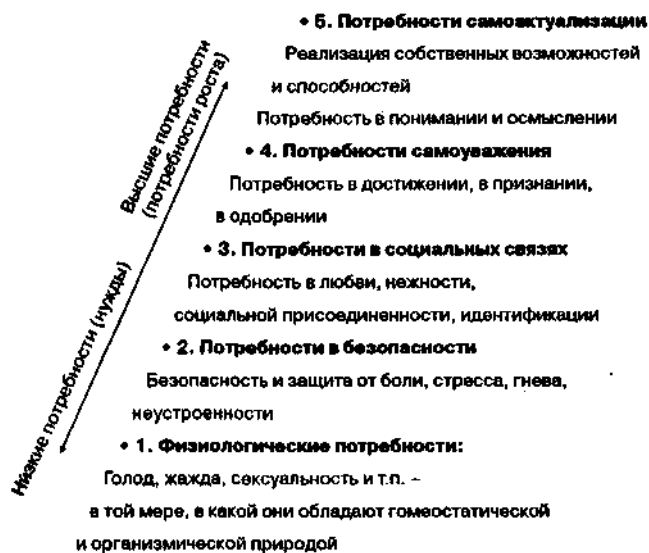


Рис. 58. Иерархическая модель потребностей личности

Пока потребность не удовлетворена, она активизирует деятельность индивида и оказывает значительное влияние на нее. При этом деятельность инициируется не столько изнутри, сколько извне возможностью удовлетворения. Другими словами, хотя потребность представляется как присущая внутренней природе индивида, его деятельность по удовлетворению потребности регулируется извне.

Согласно основной идее классификации Маслоу, прежде чем активизируются и начнут определять поведение индивидов потребности более высоких уровней, должны быть удовлетворены потребности низшего уровня, прежде всего физиологические потребности. Индивид не может стремиться к высоким целям, пока он голоден или не имеет крыши над головой. В соответствии с иерархией потребностей далее следует удовлетворение потребностей в безопасности и потребности в социальных связях (общении), затем потребности в самоуважении и, наконец, в самоактуализации. Самоактуализация (например, потребность в творческом самовыражении) может активизироваться и определять поведение индивида только тогда, когда удовлетворены

остальные потребности. В случае конфликта между потребностями, принадлежащими различным иерархическим уровням, побеждает потребность более низкого уровня.

Если рассматривать развитие человека с возрастом, то восходящей иерархии потребностей соответствует последовательность их проявления (речь идет о стадиях развития человеческого Я), т.е. каждая ступень развития потребностей соответствует более высокому уровню развития личности.

Высшие потребности — в самоактуализации — соответствуют наиболее высокой стадии развития личности, когда личность стремится выразить себя в творчестве, оставить после себя светлое наследие, реализовать свой интеллектуальный и духовный потенциал. По словам Маслоу, «чтобы находиться в согласии с собой... человек должен быть тем, чем он может быть» [147. С. 54]. Относительный приоритет временно неудовлетворенных низших потребностей не обязательно должен прерывать или блокировать самоактуализацию. Самоактуализация может приобретать своеобразную функциональную автономию.

Различия между низшими и высшими потребностями сводятся к следующему:

- высшие потребности генетически более поздние;
- чем выше уровень потребности, тем менее она важна для выживания индивида, тем дальше может быть отодвинуто ее удовлетворение и тем легче от нее на время освободиться;
- высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные;
- жизнь на более высоком уровне потребностей означает более высокую биологическую эффективность, большую ее продолжительность;
- удовлетворение высших потребностей чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, чаще приносит счастье, радость, обогащает внутренний мир.

В различные культурные и экономические периоды люди, относящиеся к разным социальным группам, имеют разные возможности для удовлетворения потребностей высшего уровня. В связи с этим учет потребностей индивидов требует полного анализа ситуации.

§ 9.3. Психологические теории мотивации в организации

Как уже отмечалось, в основе классификации подходов к решению проблемы мотивации лежат два различных видения работника в организации, сложившиеся в ходе длительной научно-практической деятельности:

- психологические теории, которые рассматривают поведение человека как совокупность реакций на воздействие определенных стимулов;
- социально-экономические теории, которые подчеркивают воздействие определенных ценностей и намерений на поведение человека.

Иерархия человеческих потребностей (А. Маслоу). Теория Маслоу может стать одной из основ управления организационным поведением работников. В § 9.2 уже обсуждалась теория Маслоу. Согласно этой теории, все человеческие потребности располагаются в «свободной иерархии», т.е. поведением членов организации управляют наиболее насущные (низшие в иерархии) потребности до тех пор, пока они не удовлетворены. Только после их удовлетворения поведение индивида будет мотивироваться высшими потребностями. В том случае, когда потребность удовлетворена, она больше не мотивирует индивида до тех пор, пока она снова не актуализируется. Если потребности низших уровней постоянно удовлетворяются, в поведении доминируют потребности высших уровней. Высшие потребности в отличие от низших никогда не будут удовлетворены.

Исходя из этих базовых теоретических положений, руководитель организации должен обеспечить мотивацию к труду конкретного работника путем удовлетворения его важнейших потребностей таким образом, чтобы это способствовало достижению целей всей организации или ее подразделений. Наблюдая за поведением подчиненных, руководитель принимает решение о том, какие именно потребности работника нужно активизировать, для того чтобы они стали движущей силой его деятельности. Иначе говоря, следует выделить мотивационное ядро личности члена организации.

Перечислим некоторые наиболее распространенные способы удовлетворения потребностей высшего уровня:

потребности в самовыражении: обеспечение возможностей для обучения и развития личности работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия;

потребности в уважении: содержательная работа; высокая оценка; за качественное выполнение заданий и поощрение достигнутых работником результатов; демонстрация возможностей для продвижения работников по службе, для занятия им более высокого должностного или профессионального статуса; предоставление возможности участвовать в принятии управленческих решений в рамках подразделений организации; делегирование руководителем прав и полномочий своим подчиненным;

социальные потребности: проведение совещаний с расширенным участием подчиненных; создание и поддержание духа команды (команды единомышленников); обеспечение возможности функционирования неформальной структуры и неформальных групп в организации.

Таким образом, опираясь на модель Маслоу, руководители организации могут привлечь широкий набор поощрений и наказаний, основанных на знании и использовании потребностей подчиненных. Вместе с тем практическое применение этой модели сталкивается с серьезными трудностями. Отметим некоторые из них:

- очень часто удовлетворение потребностей работников воспринимается ими как должное и не стимулирует их трудовую деятельность. Например, премии могут стать настолько привычными, что работники начинают их требовать от руководства независимо от качества выполнения порученных заданий;

- удовлетворение высших потребностей может оказывать стимулирующее воздействие только в том случае, если будут удовлетворены потребности низших уровней, чего очень сложно достичь в условиях реальной организации и существующего дефицита ценностей, и работники вместо самовыражения должны думать об удовлетворении насущных потребностей: в еде, жилье и т.д.;

- стимулирование деятельности с опорой на высокие потребности возможно только при наличии определенных культурных норм. Например, в японских фирмах работник трудится в условиях минимального контроля со стороны руководителей, самостоятельно принимая решения, связанные с выполнением его ролевых функций. В большинстве случаев такое положение невозможно на предприятиях Великобритании или России, поскольку здесь не сложилась общая организационная культура, основанная на высоком доверии к работнику и высоком уровне его самосознания.

Однако при всех указанных трудностях модель Маслоу в настоящее время весьма широко распространена в организациях разного профиля при определении способов стимулирования работников.

Теория мотивационной гигиены, или двухфакторная модель (Ф. Херцберг). В своей теории мотивации Херцберг опирался на систему потребностей «социального человека», основы которой были разработаны в рамках теории человеческих отношений. Обработав данные более 200 экспертов (использовался метод интервью, которым охватывались работники, принадлежащие к разным профессиональным груп-

пам в разных странах), Херцберг выделил две группы факторов, влияющих на поведение членов организации, — гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы препятствуют возникновению разочарования в труде, являются основой воспроизводства жизненных и творческих сил работников, позволяют снять напряженность во время трудовой деятельности. Этим определяется их гигиеническая функция. Гигиеническим факторам соответствуют потребности низшего уровня (на схеме Маслоу это уровни 1,2,3, см. рис. 56). К ним относятся: стиль руководства; управленческая политика организации; заработная плата; условия труда; межличностные отношения; социальный статус работника; гарантии сохранения работы; влияние трудового процесса на личную жизнь члена организации.

Эти факторы являются внешними по отношению к самой работе, а относятся к окружению работника. По этой причине сами по себе они не содействуют удовлетворению работой, но создают условия, предотвращающие негативное отношение к своему труду у работников организации. Так же как отсутствие должной гигиены может вызвать болезнь, хотя она сама по себе не обеспечит здоровья, так и недостаток «рабочей гигиены» вызовет неудовлетворение содержанием труда, но сама по себе она не станет причиной состояния удовлетворенности.

Мотивационные факторы составляют вторую группу факторов. Их действие является мотивирующим по отношению к поведению работников, они выступают как активные мотивационные силы. Мотивационным факторам (мотиваторам) соответствуют высшие потребности (на схеме Маслоу — уровни 4, 5). К этим факторам прежде всего относятся: трудовые успехи работника; признание заслуг работника за качественно выполненные задания на основе принципа справедливости; предоставление работнику самостоятельности в ходе выполнения производственных заданий; обеспечение служебного роста; профессиональное совершенствование; обогащение труда элементами творчества.

Наличие одного, двух, трех или всех шести факторов в условиях трудового процесса повышает степень удовлетворенности человека работой и, следовательно, усиливает его мотивацию. При этом для многих работников удовлетворенность трудом чаще всего обеспечивается содержанием труда.

Представленные факторы довольно тесно взаимодействуют друг с другом: если гигиенические факторы предъявляются слабо, то ослабевает и трудовая мотивация, а если гигиенические факторы проявляются в полной мере, то трудовая мотивация усиливается. Однако прямой зависимости между этими двумя группами факторов нет. Так, высокая заработная плата не заставит работника трудиться с большим напряжением, однако низкая заработная плата вызовет у него желание умерить трудовой пыл или подтолкнет его к поиску нового места работы.

Для обеспечения эффективной мотивации работников необходимо использовать действие и гигиенических, и мотивационных факторов. Многие организации пытаются реализовать эти теоретические построения через программы «обогащения труда», полагая, что организационное поведение работников изменится в лучшую сторону, если вступят в действие факторы стимулирования самим трудовым процессом. Метод «обогащения труда» направлен на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы каждый член организации почувствовал:

- сложность и значимость порученного задания;
- независимость в выборе решений относительно порученного ему задания;
- отсутствие монотонности и рутинности операций, что может постоянно поддерживать интерес и увлеченность работника своим делом;
- ответственность за выполнение порученного задания, что является сильным мобилизирующим фактором;

- ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Для того чтобы эффективно использовать теорию Херцберга, необходимо выделить (составить перечень) все мотивационные и гигиенические факторы и дать возможность членам организации или ее подразделения самим определить, какие из этих факторов они считают для себя наиболее важными. Это позволит избежать ошибок, часто встречающихся у руководителей организации, которые выявляют потребности подчиненных на основе собственного опыта.

В качестве основных недостатков теории Херцберга указывают следующие:

- отсутствие учета индивидуальных характеристик членов организации при осуществлении действий, направленных на мотивацию их поведения;

- предположение о наличии тесной связи между удовлетворением трудом и производительностью труда, что не подтверждается многочисленными современными исследованиями (в частности, не учитываются мотивы, связанные с общением, стремлением к власти, взаимодействием между индивидами и социальными институтами).

Теория потребностей (Д. Макклеланд). При разработке своей теории английский исследователь Д. Макклеланд уделял преимущественное внимание учету и использованию в практике управления потребностей высшего уровня (психогенные потребности по Мюррею, социальные по Маслоу, мотиваторы по Херцбергу).

По Макклеланду, наиболее важными мотивирующими потребностями членов организации являются следующие.

Потребность во власти, выражаемая в виде желания воздействовать на поведение других людей для достижения собственных целей. Члены организации с ярко выраженной потребностью во власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, они не боятся конфронтации, стремятся отстаивать свою точку зрения, хорошо организуют свою деятельность и требуют к себе повышенного внимания со стороны окружающих.

Потребность в успехе, которая удовлетворяется не провозглашением успешных действий члена организации (для него это лишь подтверждение его ведущей позиции), а доведением работы (выполнения задания) до успешного завершения. Работники с развитой потребностью в достижении успеха обычно умеренно рискуют (расчетливы), любят брать ответственность на себя, требуют вполне конкретного и ощутимого поощрения. Мотивация по отношению к ним весьма существенно отличается от мотивации других членов организации.

Потребность в причастности к действиям, которая проявляется прежде всего в заинтересованности членов организации в общении, развитых неформальных связях, компании знакомых, в стремлении быть все время «в курсе». Таких работников привлекает в первую очередь работа с широкими возможностями общения; в этом случае само содержание работы может быть мотивирующим фактором.

Удовлетворение низших потребностей позволяет организации лишь с трудом выживать и не мотивирует ее работников, в то время как при опоре на высшие потребности организация работает с высокой степенью отдачи, высокой эффективностью.

Теория X и теория Y (Д. Макгрегор). Американский теоретик управления Д. Макгрегор предложил два противоположных подхода к мотивации работников в организации, каждый из которой поддерживается определенной школой управления. Эти подходы обусловлены разными психологическими установками в отношении членов организации.

Теория X основывается на традиционном взгляде на управление, суть которого в том, что управление — это принуждение и контроль со стороны руководства. При этом руководители, осуществляя мотивацию работников, предполагают, что:

- средний работник организации должен иметь постоянную неприязнь к выполняемой им работе и при любой возможности будет избегать ее, упрощать получаемые задания, переключать работу на других;

- предыдущее предположение позволяет сделать вывод о том, что большую часть работников организации необходимо принуждать к выполнению заданий, постоянно контролировать их или угрожать наказанием, чтобы заставить их и впредь прилагать соответствующие усилия для достижения организационных целей, поскольку считается, что неприязнь членов организации к работе настолько велика, что даже обещание вознаграждения за выполнение заданий не может быть достаточным условием для ее преодоления. Работники будут охотно принимать вознаграждение и даже постоянно требовать более высокого, но это не будет подталкивать их к приложению необходимых усилий, и только угроза наказания способна заставить усиленно работать, что указывает на единственный путь повышения производительности труда;

- средний работник в организации предпочитает, чтобы им руководили, желает избегать ответственности за порученное дело, имеет относительно невысокий уровень честолюбия или не связывает свое честолюбие с выполняемой в организации работой. Вместе с тем он желает иметь гарантию своего положения и благосостояния и решения проблемы безопасности.

Теория Y представляет собой взгляд на деятельность работника и проблему его мотивации, противоположный теории *X*. Данная теория предполагает управление поведением членов организации путем увеличения степени интеграции и через самоконтроль.

При осуществлении мотивации руководитель, следующий теории *Y*, основывает работу с персоналом на следующих положениях:

- для среднего работника в организации затрата физических и умственных усилий так же естественна, как игра или отдых, и в силу этого многие работники неохотно покидают рабочие места, если они выполняют важную, сложную и интересную работу. В зависимости от условий контроля работа сама по себе может быть источником удовлетворения (и будет выполняться добровольно) или быть источником наказания (и ее будут избегать);

- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для объединения усилий в достижении целей организации. Работник может осуществлять самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность появляется как результат вознаграждения, получаемого за достижение поставленных целей;

- воплощение целей организации или ее подразделений представляет собой функцию вознаграждения, которое тесно связано с достижением результатов;

- средний работник в определенных условиях может не только брать на себя ответственность за порученное дело, но и искать ее. Его желание избегать ответственности может быть либо связано с прошлыми разочарованиями, либо вызвано плохим руководством его деятельностью;

- многие работники обладают весьма высоким уровнем воображения, способностью к изобретательству и стремлением к творческому решению поставленных задач. Мотивация через вознаграждение способствует раскрытию у членов организации этих задатков и стремлений;

- в условиях деятельности современных предприятий и организаций потенциал работника используется лишь частично, поскольку не создаются необходимые условия для его раскрытия.

Таким образом, основной принцип организационного поведения, согласно теории Х, — это управление и контроль через власть принуждения, основанием которой является (если учитывать формальную сторону проблемы) договор о найме. При этом индивид сразу ставится в достаточно жесткие рамки организационных норм, от него требуются неукоснительное подчинение нормам, послушание и лояльность по отношению к существующей в организации системе власти. В данном случае вознаграждение расценивается в первую очередь как награда за лояльность и принятие отношений власти, а уже во вторую очередь — за качественное выполнение порученного задания.

Напротив, основным принципом теории У является создание таких условий жизнедеятельности организации, при которых работники могут совмещать достижение собственных целей с целями организации, они мобилизуют свои силы для решения собственных проблем и в то же время их умственная и физическая энергия обеспечивает процветание фирмы. Руководство же ориентировано на отношения доверия, поощрение личной инициативы работников, на самоконтроль за выполнением производственных заданий. При этом у руководства (из-за отсутствия необходимости в постоянном контроле) высвобождается время и усилия на развитие организации и осуществление изменений в соответствии с требованиями рынка.

Все психологические теории мотивации так или иначе рассматривают поведение членов организации, в основе которого лежит воздействие на личность работника, изучаются его реакции на стимулы.

§ 9.4. Социально-экономические теории мотивации

В социально-экономических теориях мотивации на первый план выступают намерения и ценности индивидов, реализующих свои цели в данной организации.

Теория «типовых переменных» и индивидуального выбора (Т. Парсонс). Американский классик современной социологии Т. Парсонс рассматривает мотивацию в свете выбора поведения индивидом исходя из конкретных ситуаций в организации. До тех пор пока индивид не произвел выбор типа своего поведения, ситуация в отношении мотивации остается неясной, нельзя выделить четко его линию поведения. Для того чтобы определить позицию индивида, Парсонс использовал дихотомические или « типовые переменные », подразумевая под этим тенденцию предпочтения одного вида поведения перед другим. Выбор поведения индивидом в организации соответствует следующим переменным.

Аффективность — *аффективная нейтральность*, т.е. член организации выбирает между эмоциональным, импульсивным поведением (аффективность) и рациональным поведением, основанным на достижении конкретных целей и анализе путей достижения результата (аффективная нейтральность).

Универсализм — *партикуляризм*, т.е. член организации выбирает между принятием общих для коллектива стандартов поведения, когда индивид желает быть «как все» (универсализм), и выражением индивидуальных различий, стремлением проводить собственную линию поведения (партикуляризм).

Диффузность — *специфичность*, т.е. член организации выбирает между реагированием на рабочие ситуации взаимодействия самым различным образом (диффузность) и стремлением к стандартным ситуациям, к единообразию во взаимодействии с другими членами коллектива (специфичность).

Достижение — *приписывание*, т.е. член организации ориентируется в коллективе на основании того, оценивает ли он других работников по деловым качествам и тому, как они исполняют свои организационные роли (достижение), или по «природным качествам», таким, как пол, возраст, национальность, семейное положение, происхождение и т.д. (приписывание).

Я — *коллектив*, т.е. член организации выбирает между ориентацией на личные интересы и индивидуальные цели (Я) или ориентацией на групповые или организационные цели и интересы (коллектив)

В конкретных ситуациях каждый член организации сделает выбор в диапазоне между этими полярными позициями. Этот выбор во многом зависит от того:

- как индивид оценивает ситуацию, как воспринимает различные ситуационные аспекты и какие возможные исходы предвидит;
- что индивид желает в данной ситуации, удовлетворение каких потребностей он связывает с данной ситуацией;
- как индивид может воздействовать на ситуацию, в какой степени достижение его целей и возможности действовать в направлении их достижения укладываются в рамки данной ситуации.

Согласно теории Парсонса, мотивацию индивидов в организации можно связывать с тем, какую линию поведения (в терминах данных модельных переменных) он выберет, попав в коллектив организации.

Теория баланса между побуждением и вкладом (С.И. Барнард и Х.А. Саймон). Теория Барнарда — Саймона о внутреннем равновесии организации является, по существу, еще одной теорией мотивации и формулирует условия, при которых организация может побуждать своих членов к активному участию в делах организации и в достижении организационных целей, что позволит организации выжить в условиях внешней среды.

Равновесие между побуждением членов организации к активной деятельности и их реальным вкладом в достижение организационных целей обеспечивается дозированной выдачей вознаграждений.

Теория Барнарда — Саймона основана на следующих утверждениях:

- 1) организация — это система взаимодействующих социальных линий поведения ее отдельных членов;
- 2) каждый член организации (и каждая группа членов организации) получает от организации побуждение к деятельности — стимул, в ответ на который он вносит свой вклад в достижение организационных целей;
- 3) вклад в деятельность организации каждого из ее членов действительно принесет общую пользу только тогда, когда предложенный ему стимул по своему размеру и значению будет больше или равен установленному вкладу (или тем заданиям, которые он должен выполнить качественно и в срок);
- 4) вклады различных групп членов организации в достижение организационных целей являются источником, из которых организация черпает стимулы, предлагаемые затем каждому из работников (распределение прибыли среди членов организации);
- 5) организация «платежеспособна» за счет реализации вкладов членов организации и продолжает свое функционирование до тех пор, пока существуют ресурсы для стимулирования постоянно возрастающих вкладов.

Таким образом, стимулы — это плата членам организации в жестком соответствии с их вкладом. По мере роста ресурсов в организации увеличивается размер стимула и возрастает разность между размером стимула и вкладом. Это обстоятельство позволяет удерживать работников в данной организации, блокировать их желание перейти на другое место работы. Если размер стимула долго удерживать на

уровне вклада, то работник будет получать все меньшее удовлетворение от результатов своей работы и желание покинуть организацию будет усиливаться. Следовательно, факторы стимулирования и вклада должны находиться в равновесии. На этот баланс оказывают влияние такие факторы, как осознаваемое желание уйти из организации; осознаваемая легкость передвижения из организации (например, большой спрос на работников данной специальности на рынке труда). При этом чем в большей степени индивид удовлетворен своей работой в организации, тем меньше он будет стремиться уйти из нее. Но стоит удовлетворению уменьшиться, как работник начинает поиск альтернативных вариантов. В том случае, если этот поиск не приносит успеха, уровень запросов работника будет постепенно снижаться, переходя к восстановлению равновесия стимул — вклад. Можно сказать, что удовлетворение результатами труда влияет только на желание перемещения из одной организации в другую при условии несложности этого перехода.

Полезными критериями уровня индивидуального вклада (участия) члена организации являются: выпуск продукции, количество невыходов на работу (прогулов), текучесть кадров.

Члены организации при вхождении в систему стимул — вклад должны принять два важных решения:

- принимать участие в деятельности организации — или уйти (что связано с невыходами на работу и соответственно с текучестью кадров);
- производить необходимый продукт или услугу в соответствии с организационными нормами — или отказ от выполнения производственных нормативов, требуемых организацией (что связано с проблемой продуктивности).

Решение «производить» существенно отличается от решения «принимать участие» и зависит от многих внутриорганизационных переменных, включая наличие контроля, участия в принятии решений, размера денежных вознаграждений, самих выполняемых заданий.

Теория ориентации на работу (Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда и др.). Центральным моментом этой теории являются цели, которых стремятся достичь члены организации, осуществляя свою работу, что составляет их приоритетную ориентацию. Диапазон целевых ориентации членов организации весьма широк — от ценностного источника внутреннего удовлетворения содержанием труда до чисто инструментальных средств повышения финансового вознаграждения.

Здесь выделяются четыре основных ориентации на работу.

1. *Инструментальная ориентация* — член организации рассматривает работу преимущественно как средство получения необходимого финансового вознаграждения для поддержания уровня жизни, соответствующего его статусу (утилитарная включенность).

2. *Бюрократическая ориентация* — такие индивидуальные ценности, как лояльность по отношению к нормам организации, безупречная служба, обмениваются на вознаграждения типа продвижения по службе и гарантии членства (моральная включенность).

3. *Ориентация на основе солидарности* — работа в организации понимается ее членами как групповая деятельность, позволяющая надеяться как на общественное, так и на финансовое вознаграждение. Такая ориентация приводит члена организации к идентификации либо с нанимающей его организацией, либо со служащими, выступающими как источник власти (моральная или альтернативная включенность).

4. *Профессиональная ориентация* — работник испытывает чувство удовлетворения от содержательности труда, требующего специальных знаний.

Происхождение этих ориентации следует искать вне места работы — в социальной ситуации, под влиянием которой находится данный член организации, включая семью, окружение коллег, экономический, классовый и половозрастной факторы. Не допускается любая возможность изменения приоритетов, возникших из различных целей и желаний людей, которые они хотят удовлетворить посредством работы в организации.

Мотивация работника в организации складывается из многих составляющих, связанных не только с его непосредственной деятельностью в организации, но и с его жизнью вне стен учреждения (в семье, на отдыхе, в кругу друзей и т.д.).

В данной модели проводится резкое разграничение между работой и неработой (факторами социального окружения), однако не учитывается их взаимное влияние.

Теория ожидания (В. Врум). По предложению американского теоретика организаций В. Врума, наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. При этом человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению потребностей, к приобретению желаемых ценностей и благ.

Врум рассматривает ожидания индивида как оценку им вероятности совершения определенного события, что составляет основу его теории. При анализе мотивации к труду следует учитывать три важных переменных (три взаимосвязи).

1. *Ожидания работника O* , основанные на сопоставлении затрат труда и результатов выполнения задания, представляют собой соотношение между оценкой отдельным работником сложности работы, ее трудоемкости, соответствия собственным представлениям об интересной работе и оценкой ее возможных результатов. Очевидно, что если при затрате значительных усилий достигнутый результат оценивается как ничтожный, мотивация работника будет в значительной степени ослабевать. Нередко работник просто не информирован о результатах труда и считает свою работу незначительной или бесполезной (с нулевым результатом). Другими причинами снижения ожидания могут быть: неадекватная самооценка работника; слабая ролевая подготовка или недостаточное (или неправильное) обучение члена организации; недостаточные права для выполнения поставленной задачи.

Ожидание затраты труда — результаты может изменять от нуля, если работник сомневается в том, когда и как он может завершить работу, не видит конечного результата, до единицы, если он четко знает, как завершить работу, какие этапы при этом он должен пройти.

2. *Инструментальность I* , или ожидание вознаграждения — результат деятельности. Любой работник в организации всегда сопоставляет вознаграждение за достигнутые им результаты с содержательностью, трудоемкостью и длительностью выполняемой работы. В том случае, когда член организации полагает, что за выполнение сложной и трудной работы он получает недостаточное вознаграждение, мотивация будет ослабевать. Значение инструментальности может колебаться в пределах от -1, когда работник, сравнивая вознаграждение с выполняемой работой, оценивает его как недостаточное и не стремится выполнять задание, избегает его, до +1, если работник считает, что работа сопоставима с размером вознаграждения, стремится ее выполнить.

3. *Валентность V* , или ценность вознаграждения, определяется как предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, формирующаяся вследствие получения определенного вознаграждения. Иными словами, валентность показывает, в какой степени работник стремится к данному вознаграждению или избегает его. Поскольку у членов организации всегда будут

разные потребности и пожелания в отношении вознаграждения, то общее для всех вознаграждение может не иметь для многих из них ценности и мотивация может ослабевать. Любая неясность или недосказанность относительно размера вознаграждения, сроков и условий его получения приводит к снижению валентности. Валентность варьируется в диапазоне от -1 (весьма нежелательно) до +1 (весьма желательно). Влияние этих переменных показано на рис. 59.

В конечном итоге мотивацию можно рассчитать по следующей формуле:
 Мотивация = $O \cdot I \cdot V$.

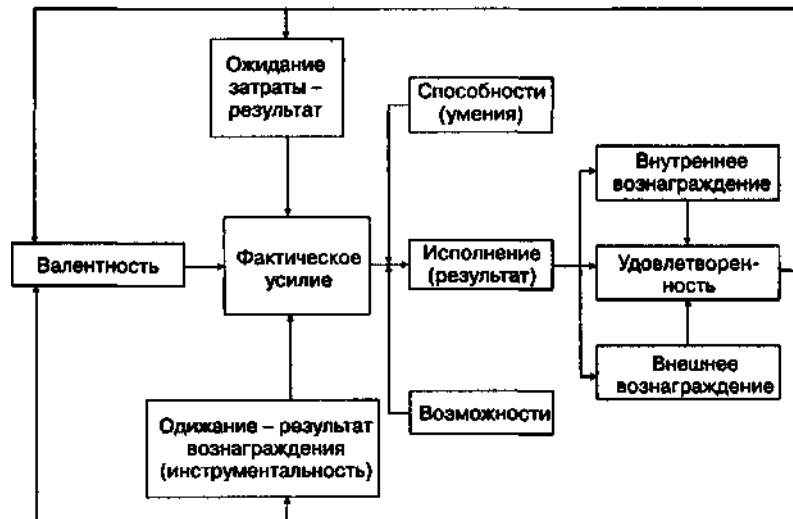


Рис. 59. Модель мотивации по В. Вруму

Например. Руководитель поручает работнику сложное задание, которое надо выполнить в сжатые сроки. В связи с этим ожидание, вероятно, будет низким $O = 0,2$. Однако валентность может быть достаточно высокой +1, если руководитель предупредил, что по завершении задания работник получит весьма значительное вознаграждение. Вместе с тем работнику ясно, что выплата вознаграждения зависит от многих побочных факторов (мнения более высокого руководства, существующих расценок на такие работы и т.д.), поэтому инструментальность может составлять $I = 0,75$. В соответствии с формулой Врума мотивация индивида и его усилия, связанные с выполнением задания, можно представить как

$$\text{Мотивация} = 0,2 \cdot 1,0 \cdot 0,75 = 0,15.$$

Итак, при выполнении данного задания работник весьма слабо мотивирован в основном из-за несоответствия сложности задания и его результатов.

При использовании этой модели определения мотивации очень трудно рассчитывать на высокую точность [87. С. 332]. Однако модель дает руководителю достаточно серьезный инструмент оценки мотивации работников.

Теория справедливости. В разработку этой теории внесли свой вклад много авторов. Можно назвать имена Дж. Хоманса [138], К. Арджириса [120] и др. В соответствии с этой теорией работники субъективно оценивают значимость и важность получаемого вознаграждения и затраченных ими усилий, соотнося их с теми же показателями других работников, выполняющих аналогичные задания.

Если подобного рода сравнения показывают дисбаланс или неравенство в размере и содержании вознаграждения, то у члена организации может возникнуть психологическая напряженность. Чтобы повысить мотивацию такого работника, важно

нейтрализовать чувство несправедливости и устранить дисбаланс. Здесь приемлемы два способа:

- изменение количества затрачиваемых усилий для выполнения порученных заданий;
- изменение уровня получаемого вознаграждения.

Работники, полагающие, что им «недоплачивают», снижают активность при выполнении заданий. Напротив, если работники считают, что им «переплачивают», они стремятся поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее (по данным многочисленных исследований, такие работники менее склонны изменять свое поведение).

Основной практический вывод теории справедливости следующий: до тех пор пока работники получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда; работникам, которые оценивают свое вознаграждение как несправедливое, нужно внушить (объяснить), почему существует разница в вознаграждении у него и у других (больше опыта, большая результативность и т.д.).

В некоторых организациях эту проблему пытаются решить путем сохранения тайны размеров оплаты труда. Это приводит не только к техническим сложностям, но и к тому, что работники начинают подозревать возможность несправедливого распределения вознаграждения. Кроме того, организация может потерять положительное мотивационное воздействие от увеличения зарплаты труда и потери чувства собственной значимости у сотрудников в сравнении с другими.

Синтетическая модель мотивации Э. Лоулера и Л. Портера. Американские исследователи проблем мотивации Лоулер и Портер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости [157]. В соответствии с этой моделью результаты, достигнутые членом организации, зависят от трех переменных (см. рис. 60):

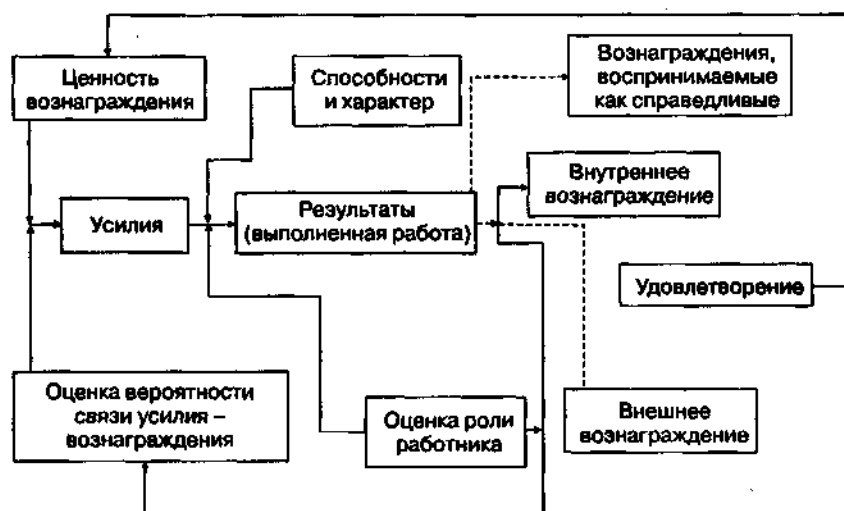


Рис. 60. Модель мотивации Э. Лоулера и Л. Портера

- количество затраченных усилий;
- способности и личностные качества работника;

- осознание работником своей роли в трудовом процессе.

Количество затрачиваемых работником усилий в свою очередь зависит от признанной им ценности вознаграждения и того, насколько работник верит в существование прочной связи между затрачиваемыми усилиями и размером вознаграждения.

Само по себе достижение требуемого результата есть внутреннее вознаграждение, а именно: чувство удовлетворенности, чувство, связанное с осознанием своей компетентности, с признанием другими членами организации, чувство самоуважения. К этому добавляется внешнее вознаграждение — похвала руководителя, премия, продвижение по службе, причем руководство организации может установить тесную связь между результативностью работника и внешним вознаграждением, регулируя направленность стимулов и их размеры.

В соответствии с теорией справедливости (штриховая линия на рис. 60) члены организации вырабатывают собственную оценку того, насколько правильно, справедливо вознаграждение, полученное за какой-либо результат, что в значительной степени сказывается на их мотивации к деятельности.

Удовлетворение можно определить как результат воздействия со стороны внутренних и внешних вознаграждений на поведение работников с учетом оценки справедливости и тех и других, иными словами, как меру ценности вознаграждения. Эта оценка влияет на восприятие человеком ситуаций, возникающих в ходе трудовой деятельности.

Многие руководители организаций, следующие ранним теориям человеческих отношений, полагают, что удовлетворение работника (своим трудом, размером вознаграждения и т.д.) ведет к достижению высоких результатов в трудовой деятельности, к высокой степени мотивации. Напротив, в синтетической теории мотивации утверждается, что выполненная работа вызывает чувство удовлетворения и способствует достижению результативности, если соблюдаются требования справедливости распределения вознаграждения при выполнении порученных заданий. Многочисленные исследования подтвердили эту точку зрения: высокая результативность является причиной полного удовлетворения трудом, а не следствием его.

В настоящее время данная модель мотивации находит много сторонников среди руководителей организаций.

§ 9.5. Изменение поведения членов организации и мотивация

Проблема мотивации в организациях не может быть решена без учета действия механизма непосредственного изменения поведения членов организации. Это означает, что прежде всего необходимо выявить функциональные или желательные виды поведения работников и возможности их дальнейшего развития посредством дифференцированного контроля (имеются в виду все виды контроля, прежде всего контроль через социализацию).

Теория подкрепления реализует внешний, основанный на постоянном контроле подход к изменению поведения работника с помощью специально подобранной и спланированной системы стимулов. Такое управление организационным поведением базируется на наблюдении за конкретными проявлениями поведенческих реакций. Теоретической предпосылкой создания данного подхода к регулированию человеческого поведения можно считать учение И.П. Павлова об условных рефлексах (классическое обусловливание). Именно на его основе классик теории бихевиоризма Б. Скиннер создал одно из ответвлений бихевиоризма — теорию оперантного

обусловливания. В отличие от Павлова он полагал, что простая реакция на внешний стимул (например, деньги), следующая непосредственно за стимулом (так называемое респондентное поведение), произвольна, естественна и не обнаруживает связи со стимулом. Другой вид поведения, названный им оперантным, не возникает непосредственно, вслед за воздействием стимула и является познанным, контролируемым; его можно поощрять, подкреплять с помощью особых стимулов — оперантов (подкрепителей). Самое важное в процессе оперантного обусловливания — создание определенной ситуации, благоприятные последствия которой будут служить подкреплением и таким образом повысят вероятность получения определенного желаемого действия (нужной реакции на стимул). Это означает, что поведение членов организации можно рассматривать в свете его последствий, которые оцениваются либо как положительные (способствующие достижению целей организации или отдельного подразделения), либо отрицательные (деструктивные и дезинтеграционные по отношению к целям организации и ее структуры).

Таким образом, основной целью этого метода регулирования поведения членов организации является формирование желательного для руководителей поведения членов организации. Достижение этой цели осуществляется в несколько этапов.

1. *Определение желательного поведения членов организации.* Эта задача весьма проста для организаций и подразделений, цели которых достаточно устойчивы и неизменны, а деятельность представляет собой рутинный процесс. Однако определение желательного поведения работников резко осложняется в тех случаях, когда их деятельность представляет собой сложный нерутинный процесс, сопровождаемый многими изменениями в технологии деятельности, изменениями ситуации и сложности ролевых требований. Так, чтобы определить поведение творческого работника в ситуациях поиска, в ситуациях неопределенности, используют управление по конкретным целям, когда на каждый период времени устанавливается задача и проверяется ее решение. При этом происходит разделение задач по сферам деятельности. Например, для выработки нужного поведения разработчиков компьютерных программ необходимо выяснить содержание основных этапов их деятельности, основные ориентиры этой деятельности и понять систему их ценностных ориентации, так как в данном случае речь идет о творческой и относительно непредсказуемой деятельности, характеризующейся высокой степенью неопределенности. В целом этот этап управления поведением связан с естественным вопросом: «Как должны вести себя члены организации или ее отдельной части?»

2. *Разработка критериев организационного поведения.* Предварительно нужно определить, какие аспекты поведения членов организации следует считать положительными, а какие — отрицательными и в какой степени проявление этих аспектов скажется на достижении организацией своих целей. Разработка критериев невозможна без рассмотрения переменных характеристик организации и окружающей среды, в частности структуры организации, происходящих в ней технологических процессов, целей, давления конкурентов, влияния вышестоящих организаций и т.д. Здесь выделяются наиболее важные проявления определенного поведения, которые можно разделить на явно отрицательные действия и поступки членов организации, которые наносят ущерб ее структурным компонентам, целям организации и интересам ее членов; положительные действия, которые направлены на достижение целей организации, улучшение всех основных характеристик ее деятельности. Американский специалист по организации производства Д. Синк разработал систему критериев в отношении полезности и желательности различных типов поведения в организации и приоритетности тех или иных поступков, которые соотносятся с общими и частными целями организации [88].

3. *Выявление нужных подкреплений для формирования желательных видов поведения у членов организации.* Чаще всего подкрепители делятся на первичные (материальные, условия работы, питание и т.д.) и вторичные (положительная оценка результатов деятельности, уважение, почитание, уступки, интересная работа и т.д.). Важно не только определить вид подкрепителя, но и частоту подкрепляющего воздействия. При этом необходимо последовательно применять сначала первичные, а затем и вторичные подкрепители (заметим, это соответствует основным положениям теории А. Маслоу о иерархии потребностей членов организации).

4. *Определение степени воздействия подкрепителя на поведение членов организации,* что достигается путем контроля и системой обратной связи. Руководителю важно быть уверенным в том, что изменение и закрепление нужного поведения произошло в результате воздействия данного подкрепления, а не из-за действия других причин или факторов, существующих в данной ситуации. Оценка степени воздействия обычно позволяет выяснить, что:

- выбранное подкрепление действительно не просто изменяет поведение члена организации, оно способно сделать это поведение долговременным, закрепить его;
- выбранное подкрепление результативно, т.е. способно приблизить реализацию организационных целей;
- выбранное подкрепление инструментально, иными словами, издержки на него компенсируются получаемыми результатами;
- выбранное подкрепление считается справедливым членами организации, что создает дополнительные положительные установки в отношении работы.

Подкрепления поведения основаны на вознаграждениях трех видов: прямых экономических, косвенных экономических и неденежных. Обычно применяют сочетание вознаграждений, а также практику предоставления и лишения вознаграждений. Все виды вознаграждений, которые можно использовать в качестве подкреплений, даны в табл. 7.

При практическом регулировании поведения путем подкрепления нужно руководствоваться следующими основными принципами [88. С. 354]:

- для определения желательного поведения членов организации необходимо обращаться исключительно к наблюдаемым явлениям;
- в качестве одного из главных параметров целесообразно использовать частоту проявления наблюдаемых поведенческих явлений;
- важность того или другого поведенческого явления следует оценивать исходя из конкретной ситуации.

Таблица 7.

Виды вознаграждений, применяемые в качестве подкреплений

Индивидуальные	Групповые
<p><i>Экономические (прямые) вознаграждения</i></p> <p>дельная оплата Премии (за хорошую работу, трудовую активность, инновации, инициативу и т.д.) Плата за отсутствие невыходов, отсутствие плохо выполненных заданий и т.д.</p> <p>лата за обучение</p>	<p>Распределение вознаграждений среди членов группы</p>
<p><i>Экономические (косвенные) вознаграждения</i> Льготное питание, бесплатный проезд, бесплатное пользование различными услугами (проживание в гостинице, телефон, пользование компьютером и множительной техникой и т.д.) Различные доплаты (за стаж, приобретение литературы и т.д.) Некоторые виды премий</p>	<p>Дополнительные групповые выплаты Групповые премии</p>
<p><i>Неденежные вознаграждения</i> Предоставление заработанных отгулов Гибкие рабочие графики Изменение содержания труда Оценка результативности Предание широкой огласке результатов работы Продвижение по службе Поручение временного руководства работами Вознаграждения престижного характера (предоставление отдельного помещения или кабинета, личного телефона или компьютера, право пользования служебным автомобилем и т.д.)</p>	<p>Повышение качества трудовой жизни Участие в принятии управленческих решений (партиципативность) Кружки качества Участие в распределении прибыли Возвышение по отношению к другим группам Поручение ответственной и престижной работы Признание результатов работы со стороны других групп или организаций</p>

Виды подкреплений. Знание того, какое подкрепление и как применять в той или иной ситуации, является главным условием успешного регулирования поведения членов организации.

Как уже упоминалось, различают положительные и отрицательные подкрепления, наказания и гашение.

Положительное подкрепление — такое управленческое воздействие на поведение членов организации, при котором увеличивается вероятность проявления положительного или желательного поведения у членов социальной группы в организации. Иными словами, положительное подкрепление есть показатель размера вознаграждения за желательное для руководства организации поведение и направлено на формирование установок на это поведение или закрепление этих установок.

Отрицательное подкрепление — такое управленческое воздействие на членов организации, при котором реализуется стремление исключить или отодвинуть во времени нежелательные для целей организации результаты поведения работников.

Отрицательное подкрепление касается прежде всего отмены тех обстоятельств, которые могут иметь отрицательные последствия для результатов деятельности членов организации. Например, в одном из штатов США сантехнику полагается довольно высокая заработная плата, но каждый вызов (независимо от причины) в жилой дом влечет за собой большой штраф. Чтобы избежать этого, сантехник постоянно проводит профилактические ремонты на всех своих объектах, что свидетельствует об увеличении частоты желательных реакций индивида в ответ на отрицательные подкрепления.

Наказание — такое управленческое воздействие на работников, при котором систематически уменьшается частота нежелательных для организации действий этого индивида путем блокады потребностей, достаточно ценных для работника. Наказание принципиально отличается от отрицательного подкрепления, причем в большинстве ситуаций управления в организации наказание неэффективно, тогда как отрицательное подкрепление приводит к положительному результату.

Гашение — процесс, при котором заранее изученные реакции или действия не подкрепляются. В этом случае установки, ожидания и стремления индивида остаются нейтральными. Это состояние и будет представлять собой желательное в данной ситуации поведение.

Согласно бихевиористским теориям, ни одно из подкреплений не может использоваться один раз, поскольку в этом случае теряет смысл сама идея подкрепления. Вместе с тем повторение подкреплений не должно быть беспорядочным; более того, частоту подкрепления нужно выбирать четко соответствующей управленческой ситуации. Наиболее эффективного воздействия на поведение членов организации можно добиться, используя специально разработанный обоснованный график подкреплений.

Порядок выделения подкреплений. Выделяют несколько возможных графиков подкрепления [88. С. 357].

1. *Непрерывный график*, когда стимул следует за каждой реакцией, что даст высокий результат при точном следовании стимула за каждой реакцией (любой сбой приведет к нежелательным изменениям в поведении работника). Однако при высокой частоте стимулирования возможно привыкание к стимулам, в силу чего такой график может применяться для первичной неустойчивой реакции.

2. *Перемежающийся график*, когда стимул следует не за каждой реакцией. Этот график позволяет мотивировать наиболее значимые для организации реакции и обеспечивает стремление членов организации к совершенствованию, постоянному улучшению показателей своей работы, так как подкрепление может следовать за выполнением не обычных, повседневных заданий, а заданий только на самом высоком уровне. Используя такой график, можно постоянно варьировать частоту подкреплений, что создает дополнительные резервы влияния на поведение работников. Перемежающийся график не способствует быстрому привыканию к подкреплениям.

3. *Фиксированное соотношение*, когда стимул применяется только после проявления некоторого фиксированного количества реакций. Фиксированное соотношение 1:1 (стимул после каждой реакции) — это то же, что непрерывный график. Однако уже при фиксированном соотношении 2:1 (стимул следует двумя проявлениями нужной реакции) степень воздействия на поведение членов организации изменяется. Работники организации приходят к пониманию, что не разовые «подвиги», а только постоянное проявление нужного поведения может обеспечить им желаемое вознаграждение. Оптимальное фиксированное соотношение считается одним из самых эффективных графиков подкрепления нужного поведения членов организации.

4. *Переменное соотношение* представляет собой более гибкий и более эффективный график подкрепления, чем фиксированное соотношение. Здесь

соотношение стимула и реакции меняется в зависимости от ситуации управления поведением. Однако при таком графике существует опасность неправильного подбора соотношения, возникают дополнительные трудности при управлении поведением в организации.

5. *Переменный интервал* — график, при котором стимулируется первая реакция по истечении случайного отрезка времени, когда руководитель на основе собственного опыта и знания подчиненных постоянно поддерживает их нужное поведение исходя из конкретной ситуации. Влияние на поведение будет эффективно при наличии нужной реакции на поведение, которую следует поддерживать путем варьирования интервала подкрепления. Согласно теории подкрепления, в случае правильного выбора переменного интервала у подчиненных возникает сильная и постоянная реакция на стимул, устойчивая к воздействиям внешней среды.

Для выбора правильного и эффективного подкрепления (следовательно, стимула) руководителям необходимо оценить последствия выбранного ими типа поведения индивидов в зависимости от целей организации или ее подразделения. Различают следующие типы поведения:

- отдельные поведенческие полезные реакции, приносящие разовый эффект, которые не следует закреплять и которые не требуют постоянного стимулирования;
- полезные поведенческие реакции, которые нужно поддерживать продолжительное время, но которые не имеют большого значения для реализации целей организации. Несмотря на постоянное подкрепление, такие реакции не требуют значительных ресурсов, направленных на их подкрепление;
- значимые, важные для достижения целей поведенческие реакции, которые необходимо поддерживать постоянно, так как их отсутствие немедленно сказывается на всей работе организации и может привести к потере позиций организации во внешней среде или даже к ее распаду. Поддержание значимых поведенческих реакций требует постоянного внимания руководства организации и использования весьма значительных ресурсов.

Для практического использования теории и методов подкрепления при управлении поведением членов организации необходимо разработать подробную программу, в которой предусмотрено пошаговое применение подкреплений с учетом складывающихся ситуаций. Операциональный вид теории подкрепления предложили американские исследователи организации Ф. Латенс и Р. Крейтнер, назвав эту технологию ситуационным управлением поведением. Сущность этого процесса управления можно понять из рис. 61 [88. С. 359].

Данная социально-психологическая технология состоит из пяти этапов:

- 1) выявление поведенческих событий, связанных с продуктивной деятельностью, направленной на достижение целей организации;

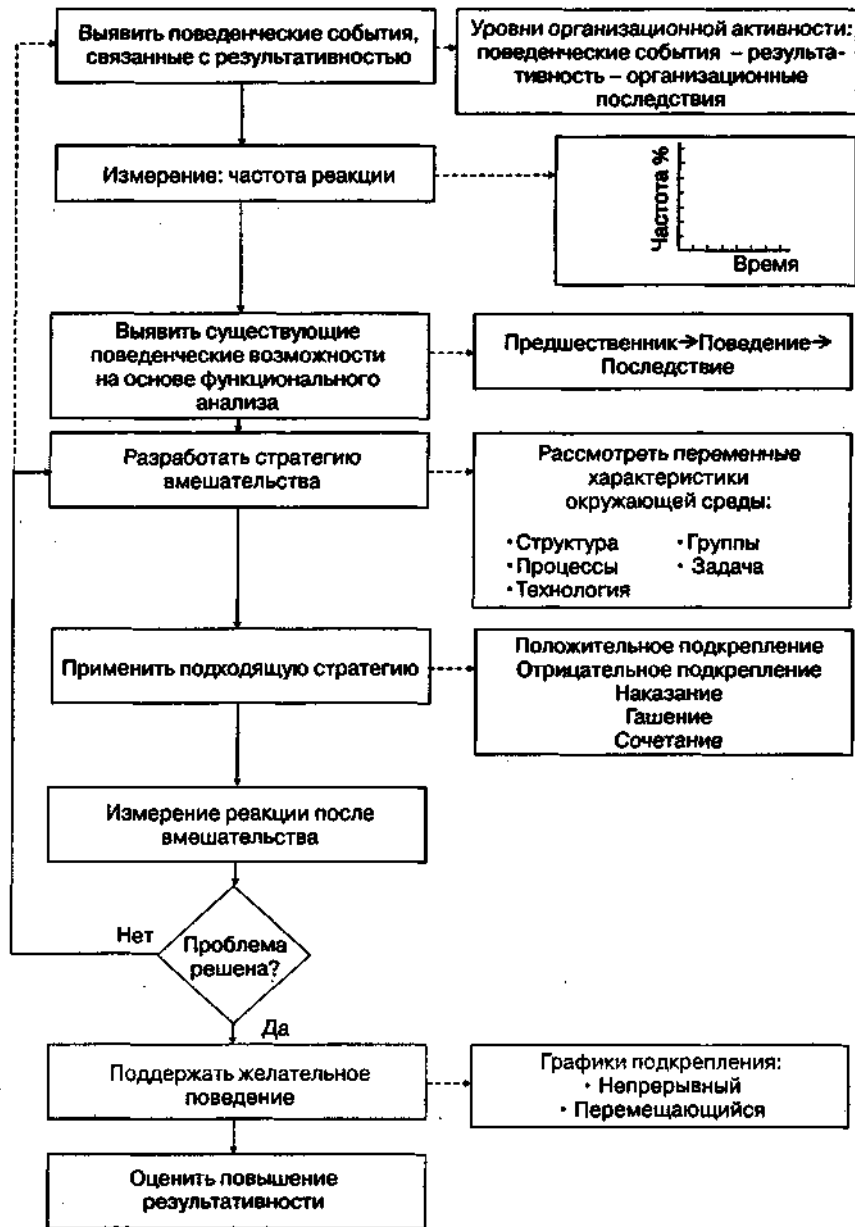


Рис. 61. Ситуационное управление поведением

2) измерение и оценка, представляющие собой оценку эффективности применяемых воздействий с учетом их значимости для организации и частоты применения;

3) анализ возможных типов поведения работников при различных графиках подкреплений с учетом изменения установок и продолжительности последствий применения подкрепления;

4) этап активного воздействия, представляющий собой наиболее важную часть процесса управления поведением членов организации. Он состоит из ряда подэтапов:

- разработка стратегии применения подкрепления;
- применение нужного подкрепления и учет его последствий для достижения целей организации;
- измерение реакций индивидов после применения подкрепления;

- поиск возможностей дальнейшего положительного воздействия на поведение членов организации;
- соотнесение полученного поведения с используемыми графиками подкрепления и коррекция этих графиков;

5) оценка повышения результативности деятельности членов организации, включая реальное повышение производительности труда, изменение установок на выполняемую работу, увеличение активности членов организации, улучшение межличностных отношений в коллективе организации.

Деятельность руководителей, связанная с мотивацией членов организации, является весьма важным моментом в управлении организации. Правильный выбор подхода к мотивации и умелое сочетание практических мероприятий в этом направлении могут не только увеличить производительность труда, но и повысить авторитет руководителя.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Понятие мотивации имеет самое широкое распространение в современной науке и практике. Как может рассматриваться мотивация с точки зрения управления организацией?

2. Как называются потребности личности, рассматриваемой как член социальной группы, в соответствии с теорией Г. Мюррея?

3. Потребность в защите от внешнего воздействия относится к одной из базовых потребностей личности. К какому виду потребностей можно отнести эту потребность?

4. Систему потребностей А. Маслоу иногда называют «лестницей потребностей». Это название достаточно точно отражает основной смысл его теории. Почему система потребностей А. Маслоу имеет такое название?

5. Объясните, как применяется теория мотивации в управлении современной организацией.

6. Потребность в уважении относится к числу высших потребностей индивида. Какими способами можно управлять этой потребностью в рамках организации?

7. В чем, по мнению Ф. Херцберга, состоит основное отличие между гигиеническим и мотивационными факторами? Как эти факторы используются в процессе управления организацией?

8. Какая из теорий потребностей основана на предположении о том, что работник в организации не склонен выполнять свою работу, а рассчитывает только на повышение вознаграждения за свой труд?

9. Согласно теории Т. Парсонса, мотивация работников зависит от типовых переменных, которые показывают характер его положения в группе. Как называется типовая переменная, которая различает ситуации взаимодействия и оригинальные ситуации, которые являются значимыми для члена коллектива организации?

10. Работник знает о вознаграждении, но для того чтобы его заработать, нужно затратить слишком много усилий. Это обстоятельство приводит к отсутствию должной мотивации. Какая переменная в соответствии с теорией ожидания имеет решающее значение в данном случае?

11. Из каких составляющих складывается расчет мотивации работника организации по В. Вруму?

12. В чем состоит отличие теории ожидания от синтетической теории мотивации?

13. Руководитель стремится к тому, чтобы его подчиненные привыкли к определенному типу поведения в подразделении организации. Какие действия он может предпринять в этой ситуации?

14. Каким образом руководитель может сочетать индивидуальные и групповые экономические вознаграждения, для того чтобы добиться наиболее высокой мотивации работников?

15. Какое значение может иметь измерение наиболее эффективной частоты вознаграждения с целью изменения поведения работников?

16. В чем заключается основной смысл применения стратегий вмешательства в поведение членов организации для повышения эффективности их деятельности?

Глава 10

ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

§ 10.1. Основные подходы к изучению личности члена организации

Методы работы с личностью в организации. Эффективная работа организации и достижение эффекта синэргии возможны при условии, что каждый член организации должен быть полностью включен в структуру организации, систему коммуникационных связей, технологические и социальные процессы, происходящие в организации. Для решения этой задачи каждый работник должен включиться в систему властных отношений, интегрироваться в коллектив организации или ее подразделений, быть лояльным к культурным нормам организации и принимать существующие и общепринятые основные ценности. Поэтому при изучении социальных взаимодействий между членами организации необходимо всесторонне исследовать личность члена организации и ее участие в организационных связях.

Текущие и будущие изменения в современных организациях (ив частном, и в государственном секторах экономики) свидетельствуют о важности индивидуального подхода к личности каждого работника. Развитие новых технологий, представленных компьютерным интегрированным производством и гибкими производственными системами, требует ответственных и профессиональных работников, способных справиться с заданиями в новых условиях.

Возможность снижения затрат организации и улучшения качества выпускаемых продуктов и услуг определяется качеством персонала в такой же степени (если не в большей), что и технологии. Реализация конкурентных стратегий, имеющих целью постоянное улучшение качества и повышение производительности, в наибольшей степени зависит от рядовых членов организации, которые заинтересованы в успехе так же, как и менеджеры, и получают соответствующее вознаграждение. Это обстоятельство решающим образом влияет на формирование основных направлений работы с членом организации, тактики применения индивидуального подхода.

Любая организация представляет собой иерархическую структуру, в которой каждый из работников занимает определенное место, ранговую позицию или статус. Каждому статусу в организации соответствует система социальных норм и ожиданий, которые в конечном счете могут выражаться в виде требований к работнику, занимающему данный статус [98. С. 98—99]. Совокупность ожиданий по отношению к индивиду, занимающему определенный статус, называют социальной ролью. Фактически каждый член организации не входит в нее полностью (у него существуют статусы вне организации), а только своей ролью.

Личностные качества. Организация в работе с персоналом всегда сталкивается с вопросами, каким должен быть член организации, на какие основные характеристики личности следует обращать внимание.

Индивидуальный подход к работе с персоналом основан на определении понятия «личность» — именно в самом этом понятии содержатся ответы на многие вопросы.

Тип личности, личностные характеристики играют большую роль при назначении работника на конкретные должности, при прогнозировании поведения работника, выполняющего специфические организационные роли. Например, полагают, что для работы продавцом в магазине более всего подходит экстравертная (направленная прежде всего на других, а не внутрь себя) или даже «агрессивная» личность. Привлечение конкретных особенностей личности считалось и считается весьма убедительным аргументом при оценке того или иного члена организации. Так, когда требуется объяснить действия и поступки работника, часто используется представление типа «Иванов — это творческая (агрессивная, сильная, слабая и т.д.) личность». Но подобные утверждения — это лишь краткая и поверхностная характеристика наблюдаемого поведения; скорее описание, чем объяснение. Действительно, такие понятия, как приятный — неприятный, хороший — плохой, веселый — скучный, сильный — слабый и т.д., можно использовать только как описания человеческой личности. Американский ученый К. Лютенс (см. [162. Р. 257]) полагает, что существует свыше 4000 слов, которые можно применить для описания личности.

Более 50 лет назад известный социальный психолог Д. Оллпорт определил личность как «динамическую организацию тех психологических систем внутри индивида, которые определяют его уникальную подстройку к окружающей среде» [119. Р. 157]. Однако это определение практически не применяется при изучении организационного поведения. В практике управления организациями широко распространена традиция использовать для оценки личности одну характеристику, например приятный, плохой, сильный, выдающийся и т.п.

Но решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:

- личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, понимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик;
- человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей.

Один из методов изучения потенциальной изменчивости личностных характеристик в социальной среде связан с применением окна Джохари (названного так по имени создателей метода — Джозефа Лафта и Гарри Ингама), данного на рис. 62.

Что ты знаешь обо мне	Чего ты не знаешь обо мне	
То, что мне известно о себе и тебе известно обо мне	То, что мне известно о себе, а тебе неизвестно	Что я знаю о себе
То, что обо мне известно тебе, а мне себе неизвестно	То, что обо мне неизвестно ни мне, ни тебе	Чего я не знаю о себе

Рис. 62. Окно Джохари

Этот метод позволяет представить личность работника в двух измерениях — Я и «другие» и используется в обучающих упражнениях для работников, чья деятельность требует от них понимания того, как и почему окружающие имеют о них мнение, отличное от их собственного. На основе этого работник может выработать реальную оценку собственного поведения и лучше понять поведение окружающих. Впоследствии умение «понять других» можно развивать и усиливать. Подобные возможности влияния на поведение «других» делает окно Джохари привлекательным для многих

руководителей, поскольку большинство ситуаций в организации связано с необходимостью «сработаться» не только с руководителем или подчиненными, но и с коллегами.

Измерение личностных характеристик. Существует ряд способов, с помощью которых можно выделить различные типы личностей, а также измерить силу какой-либо характерной черты поведения, типичной для данного индивида.

Метод Айзенка. Один из наиболее известных подходов к изучению личности разработан Х. Айзенком (см. [164]) и состоит в измерении характеристик индивида с помощью непрерывной шкалы, например построенной по принципу интроверсия — экстраверсия. Данные измерений ассоциируются с запросами или качествами, необходимыми члену организации для выполнения определенного круга работ или для выработки поведения в конкретных рабочих ситуациях. Однако опыт показывает, что непрерывность шкалы измерения характеристик личности не позволяет создать ее ярко очерченные типологии, так как люди постоянно меняются в рамках этой непрерывности, причем изменения являются частью ситуации и их не удается учесть при изучении личности.

Опросник Кэттелла. Для упорядочивания типологии психологической структуры членов организации более полезен метод, основанный на использовании черт личности, т.е. таких характеристик индивида, которые остаются постоянными во времени в разных ситуациях. Наиболее известный опросник для определения типов личности — 16-факторный опросник Д. Кэттелла, составленный на основе факторного анализа по результатам опроса большого числа людей. Кэттелл (см. [164]) выделил 16 факторов ключевых черт личности, лежащих в основе наблюдаемых моделей поведения, которые в свою очередь соответствуют определенным типам личностей:

Сдержанность — несдержанность

Конкретное мышление — абстрактное мышление

Эмоциональная нестабильность — эмоциональная стабильность

Покорность — напористость

Благоразумность — импульсивность

Целесообразность — честность

Скромность — отчаянность

Несговорчивость — зависимость

Доверчивость — подозрительность

Практичность — непрактичность

Открытость — скрытность

Самоуверенность — тревожность

Консерватизм — экспериментаторство

Зависимость от группы — самодостаточность

Недисциплинированность — самоконтроль

Расслабленность — напряженность

Приведем результаты двух исследований, выполненных Кэттеллом и его учениками в колледжах по управлению персоналом. В первом исследовании сравнивались личностные черты бухгалтеров и менеджеров. Выяснилось, что бухгалтеры предпочитают принимать решения самостоятельно, следуя правилам и не торопясь, а для менеджеров характерны недоверие к другим членам организации, нетерпеливость, стремление обойти правила, если соответствующие действия могут привести к достижению поставленных целей. Во втором исследовании было обнаружено, что бухгалтеры более критичны и точны, чем менеджеры, и в меньшей степени способны к конкурентной борьбе, а менеджеры по персоналу способны к

адаптации и чувствительности, замедляют принятие решений в группах и имеют более богатое воображение относительно перспектив развития, чем другие группы обследуемых. Эти примеры свидетельствуют о возможности использования черт личности для решения проблем подбора и расстановки кадров в организации.

Метод «проективных тестов». В этих тестах используются такие многозначные стимулы, как место действия картины, а в тесте Роршаха — даже чернильные пятна. Испытуемый рассказывает (устно или письменно) на основании сцены из картины, что происходит и что может произойти в будущем, или об образе, который ассоциируется у него с данным чернильным пятном, фрагментом картины. Воспринимая по-своему намеки из нарисованного действия, изображенных на картинке людей, их одежды и т.д., испытуемые приписывают им определенные характеристики. Приписываемые характеристики (проекции) можно понимать как указание на склонность испытуемого к определенным реакциям, которые составляют основу моделей поведения, характерного для данного человека. При изучении достаточно больших групп появляется возможность выявить те типы ответов, которые соотносятся с определенными личностными чертами.

Руководству организации важно установить, как будет себя вести тот или иной работник при выполнении заданий. Но личностные типы могут быть и не связаны с успехами в той или иной области деятельности (например, работники, показавшие хорошие результаты при тестировании, не всегда добиваются успехов в будущей трудовой деятельности); кроме того, нет точных описаний взаимосвязи трудовой деятельности с предпочтительными для этих позиций личностными типами, а сама работа может в известной степени изменять тип личности. В связи с этим руководству организации полезно понять значение тестирования и выявления личностных типов членов организации, для чего нужно знать преимущества и недостатки психологического тестирования.

Преимущества психологического тестирования:

- тесты позволяют сравнивать индивидов по одному критерию;
- с помощью тестов можно сравнивать поведение индивида в разные промежутки времени, а их запись позволяет установить, действительно ли индивид ведет себя так, как предполагалось ранее;
- тесты дают менее двусмысленную и более точную оценку, чем письменные рекомендации, которые могут быть субъективны, пристрастны вследствие, например, нежелания прежнего руководства данного индивида точно и объективно оценивать его качества и характеристики;
- тесты более справедливы, поскольку они исключают фаворитизм и использование старых связей;
- тесты всесторонни, они охватывают все аспекты поведения и достаточно точно измеряют определенные личностные качества индивида, т.е. все без исключения качества могут быть измерены, а некоторые из них — с очень высокой степенью точности;
- тесты научны, они основаны на последних достижениях психологической науки, используют тщательно разработанные модели личности, проходят серьезную экспериментальную проверку.

Недостатки психологического тестирования:

- результаты психологического тестирования можно искусственно изменить, например в тестах, где нет шкалы «ложь» для проверки достоверности ответов испытуемых;

- точные описания чувств и поведения требуют адекватной самооценки, которую может провести далеко не каждый; например, человек с низким уровнем культуры просто не сможет понять, чего от него добиваются;

- стрессы, усталость, переживания или боль могут повлиять на надежность результатов;

- тесты в действительности не измеряют того, что должны измерять, так как они не могут предсказать поведение индивида в будущем;

- с помощью тестов можно оценить очень важные личностные черты, но не степень доверия или возможности совершения прогулов или других проступков;

- те, кто проводит тестирование, должны быть грамотными специалистами, профессионалами, в совершенстве владеть методиками тестирования, уметь правильно интерпретировать результаты и донести их до руководства организации. На практике это получается далеко не всегда;

- поскольку большинство тестов разработано и апробировано в США и других западных странах, они очень часто не срабатывают в российских условиях;

- возникают опасности искажения результатов тестирования у представителей этнических меньшинств (например, выходцев из Средней Азии или Кавказа) — носителей иной культуры, в связи с чем тесты требуют адаптации.

Таким образом, имеются существенные ограничения в практике применения психологического тестирования при подборе персонала в организациях. Вместе с тем в некоторых случаях (например, работа, требующая определенных черт характера) психологическое тестирование оказывается просто необходимым; например, при подборе сотрудников правоохранительных органов, летчиков, пожарных и др.

Теория черт личности. Для того чтобы оценить степень пригодности конкретного индивида для данного вида работы, используются методики и опросники, имеющие целью выявить деловые качества, необходимые для осуществления трудовой деятельности в определенной организации. По своему виду и структуре эти методики и опросники весьма напоминают опросник Кэттелла, но они сконструированы не для выявления личностных черт, а для прогнозирования поведения индивида при выполнении различных работ.

Профессиональный личностный опросник представляет собой пакет тестов, сформированных на результатах широкомасштабных исследований различных видов деятельности в организациях. Основу тестов составляют четыре аспекта личности, связанные с выполнением работ: взаимоотношения с другими членами организации; стиль мышления; чувства и эмоции; то, что называется «энергия».

В рамках указанных аспектов личности по данному опроснику измеряют 15 личностных черт: влияние; уверенность во взаимодействиях с окружающими; сочувствие; общительность; богатство воображения (фантазия, склонность к творчеству); консерватизм; склонность к планированию своих действий; тщательность в учете деталей (точность, аккуратность); свобода в выборе решений; флегматичность, спокойствие; оптимизм; стремление к конкуренции; активность; решительность.

Одним из преимуществ использования данного опросника в практике подбора кадров является то, что тестирование можно проводить с помощью компьютеров. Сложность применения опросника связана с возможностью неадекватной интерпретации результатов вследствие различных стереотипов тех, кто объясняет полученные данные.

Полезность таких опросников обусловлена еще и тем, что можно сохранять результаты опроса и сравнивать их с показателями, проявленными работником, что позволяет решать проблему личностного развития и планирования карьеры. Например, фирма Rank Xerox предпочитает подбирать работников, отвечающих на телефонные

звонки, из числа так называемых оптимистов, поскольку в их ответах не должно быть слышно смущения или раздражения, даже если потенциальные клиенты возмущены и резки. Они продолжают работать с мыслью, что следующий звонок непременно приведет к большому заказу. Другие виды работ могут требовать от членов организации способности к общению, услужливого отношения к клиентам (продавцы) и т.д.

Критика теории черт личности. Хотя теория черт личности и тесты, реализующие ее, в настоящее время часто используются при подборе и расстановке членов организации, они подвергаются все усиливающейся критике. Во-первых, тесты (включая самые знаменитые тесты Кэттелла и Айзенка) предполагают, что поведение индивида не зависит от рабочей ситуации, а один и тот же человек непременно проявит свои личностные черты независимо от обстоятельств, в которых он находится, и от окружающих, с которыми он взаимодействует; другими словами, черты личности постоянны, не изменяются во времени и в различных ситуациях.

Во-вторых, приписывание личностных черт индивидам осуществляется преимущественно в терминах, применяемых психологами, т.е. черты личности — это терминологические средства для описания человека. Например, если наблюдатель утверждает, что данный человек — экстраверт, это означает точное описание того, как, по мнению наблюдателя, будет вести себя этот человек, и использование научного термина «экстраверт» гораздо больше говорит о наблюдателе, чем о другом индивиде, так как все зависит от того, что наблюдатель понимает под термином «экстраверт». Другой наблюдатель, описывающий того же человека, может не посчитать его поведение экстравертным (т.е. его поведение может проявляться по-разному в отношениях с друзьями, коллегами, начальством и т.д.), а назвать просто «живым» или «уверенным».

Даже если подготовить качественный вопросник по определению личностных черт, этот способ описания поведения основан на ограниченном опыте или свидетельствах и использует дискретные категории. Поэтому исследования типов личности и теория черт не привели к созданию цельной теории личности, которая действует в рамках организационных структур, хотя и были разработаны полезные описательные инструменты исследования личности (но не для условий организации).

При исследовании личности в организации необходимо учитывать культурные, социальные (включая семейный фактор), ситуационные и биологические факторы, влияющие на ее формирование и деятельность.

§ 10.2. Подходы к изучению личности, альтернативные теории черт

Пять переменных У. Мичела. Один из самых первых и наиболее резких оппонентов теории черт личности — американский психолог У. Мичел [163] выразил свои критические замечания в книге «Личность и оценка» (1968). Здесь Мичел выделил аспект поведения, характерный для ситуации, в которой должен действовать человек: что значит для него эта ситуация, как проявляется в этой ситуации его поведение. Мичел предложил измерять не набор черт личности, а производить их оценку на основе комбинации из пяти переменных:

- 1) компетентность — прежде всего способности, знания и навыки;
- 2) конструктивность — имеются в виду удача (или неудача) во взаимодействии с окружением;
- 3) ожидания — то, что члены организации усвоили из своего прошлого опыта, опыта других людей, а также из определенных ситуаций;

4) ценности — то, как люди оценивают элементы своего окружения на основе собственных предпочтений и моральных норм, связанных с понятиями «правильно» и «неправильно»;

5) стратегии — то, что может рассматриваться как результат определения целей или стремлений; человек развивает планы действий, которые в некоторой степени отражают его предпочтения и установки.

Подход к поведению личности, сформулированный Мичелом, согласуется с теорией М. Вебера о рациональном поведении индивида, с учением Р. Мертона о поведении бюрократов в организации. В этих теоретических исследованиях полагается, что поведение подчиненных в организации зависит от оценки их действий со стороны руководителей. Подчиненные могут показать свою компетентность и вызвать доверие у руководителей, четко соблюдая правила и нормы, принятые в организации, что свидетельствует о их усердии и способности ориентироваться в проблемах организации.

При этом важно понимать ситуации, в которых индивид ориентируется на существование (предпочтительное или неpreferable) других людей и каждой из которых соответствует определенный набор правил. Руководители оценивают индивида по тому, какие правила усвоил подчиненный, насколько хорошо он их выучил, насколько точно он может применить соответствующие правила в конкретной ситуации. Для того чтобы работник выбрал правила, которые необходимо применить в данной ситуации, ему требуется определить такую важную характеристику, как значение ситуации, являющуюся для него частично следствием опыта и ролевых ожиданий, частично следствием принятой и усвоенной им системы ценностей. Заметим, что ситуативное поведение индивида включает в себя как когнитивный, так и эмоциональный аспекты.

Когнитивный аспект соотносится с вкладом индивида в определенную ситуацию в деятельности организации, относящимся к его компетенции, т.е. к умению обращаться с соответствующими концепциями и конструкциями. Компетентный работник может вести переговоры с другими людьми и на их основе установить, разделяют ли они это видение ситуации или оно отлично от видения ситуации другими членами организации, которые могут иметь разный опыт и ролевые ожидания в отношении данной ситуации, а также разный уровень компетентности, что приводит к разной оценке производственной и социальной ситуации. Умение действовать в рамках социальных связей, соотнося собственные действия с действиями других членов организации, в той же степени необходимо, как и специальные знания и умения, требующиеся для выполнения конкретных заданий в рамках своей роли.

Эмоциональный аспект поведения индивида в ситуации связан прежде всего с мотивационными и ценностными установками относительно различных компонентов данной ситуации, а также с его симпатиями и антипатиями (а также другими чувствами) к членам организации.

Подход с позиции «зрелости» — индивида К. Арджириса. Основу оригинального и потенциально полезного подхода к изучению поведения члена в организации, развитого американским психологом К. Арджирисом [120], составляет идея использования семи измерительных континуумов поведения личности, основанных на полярных значениях незрелости — зрелости:

Пассивный — активный

Зависимый — независимый

Ограниченный репертуар — расширенный репертуар
поведения поведением

Искусственные интересы — развитые интересы

Короткий отрезок времени — длинный отрезок времени
Подчиненная ситуация — управляющая ситуация
Несамоосознающий — самоосознающий

Характеристики в левом столбце можно условно назвать «детскими», т.е. незрелыми, неразвитыми, в то время как в правом столбце даны «взрослые» характеристики. Работники изменяют значения этих характеристик по мере накопления социального опыта, степени освоения социальных ролей, при изменении положения в коллективе. С течением времени все члены организации «продвигаются» по значениям этих характеристик слева направо.

Подход Арджириса предполагает, что «зрелое» поведение работника достигается через формирование у него активного, независимого поведения, ориентации на долгосрочные, а не краткосрочные цели и т.д. Если работник не способен достичь «зрелых» значений характеристик, он приходит к разочарованию в своей деятельности, а в организации может возникнуть социальное напряжение и конфликт.

Подход Арджириса весьма важен при решении проблемы мотивации в организации, так как дает возможность увидеть основные направления мотивации и результаты стимулирования деятельности индивидов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой из способов изучения личности дает руководителю организации знания о степени взаимодействия конкретного работника с другими членами коллектива? Как в данном случае учитываются ориентация на Я и ориентация на «других»?

2. Руководителю подразделения организации важно оценить пригодность работника к выполнению заданий. В ходе оценки руководитель решает измерить степень проявления черт личности работника. Какой из компактных и простых тестов он может применить в ходе этой оценки? На какие черты он должен обратить внимание в том случае, если его интересует только качество выполнения порученного задания?

3. В организации необходимо оценить несколько работников по одному критерию. Какая из техник оценки в наибольшей степени подходит для решения этой задачи?

4. По инициативе руководства в организации проводилось тестирование работников. Однако оценки оказались неадекватными реальным чертам личностей. Какие причины влияют на искажение результатов тестирования?

5. В организации пытаются выяснить степень пригодности работника для выполнения конкретного задания. При этом используют теорию черт личности. В ходе тестирования выясняется, что применение этой теории не дает возможности привязать черты личности к конкретной ситуации. Почему возникает эта трудность при использовании теории черт личности?

6. В чем заключается базовое отличие использования в тестах черт личности от использования пяти переменных по У. Мичелу?

7. Какой из подходов к изучению личности в организации в наибольшей степени направлен на рациональное поведение индивида?

8. Какие из личностных характеристик могут дать представление о зрелости личности? Кто автор этой методики изучения личности?

§ 11.1. Сущность изменений в организации

Необходимость организационных изменений. Любая организация всегда испытывает давление внешней среды. Оно может быть постоянным (например, со стороны бюрократических организаций), а может быть изменчивым, неопределенным, когда организации необходимо реализовать свой товар или услуги в различных секторах внешней среды. Неопределенность усиливается из-за того, что каждый из секторов внешней среды постоянно меняет свои требования к продукции организации, особенно в том случае, если организация должна действовать в условиях конкуренции.

Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь технологий, а нередко и структуры, и цели организации.

Вместе с тем организация должна быть чуткой к возникновению внутренних напряжений, не связанных с воздействиями внешней среды. Так, появление в организации новых специалистов, обладающих передовыми знаниями и навыками, может повлечь за собой изменение технологических процессов или пересмотр системы контроля; приобретение нового оборудования обычно влечет за собой изменение всей технологической цепочки и в социальной структуре организации.

Очевидно, что только организация, способная быстро улавливать и использовать современные знания и технологии, применять культурные новшества, внедрять новые формы работы с персоналом и постоянно совершенствовать способы работы с информацией, сможет поддерживать и развивать отношения с институциональным окружением, противодействовать конкурентам, поддерживать партнерские отношения и удовлетворять требования общественности. Удачно внедряемые и распространяемые нововведения позволяют также решать проблему интеграции социальных структур организации и успешно достигать поставленных целей. Другими словами, выполнение всех условий выживания организации необходимо связано с ее способностью к постоянным изменениям; только изменяющаяся, гибкая и динамичная организация может успешно существовать в сложном политическом, экономическом, социальном и культурном окружении.

Осуществление намеренных и целенаправленных изменений не должно входить в противоречие с традиционными формами поведения, сложившимися в организации. Наоборот, правильно спланированные и проведенные инновации способны наполнить традиции новым содержанием, сделать организацию более привлекательной для сотрудников, клиентов, потребителей и общественности.

Изменения и инновации. Наиболее эффективны те инновации в организации, которые обоснованы, необходимы, вызваны наличной ситуацией или предвидением изменений этой ситуации. Поэтому исключим из рассмотрения те изменения в организации, которые вызываются эмоциональным состоянием высшего руководства, его стремлением укреплять свою власть и удовлетворять другие личностные или узкогрупповые потребности без учета целей организации или состояния внешней среды.

В подавляющем большинстве случаев проведение целенаправленных изменений в организации прямо или косвенно связано с изменениями внешней среды или изменениями внутри организации. Таким образом, имеет место ситуация порождения одних изменений другими изменениями. В принципе можно сказать, что процесс осуществления инноваций в организации представляет собой приведение состояния всех компонентов организации в соответствие с изменяющейся ситуацией. В связи с этим важно определить суть социальных изменений, так или иначе связанных с организацией следующим образом.

Изменение — это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений [118. Р. 209]. При этом нужно сказать, что следует рассматривать социальные и культурные изменения во внешней среде и организации.

Социальное изменение — переход социального объекта из одного состояния в другое; любая модификация в социальной организации общества, его социальных институтах и социальной структуре, а та в поведении членов общества. Примерами таких изменений являются изменение взаимоотношений между различными структурными единицами (личностями, организациями или социальными институтами), изменение их статусов, возникновение новых социальных объединений и т.д.

Культурное изменение — переход любого культурного образца (ценности или социальной нормы) из одного состояния в другое. Приведем примеры культурных изменений: популяризация (повышение рейтинга ценности) отдельных продуктов; изменение норм власти и подчинения; появление новых форм и способов передачи информации и т.д. Кроме того, к культурным изменениям относятся все изменения материальной части организации (имеются в виду не сырьевые ресурсы, а созданные людьми материальные ценности).

Изменения во внешней среде организации можно представить на основании типологии социальных изменений С. Виго (см. [70. С. 105]), представленных в табл. 9.

Изменения во внешней среде воспринимаются не одинаково различными подразделениями внутри организации. Существуют по крайней мере два основных подхода в организации к этим изменениям:

ассоциативный подход к изменениям — на изменения во внешней среде организация реагирует путем изменения своего отношения к различным объектам внешней среды; здесь возможны изменения в приоритетах, политических предпочтениях, косвенные и незначительные изменения целей организации;

Таблица 9.

Типология социальных изменений

Размах изменений	Малые	Маргинальные	Всеобъемлющие	Революционные
Направление изменений	Упадок		Прогресс	
Временной горизонт	Краткосрочные (менее года)	Среднесрочные (1-5 лет)	Долгосрочные (более 5 лет)	
Уровень изменений	Индивид, группа, организация, институт, общество			

каузальный подход предполагает, что модификации во внешней среде порождают модификации внутри организации, т.е. внешние перемены вызывают изменения во всех компонентах организации, прежде всего таких, как цели, структура, технологии, персонал и культура. Именно этот подход позволяет понять причины изменений в организации.

Изменения в организации могут затрагивать четыре основные сферы ее жизнедеятельности: техническую, политическую, культурную и социальную.

Изменения организации подразделяются на два основных типа.

1. *Непланируемые*, естественные изменения — изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, достаточно спонтанно. Причиной этих изменений может быть общение членов организации с представителями других социальных объединений, после чего возможно несанкционированное заимствование технических новшеств или новых методов поведения на основе подражания или признания полезности в отношении частных вопросов или в отношении отдельных групп организации. Обычно такие изменения протекают незаметно для организации и не затрагивают важных ее компонентов.

Естественными изменениями в организации управлять практически невозможно, так как они являются следствием воздействий внешней среды и не осознаются руководителями организации или рассматриваются ими как неизбежные последствия внешнего воздействия.

2. *Искусственные* изменения — изменения, осуществляемые сознательно, целенаправленно, в ходе которых меняются статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграции отдельных структурных единиц. В теории социальных изменений все искусственные изменения делятся на инновации и диффузии.

Под инновацией будем понимать любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, содержащее элементы новых знаний, навыков или способов действий, касающееся политической (властной), технической и культурной сферы деятельности организации.

Под диффузией мы будем понимать любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, основные элементы которого привнесены в организацию из внешней среды. Целями инноваций и диффузии могут быть следующие:

- создание оптимальной структуры управления, когда после осуществления инноваций наблюдаются положительные сдвиги в возможностях руководителей воздействовать на поведение подчиненных (например, инновации могут быть направлены исключительно на повышение авторитета руководства, престижа руководителей или изменении методов воздействия на подчиненных);
- совершенствование системы целей организации (например, ориентация на создание новых продуктов или изменение критериев достижения успеха), что с неизбежностью приводит к значительным изменениям в структуре организации, работе с персоналом и т.д.;
- создание более совершенных технологических условий или действий, что в конечном счете должно обеспечить повышение адаптируемости к условиям внешней среды;
- формирование более эффективной системы мотивации членов организации способствовать интеграции всех компонентов организации, ориентации работников на цели организации, их удовлетворенности своей деятельностью;
- изменение целей входа или выхода системы, т.е. изменение систем поставок ресурсов и их сбыта, что также может способствовать повышению адаптируемости системы к внешней среде.

§ 11.2. Процесс осуществления инноваций в организации

Механизм осуществления и принятия инноваций. Нет такой организации, которая могла бы безболезненно и спокойно переносить изменения, осуществляемые в ее подсистемах. Когда организация на подъеме, у ее работников возникает вопрос, зачем искать новые формы деятельности, если их результат неизвестен, если есть элементы риска. Большинство работников через организацию осуществляют свои личные цели и просто не в состоянии видеть перспективу ее развития, причем различные группы в организации по-разному воспринимают инновации. Наиболее трудно инновации принимаются средним звеном управления, которое является гарантом стабильности организации. Значительно меньшее сопротивление инновациям оказывают рядовые исполнители, особенно в тех организациях, где они полностью доверяют высшему руководству организации как авторитетному. Однако под влиянием среднего звена управления, которое находится в непосредственном деловом и личностном контакте с исполнителями, последние могут испытывать недоверие к инновациям и сопротивляться их внедрению.

Этапы и процесс зарождения изменения и его внедрения в организацию целесообразно рассматривать [98] с точки зрения как организации в целом, так и отдельного индивида (рис. 63).

Этап 1. *Осознание необходимости перемен в организации.* Внедрение любой инновации требует достаточно большого количества времени. Иногда прекрасно задуманная и тщательно осуществленная реорганизация фирмы или ее подразделения не только не приносит пользы, но даже может нанести вред по той причине, что она слишком поздно была осознана и реализована.



Рис. 63. Основные этапы создания и принятия инноваций в организации

Своевременность осознания необходимости изменений высшим руководством организации предполагает наличие некоторого порога реагирования на ситуацию во

внешней среде. Если порог реагирования слишком высок, это означает, что в организации велика инерция сознания членов организации, нежелание изменять свое поведение даже при наличии явных предпосылок для этого; велика уверенность в своих силах и в своей способности к выживанию в условиях рынка или институциональной среды. Высокий порог реагирования является характерной чертой крупных и сильных компаний, известных своей стабильностью.

Низкий порог реагирования свидетельствует прежде всего о том, что руководство организации может предвидеть изменение ситуации во внешней среде, проводить опережающие изменения, характеризуется высокой способностью к выживанию. Такие организации всегда находятся на гребне успеха, опережают своих конкурентов.

Для того чтобы снизить порог реагирования, повысить гибкость и способность к опережающим изменениям, руководство организации должно выполнить ряд важных организационных условий:

а) проведение всестороннего анализа ситуации, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды. При этом особое внимание следует обращать на импульсы, поступающие из внешней среды (от других организаций, в ходе развития научных изысканий, появления новых культурных норм и т.д.). В настоящее время известны достаточно надежные методы проведения такого анализа, к которым, в частности, относятся функциональный метод картирования и построение конкурентных профилей [107. С. 43—83];

б) создание целостного видения ситуации, т.е. руководство организации должно представлять себе не только возможности своей фирмы, но и всю совокупность связей во внешней среде; понимать, как организация входит во внешнюю среду, каким образом она может занять более высокое место в структуре, как она может усилить свои позиции;

3) определение последовательности этапов инноваций. Это условие теснейшим образом связано с планированием всех действий по изменению каких-либо характеристик организации. При планировании изменений в организации используются методы сетевого планирования, карты Ганта и другие общепринятые способы действий. Безусловно, планы изменений должны быть обязательно сопряжены с целями организации.

На уровне индивидуального сознания на данном этапе происходит сложный процесс разрыва с прошлым, освобождения от иллюзий, возникает уверенность в необходимости перемен и достаточно четкое представление об общих результатах обновления. Наиболее четкое осознание необходимости обновления организаций характерно для высших слоев руководства (по крайней мере, затрагивает их), поскольку высшие руководители полностью видят ситуацию (не только внутренние процессы и ресурсы, но и состояние внешней среды), чего нельзя сказать о руководителях более низких уровней; именно они принимают решения о значительных изменениях в организации.

Этап 2. *Создание нового видения.* На данном этапе осуществляется процесс распространения поддержки и одобрения инноваций среди большинства членов организации. Для проведения этого этапа следует провести большую подготовительную работу. Например, известно, что работники, ориентированные на творческую деятельность, гораздо более склонны к поддержке перемен; в то же время работники должны быть информированы, о недостатках, существующих в организации, и возможностях их устранения, благодаря чему они наиболее быстро осознают необходимость предстоящих изменений.

Сам процесс формирования нового видения в коллективе организации осуществляется через социализацию ее членов. Здесь первым шагом является распространение знания о необходимости инноваций. При этом руководство должно использовать как формальные, так и неформальные информационные сети организации. Основной задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, рекламу нововведений и простое распространение информации.

На втором шаге создания общего видения перемен через социализацию осуществляется обучение членов организации. При этом в качестве элементов обучения используются такие образцы, которые показывают преимущества новых организационных форм, направляют интересы работников на проведение инноваций.

Третьим шагом в этом процессе следует считать демонстрацию инноваций, цель которой — закрепление результатов обучения вплоть до формирования положительных стереотипов в отношении содержания предполагаемых изменений. Этот эффект достигается на основе проведения смотров новой техники и технологий, наглядного показа действия новых схем управления на примере других организаций, презентации новых условий труда или возможностей новых информационных систем.

В целом в ходе социализации у членов организации появляется понимание назначения и полезности инноваций.

Другой момент создания общего видения инновационных изменений — эмоциональный призыв активной части организации к остальным ее членам, в котором заложен мотивационный побуждающий импульс [98. С. 107]. Действие этого импульса приводит к формированию мотивирующего видения изменений, когда члены организации начинают не только понимать необходимость и значимость инноваций, но и активно поддерживать их внедрение.

Этап 3. *Институционализация изменений.* Первый шаг на данном этапе — практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях. Новые связи заменяют старые или на первых порах существуют параллельно с ними, но во всех случаях новые социальные связи должны считаться приоритетными.

На втором шаге происходит слом старых норм и процедур деятельности. При правильно спланированной и проведенной предварительной работе на предыдущих этапах эта операция будет максимально безболезненной. Общее видение нового позволяет членам организации немедленно после уничтожения старых норм, правил и процедур приступить к созданию новых организационных подсистем или отдельных структурных составляющих организации.

На третьем шаге решается основная задача — внедрение инноваций во все структуры организации и заимствований из других системных единиц внешней среды. При этом проверяется степень влияния инноваций на все компоненты организации и производятся действия по преодолению сопротивления изменениям и снятию неопределенности (см. далее).

На четвертом шаге осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур, которые представляют деятельностьную составляющую новых элементов культуры организации. При практическом освоении нововведений нужно обращать внимание на конформность членов организации к новым образцам культуры и новым ролевым требованиям. Степень социализации к изменениям должна быть такой, чтобы все ролевые требования и нормы были приняты, интернализированы членами организации на данный момент, считались наиболее удобными и полезными достижениями целей как организации, так и отдельных ее членов.

Социальные основы инноваций. Рациональные искусственные изменения напрямую связаны с социализацией индивидов к новым нормам и отношениям, к ролевым требованиям. Это относится как к формальным (действующим на уровне структуры), так и неформальным (действующим на уровне социальных групп) кодексам, а также к личностному, субъективному восприятию ролевых требований.

Социализация членов организации к новым нормам осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Появляется согласие с необходимостью введения изменений в организации, которое достигается через пропаганду и демонстрацию новых возможностей.

Этап 2. Осуществляется первоначальное освоение новых ролей и позиций в измененной структурной единице организации на основании их оценки и сравнения с традиционными, уже имеющимися нормами, технологическими новинками и образами поведения.

Этап 3. Вырабатываются установки на проведение и поддержку инноваций, которые охватывают все большее число сотрудников.

Этап 4. Происходит интернализация (принятие) норм и привыкание к ним на неформальном уровне.

Этап 5. Формируются процедуры следования новым нормам и контроль за их исполнением, налаживаются механизмы передачи новых норм.

Этап 6. Новые нормы и ценностные ориентации полностью замещают старые нормы. Процесс заканчивается.

Основной трудностью при внедрении инноваций является не освоение новых ролевых требований и ожиданий (при достаточно высоком профессионализме и наличии навыков у работников этот вопрос решается чисто технически), а принятие новых норм и ценностей, осознание того, что новые нормы, организационные перестройки и новые условия деятельности полезны, безопасны и значимы для достижения целей в данной ситуации. Таким образом, процесс социализации практически повторяет в своих этапах процесс интеграции индивидов в новых условиях.

§ 11.3. Основные причины сопротивления инновациям

Суть сопротивления изменениям. Известно, что поведение каждого человека ориентировано прежде всего на устойчивость, социальный порядок. При старых условиях действия членов организации привычны, во многом основаны на автоматизме (т.е. из активного сознания вытесняются рутинные нормы и правила поведения); другими словами, старая ситуация представляется как обыденная и удобная. Для внедрения инноваций приходится преодолевать сопротивление изменениям.

Поскольку видение нового, необходимость перемен чаще всего понимают на верхних уровнях управления организацией, сопротивление может происходить практически на всех нижестоящих уровнях. Сила сопротивления во многом зависит от степени информированности членов организации относительно ее внешней политики, от понимания не только важности проводимых изменений для всей организации, но и видения собственной роли в измененной организации. При этом каждый член организации должен соотносить инновации с собственными целями и собственной выгодой.

Для анализа процесса сопротивления изменениям важно проанализировать основные причины, вызывающие сопротивление: технические, политические и культурологические.

Технические причины связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся следующие.

1. *Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций.* Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям.

2. *Внутренняя разобщенность организации.* Причины внутренней разобщенности весьма многочисленны: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные ценности, принятые нормы и т.д.); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др. Все это может вызвать сопротивление инновациям у отдельных групп в организации.

3. *Неизвестный результат или страх перед неизвестностью.* Нередко члены организации просто не видят перспективы внедрения инноваций и поэтому у них возникает ощущение возможного провала или отрицательных последствий, в связи с чем они пытаются идеализировать существующее состояние организации и сопротивляются нововведениям.

4. *Отсутствие планов, неясность целей.* Эту группу причин можно рассматривать как частный случай страха перед неизвестным результатом. Неопределенность будущих действий, отсутствие разделения деятельности на этапы в соответствии с целями организации порождает у работников иллюзию несбыточности планов и нецелесообразности проводимых изменений.

5. *Отсутствие лидеров.* Как отмечалось ранее, создание целостного видения организации зависит от активности инструментальных лидеров. Именно они способны подсказывать, направлять действия людей и организовывать проводимые изменения. Очевидно, что деятельность лидеров должна быть направлена на реализацию изменений, в противном случае лидер может только тормозить инновационную деятельность.

6. *Снижающиеся издержки.* Сопротивление изменениям может усилиться в том случае, если организация находится на гребне успеха и ее издержки снижаются. В этой ситуации у членов организации возникает резонный вопрос: зачем что-то изменять, когда организация работает столь успешно? Это одна из самых серьезных причин сопротивления изменениям. В случае продолжительной успешной деятельности организации у работников вырабатывается привычка и им психологически сложно перешагнуть через нее и столкнуться с неопределенностью.

7. *Отсутствие системы обучения и консультирования.* Для осуществления инноваций обучение и консультирование необходимы, так как без этого невозможна полная социализация индивидов по отношению к нововведениям. В случае отсутствия системы обучения и консультирования сопротивление изменениям практически неизбежно.

Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации. От ответа на этот вопрос зависит отношение руководителей к инновациям. Все это определяет основные причины сопротивления.

1. *Угроза влиятельным статусам*, т.е. возможной потери влияния и авторитета. Действительно, очень часто инновации связаны со структурными изменениями, и в результате перестройки организации руководитель может занять более низкую ступень в структуре управления. Кроме того, реализованные инновации могут привести к изменению характера отношений между руководителями и подчиненными, что также может восприниматься болезненно и вызывать сопротивление изменениям.

2. *Возможность критики руководителей*. В ходе изменений нередко критикуются прежние способы организации производственного процесса, методы управления и контроля. Учитывая возможность такой критики и опасаясь ее последствий, многие руководители в организации стремятся избегать нововведений, доказывая преимущества своего, прежнего способа действий.

3. *Изменение содержания процесса принятия решений*. В ходе принятия изменений серьезным барьером для руководителя может стать принятие другого способа управления. Дело в том, что каждый руководитель стремится максимально стандартизировать процесс принятия решений, упростить его. При внедрении инноваций руководителю приходится сталкиваться с новыми способами принятия управленческих решений, которые могут быть весьма сложными. В связи с этим до полной адаптации руководителя к новым условиям он может оказывать сопротивление нововведениям.

4. *Изменение форм властного воздействия*. При изменении ситуации в организации или ее подразделениях у руководителей может появиться необходимость изменить формы властного воздействия. Например, руководитель до проведения изменений ориентировался на власть принуждения, но при изменении ситуации он вынужден применять информационную власть, референтную власть или власть эксперта. Чаще всего руководство организации не готово сразу поменять формы властного воздействия, и должно пройти определенное время для адаптации к новым формам власти. Обычно именно в этот момент наблюдается сопротивление изменениям в организации, которое может продолжаться до тех пор, пока руководители не адаптируются к новым условиям применения власти.

Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся следующие.

1. *Влияние прежних ценностей*. Поскольку каждый член организации ориентирован на собственную личностную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции приверженности весьма велика. Так, если в организациях, где работники были ориентированы в своих действиях только на мнение руководителя, а в новых условиях им приходится полагаться на свое мнение или мнение коллег, то это значительно изменяет их ценностные ориентации. Однако члены организации не могут сразу изменить свои ориентации и становятся беспомощными перед лицом технической неопределенности, в результате чего возникает сопротивление изменениям.

2. *Возврат к традициям*. В любых социальных общностях можно услышать мнение, что в старые времена жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, облегчающих людям ориентацию в их социальном окружении. Однако весьма полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и вредными при освоении новых ситуаций. Таким образом, сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие -и внедрение социальных изменений. Проиллюстрируем это утверждение на достаточно простом, но показательном примере. Члены коллектива привыкли пить

чай в определенное время, но после реорганизации они не могут этого делать. Даже по такому незначительному поводу может возникнуть сопротивление изменениям, подогреваемое приятными воспоминаниями о свободных чаепитиях.

3. *Действие нормативного контроля.* Как известно, нормы жизнедеятельности организации принимаются работниками и интернализируются таким образом, что становятся наиболее удобными, привычными. Соблюдение норм контролируется посредством неформального контроля, и членам организации психологически трудно не соблюдать существующие нормы деятельности. В соответствии с правилами действия неформального контроля любые новые нормы в данной области деятельности считаются отклонениями, против которых и направлены санкции социального контроля. В этот момент и возникает сопротивление нововведениям.

§ 11.4. Фактор неопределенности при осуществлении инноваций

Неопределенность в организации и проводимые изменения. Успешность процесса проектирования изменений в организации во многом зависит от уровня неопределенности, которая может охватывать коллективы подразделений организации вплоть до ее руководства. В большинстве случаев в результате неопределенности у членов организации не создается целостного видения необходимых изменений, они не понимают их назначения и природы, что приводит к сопротивлению изменениям. Вместе с тем неопределенность в организации может не только приносить вред. С точки зрения руководителя, в ситуации неопределенности существуют и положительные моменты для проводимых изменений. Так, работники могут активно искать выход из создавшегося положения. Если руководство убедит членов организации в том, что изменения позволяют найти единственно правильный способ действий в данной ситуации, члены организации охотно поддержат эти изменения. Однако в подавляющем большинстве случаев ситуации неопределенности представляют собой крайнюю опасность для проведения гибкой политики организации. Поэтому одной из главных задач организации при проведении изменений является снятие неопределенности.

Неопределенность может возникать во всех сферах внедрения инноваций: технической, политической, культурной и информационной.

Техническая неопределенность представляет собой самую большую опасность для проведения гибкой политики организации. Обычно этот тип неопределенности возникает тогда, когда руководители не представляют в деталях технологию проведения изменений. Выделяют внешнюю и внутреннюю неопределенность.

Внешняя техническая неопределенность возникает из-за отсутствия четкой ориентации организации в отношении внешней среды. Чтобы снять внешнюю неопределенность, руководство должно осуществлять поиск устойчивых контактов с внешней средой, уточнение внешних целей, создание устойчивых приоритетов в отношении других организаций, реформирование структуры капиталовложений, четкое сегментирование потребительского рынка. Другими словами, руководство должно определить степень функциональной значимости и функциональной автономии для организации.

Внутренняя техническая неопределенность возникает и развивается в самой организации. Она может быть вызвана неясностью относительно исполнения ролей членами организации, двойным подчинением руководителям, неясными или смещенными целями в подразделениях организации, недостаточной формализацией, отсутствием централизованного управления. Снятие такого типа неопределенности

связано с созданием технологического, структурного и социального порядка в организации. При этом организация нередко идет по пути бюрократизации всех сфер деятельности, излишней централизации управления, результатом чего может стать значительная потеря эффективности ее работы.

Современные организации решают проблему внутренней технической неопределенности, используя так называемый органичный подход, суть которого состоит в повышении роли самоорганизации, формируемой через обучение и адаптацию работников к изменениям. Органичная система создает условия для тесного общения между членами организации, их приверженности основным целям и культуре организации, групповому принятию решений. К сожалению, в настоящее время найдется немного организаций, создающих у себя органичную систему снятия технической неопределенности.

Политическая неопределенность. В ходе осуществления прогрессивных изменений, создания нового видения у членов организации руководители сталкиваются с проблемой распределения властных полномочий, распределения вознаграждения, участия в принятии управленческих решений, занятия привлекательных должностей.

Политическая неопределенность появляется у руководителей обычно при изменениях в структуре организации. Неясность у руководителя при выполнении своих функций возникает при изменении состава коллектива подчиненных, при изменении того поля деятельности, где руководитель ранее считался экспертом. Кроме того, политическая неопределенность возможна при появлении новых составляющих системы управления организацией: новых комитетов, советов, штабов, неформальных коалиций, где роль руководителя неясна. Сходной по содержанию представляется и такая причина политической неопределенности, как неясность в применении отношений власти, например политическая неопределенность может наблюдаться при наличии двойного подчинения члена коллектива организации.

Политическая неопределенность обуславливает многие негативные последствия:

- отказ руководителя от наиболее эффективных форм использования своей власти;
- приверженность к старым, проверенным формам управления и нежелание воспринимать новое;
- отказ руководителя принимать важные и ответственные решения;
- потеря руководителем авторитета у подчиненных;
- потеря руководителями целей и ориентиров;
- конфликты между различными уровнями управления в организации.

Опасение негативных последствий у высшего руководства организации особенно сильно при осуществлении крупных изменений, что в конечном счете может привести к отказу от гибкой политики в отношении внешней среды.

Снятию политической неопределенности способствуют такие мероприятия, как обучение руководителей действиям в изменившихся условиях со строгим закреплением ролевых функций, определением их прав и обязанностей; создание устойчивой системы социальных связей с другими руководителями для совместного принятия управленческих решений, когда устанавливаются основные цели, ориентиры и приоритеты в управлении организацией. Для снятия политической неопределенности личные действия руководителя должны быть направлены на поддержание собственного авторитета у подчиненных и выбор оптимальных форм применения власти, что в известной степени предохраняет руководителя от принятия неэффективных управленческих решений в ситуациях неопределенности.

Культурологическая неопределенность. Изменения в любой сфере деятельности организации неизбежно приводят к необходимости коррекции ценностных ориентации членов организации и изменению системы социальных норм.

Культурная неопределенность возникает вследствие того, что члены организации не могут сопоставить свои ценностные ориентации с ценностями организационной субкультуры. Например, если в творческую организацию (рекламную фирму) приходит работник-бюрократ, который привык работать по жестким указаниям руководства и не умеет принимать ответственность за свои решения, он, очевидно, будет постоянно попадать в ситуации, требующие использования творческих путей для решений производственных проблем, а следовательно, постоянно испытывать ощущение неясности, неопределенности в своей деятельности. Стремясь максимально стандартизировать собственные действия, этот член организации будет избегать изменений и препятствовать их внедрению даже в тех случаях, когда эта необходимость очевидна.

Возникновение культурной неопределенности неизбежно в случае, когда организация пытается практиковать широкий набор культурных ценностей и социальных норм. Подобная ситуация сопровождается горизонтальную и пространственную дифференциацию организации, когда она состоит из разрозненных групп или пространственно разрознена, например, если в одной организации работают представители различных социальных слоев или субкультур. В этом случае руководство часто не знает, какие культурные нормы могут считаться основой корпоративной культуры.

Снятие культурной неопределенности представляет собой весьма непростой и длительный процесс. В большинстве случаев руководство организации решает эту проблему путем селекции, т.е. просто подбирает персонал организации исходя из ее культуры, избавляясь при этом от работников, которые не соответствуют культуре организации. При этом культура организации становится однородной и члены организации не испытывают чувства неопределенности по отношению к культуре организации, так как являются ее приверженцами. Однако при таком решении проблемы организация может потерять ценных специалистов (отсеянных в ходе селекции). Кроме того, данный подход связан с принудительным внедрением культурных норм, что может привести к их отторжению или конфликту членов организации с ее нормативной культурой. В некоторых организациях применение такого способа снятия культурной неопределенности невозможно из-за высокой степени разнородности в организации.

Современные организации, ориентированные на будущее, находят другой путь для снятия культурной неопределенности — создание условий социализации для работников организации. Вместе с тем руководство организации должно активно заниматься нормотворчеством — вырабатывать и культивировать нормы, общие для всех членов организационной культуры.

Информационная неопределенность. Эффективность деятельности любой современной организации во многом зависит от поступления в структурные единицы организации полной и неискаженной информации как по формальным, так и неформальным каналам коммуникации. Если информации недостаточно для решения задач управления, обучения и выполнения заданий, это означает, что она работает в условиях информационной неопределенности. При недостатке информации, поступающей по внутренним и внешним коммуникационным каналам к высшему руководству организации, возможны принятие неправильных решений, смещение целей, потеря баланса организации по отношению к внешней среде, потеря связи высшего руководства с подразделениями организации.

Причинами информационной неопределенности чаще всего бывают следующие:

- отсутствие связи организации с внешней средой;
- неэффективные внутренние коммуникации;
- разнородная культура организации;
- недостаточная подготовленность членов организации к восприятию и переработке поступающей информации;
- пространственная дифференциация организации.

Снятие информационной неопределенности может осуществляться путем создания и расширения внешних связей организации, развития самоорганизации в подразделениях, повышения эффективности внутренних коммуникаций, обучения персонала работе с информацией.

Современная организация развивается и функционирует в сложной и противоречивой внешней среде. За редким исключением организация должна постоянно реагировать на воздействие внешней среды путем приспособления своих целей, структуры, технологии и политики к изменениям внешних условий. В связи с этим любая современная организация должна быть ориентирована на изменения, а руководители должны понимать, что изменения не могут проводиться через приказы. Это означает, что организация в ходе изменений должна пройти все этапы инновационного процесса.

ВОПРОСЫ АЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Проектная организация выходит на рынок компьютерных технологий. Что можно сказать об изменениях, которые могут происходить в этой организации? Как скажутся эти изменения на ее деятельности в данных условиях?

2. Требуется оценить размах изменений в организации. Какие виды изменений могут фиксироваться в зависимости от разных степеней размаха изменений?

3. В чем состоит основное отличие изменений от инноваций применительно к организации? Какой из этих процессов можно рассматривать как условия, а какой как средства?

4. Руководство организации отмечает, что изменение во внешней среде вызывает изменения во всех компонентах организации. Какой подход к изучению изменений наиболее целесообразно применять в данной ситуации?

5. К каким последствиям может привести отсутствие целостного видения работниками результатов проведения инноваций в организации?

6. Организация находится на этапе институционализации изменений. В чем заключается сущность институционализации изменений? Какое значение имеет процесс институционализации изменений для организации?

7. В некоторой конкретной ситуации говорят, что в организации существуют технические причины сопротивления изменениям. В чем заключается сущность этих причин?

8. Проведение инноваций в организации тормозится в силу приверженности работников прежним ценностям. К какому классу причин сопротивления инновациям следует отнести данную причину?

9. Руководство организации испытывает неопределенность в отношении ориентации организации во внешней среде. Какой вид неопределенности наблюдаем в данном случае?

10. Какие виды неопределенности можно выделить в деятельности современных организаций? Какое влияние они оказывают на процесс проведения инноваций в организациях?

Глава 12

БУДУЩЕЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

§ 12.1. Организация и рынок

В данной заключительной главе рассмотрим процесс развития и изменения организаций в целом, основываясь на тенденциях развития современных организационных структур. При этом будем учитывать не только потребности в постоянной адаптации организации к внешнему окружению, но и изменение самой внешней среды: природу социального обмена, политические изменения, изменения человеческого сознания.

Основу анализа развития организаций составляет положение о том, что ни современный рыночный механизм развитая сферы производства, ни бюрократическое управление не могут быть моделями развития организационных структур в силу недостатков, заложенных в саму природу этих основных в настоящее время форм распределения, обмена и деятельности организаций.

Многие социологи, политологи, экономисты полагают, что рынок — наилучший регулятор обменов и, следовательно, организационные структуры должны быть ориентированы на законы существующего рынка. Посмотрим, верны ли эти утверждения.

Во многих случаях рынок, рассматриваемый как распределяющий механизм, бывает крайне неэффективным. Прежде всего это касается проблемы так называемых недостаточных, или дефицитных, ресурсов. Действительно, каждый раз, когда на рынок поступают дефицитные ресурсы, возникает проблема их распределения между агентами рынка, так как необходимая информация об этих ресурсах не одинаково доступна для всех заинтересованных лиц, действующих на рынке; кроме того, средства обмена (деньги) распределены не так, чтобы способствовать «эффективному», бесконфликтному разделу дефицита. В подобных случаях нередко своекорыстные действия, направленные на подавление остальных участников рынка для достижения немедленной выгоды.

Другими словами, конкуренция может перерасти в конфликт, открытую или скрытую борьбу между отдельными участниками, но даже победитель в этой борьбе ориентирован на достижение кратковременной выгоды, которая не может быть основой для дальнейшего устойчивого выживания в рыночной среде. Поскольку информация, нужная для распределения ресурсов, может не быть доступной для всех заинтересованных субъектов рынка, организации несут крупные неоправданные потери ресурсов, затраченных на ведение конкурентной борьбы. При этом страдает и потребитель товаров или услуг: ему различные организации постоянно навязывают свои товары и услуги, качество которых он зачастую не может проверить, поскольку рынок не может решить проблемы стандартизации многих товаров. Действительно, каждая организация стремится продвинуть на рынок свой улучшенный товар, пренебрегая во многом требованиями взаимозаменяемости отдельных частей, не предоставляя возможности проверки качества изделия. Например, покупатель, приобретающий чистящую жидкость, может не обращать внимания на надежность поставщика и строгое соответствие жидкости принятым стандартам, но если он приобретает дорогостоящие приборы или вещи длительного пользования, ему необходимо ориентироваться на определенные стандарты качества, знать о надежности поставщиков и продукции. Рыночные механизмы, допуская бесконечное разнообразие

продуктов и услуг, не гарантируют стандартизации в отношении качества изделий, которое требует потребитель.

Эти обстоятельства обуславливают уязвимость организаций, дерево целей и структура которых ориентированы на рынок и рыночные отношения. Существуют по меньшей мере две возможности изменить такую ситуацию, смягчить жесткие рыночные отношения:

1) создать регулируемую систему, стоящую вне рыночной стихии (например, бюрократическое управление через государственное регулирование) и позволяющую не только добиваться ослабления негативных последствий конкуренции, но и ограничивать процесс возникновения монополий;

2) создать систему норм, регулирующих качество продуктов и услуг, а также поведение производителей товаров и услуг в условиях рынка конкретного товара и услуги.

Однако в обоих случаях должно быть введено бюрократическое управление (в большинстве случаев классическая бюрократия), поскольку именно бюрократический аппарат призван создавать ясные, четкие и недвусмысленные правила поведения субъектов рынка. Однако классическое бюрократическое управление рыночными процессами часто сводит на нет преимущества централизованного регулирования (см. гл. 3), поскольку волокита, коррупция, вытеснение бумажными вопросами живого дела опять-таки приводят к возникновению серьезных проблем при функционировании организаций в условиях рыночного окружения.

Для недостатков бюрократии, неопределенности и агрессивности рыночной стихии необходимо создавать такие организационные структуры, которые не только будут реагировать на изменения в рыночной среде, но и развиваться как социальные образования, устремленные в будущее и направленные на удовлетворение нужд потребителей. При этом основное внимание должно уделяться повышению самоотдачи членов организации. Такими структурами путей признаются гибкие организации.

§ 12.2. Гибкая организация

Модель гибкой организации была разработана рядом научно-исследовательских центров, занимающихся проблемами изучения кадров, в Великобритании, Италии и Германии. В ходе исследований были выделены два вида гибкости, которые могут стать основой для развития будущих организаций.

1. *Гибкость численности членов организации.* Речь идет о способности организации или ее подразделения регулировать (постоянно изменять) численность работников, принимающих участие в достижении значимых и декларируемых целей. Другими словами, организация должна быть способна полностью обеспечивать специалистами-профессионалами отдельные участки работ, а после их окончания направлять работников на другие участки. Причем здесь не имеется в виду случайный труд, наем работников лишь для решения конкретных проблем. Напротив, персонал организации может отличаться достаточным постоянством, обеспечивая достижение цели путем участия требуемого числа специалистов только на необходимых в данный момент участках работы. Подобные организации характеризуются прежде всего:

- четким планированием работ, без чего невозможны своевременная перегруппировка и изменение численности работников в отдельных подразделениях;
- ориентацией в первую очередь на личность подчиненных, а не на решение поставленных задач, так как должен соблюдаться принцип соответствия статуса и роли всякому новому положению работника;

- постоянно поддерживаемым балансом с внешней средой, что дает возможность загружать работой всех членов организации.

2. *Гибкость функционирования организации.* Организации будущего должны органично вписываться в систему рыночных и институциональных отношений. Любое изменение во внешней среде должно немедленно отражаться на всех основных компонентах организации. Так, если в рыночном окружении организации произошли изменения (конкуренты нашли новые формы взаимодействия с потребителями — новые рекламные предложения, новые способы продвижения товаров на рынке, новые пути товародвижения или новые способы ценообразования, разработали новые товары или новые технологии), а организация не смогла обеспечить устойчивый баланс с внешней средой, адаптироваться к внешней среде, она будет вынуждена уступить свое место другим, более приспособленным организациям.

Для того чтобы добиться функциональной гибкости организации, необходимо выполнить следующие требования:

- поддерживать сопряженность и взаимосвязи между всеми без исключения структурными единицами организации, благодаря чему любая инновация наиболее быстро распространится буквально по всем подразделениям организации;

- осуществлять грамотную и обоснованную постановку целей и выполнять быструю их коррекцию в случае необходимости;

- проводить четкое стратегическое планирование на основе изучения внешней среды организации;

- снимать неопределенность в политической, экономической и культурологической областях деятельности организации;

- обеспечивать высокую степень взаимозаменяемости работников в организации на основе обучения нескольким ролям.

Управление по системе Z. В § 9.3 рассматривались наиболее распространенные виды управления современными организациями по системе X и системе Y, которые характеризуются многими недостатками и несовершенствами. Фактически оба эти вида управления в организациях бесперспективны. В связи с этим возникла необходимость разработки новой системы управления, соответствующей организации будущего.

Система управления Z предложена еще в 1939 г. американскими психологами К. Левиным, Р. Липпитом и Р. Уайтом, которые разработали понятие анархического, или попустительствующего, стиля управления. Такой стиль управления подразумевает, что руководитель фактически полностью снимает с себя функции контроля и командования, отказывается от управленческой ответственности, а контролируя лишь конечный результат, подчиненные получают значительную самостоятельность. При этом руководители используют в весьма незначительной степени только экспертную и информационную власть. Опыт последних десятилетий показал, что такой стиль управления эффективен для весьма ограниченного круга социальных групп в организации и немногих заданий, следовательно, и его нельзя признать стилем будущего.

Американский исследователь японского стиля управления У. Оучи наполнил стиль Z новым содержанием (1981). Постепенно этот подход к деятельности руководителя расширился и конкретизировался, получил название теории Z. По своему содержанию теория Z представляет собой соединение основных положений японского и американского подходов к управлению организацией.

Основой теории Z и соответствующего практического способа управления является положение о том, что участие рядовых работников в принятии управленческих решений — ключ к наиболее эффективному управлению и повышению производительности труда. Наибольшая эффективность деятельности организации

достигается через доверие, такт и близость. Именно эти три составляющие являются основными компонентами подхода Z. Для этого подхода характерны:

- коллективное принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- низкий уровень контроля и продвижение;
- неформализованная процедура оценки.

Но управление по теории Z не означает только доверие и близость руководителя к подчиненным; предполагается гибкий подход к управлению коллективами организации, например, в таких ситуациях, когда надо добиться участия членов организации в управлении, если они не в состоянии понять существо проблемы, или добиться понимания подчиненными действий руководителя, если у него нет времени для принятия решения. Ясно, что даже при самом высоком уровне культуры подчиненных он не всегда в состоянии участвовать в решении управленческих проблем. В связи с этим более перспективным кажется управленческий подход, использующий основные управленческие стили, разработанные Р. Лайкертом (рис. 64) [145. Р. 85].

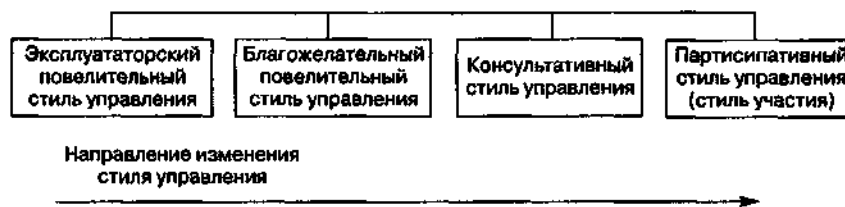


Рис. 64. Стили управления по Р. Лайкерт

Основной ориентацией (или вершиной) управленческого воздействия на подчиненных является ориентация на партисипативность (участие в принятии управленческих решений). Однако культура работников, дефицит времени для принятия управленческого решения, содержание и сложность выполняемой работы могут не позволить применять этот действительно эффективный стиль управления, и любой руководитель подтвердит это утверждение. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что руководитель должен применять все стили в зависимости от складывающейся ситуации, но постоянно стремиться подойти вплотную к партисипативному стилю управления.

Таким образом, руководитель, действующий в рамках данной теории, в своей работе должен стараться объяснять стили управления (сместить их вправо по шкале Р. Лайкерта, рис. 64). Единственными способами реализовать такую стратегию являются следующие:

- постоянная работа по повышению делового и эмоционального уровня деятельности подчиненных;
- создание коллектива единомышленников;
- привлечение работников к решению управленческих задач.

Последовательный переход от жестких, авторитарных методов управления к методам коллективного принятия решения путем изменения рабочей ситуации представляется наиболее прогрессивным подходом к деятельности руководителей в современной организации. Применение такого подхода может рассматриваться как одна из особенностей организаций будущего.

Самоорганизующиеся структуры. По мере развития теории и практики управления все больший интерес вызывают идеи самоорганизации в управлении организационными процессами, которые многие исследователи считают основой устройства организаций будущего. Так, американский социолог Г. Морган пишет: «...время «организованных организаций» прошло... основная компетенция менеджера заключается в осознании важности самоорганизации и всемерном стимулировании ее» [162. Р. 211]. В данном случае наиболее важно ответить на вопрос, каким образом в формальных организациях можно воспроизвести самоорганизующиеся структуры.

Если такие структуры воспроизводить сверху силами профессиональных управляющих, возникает сложность соотнесения целенаправленного организующего воздействия, которое ожидается от управляющих организации, с внутренним, не подверженным внешнему управленческому воздействию стремлением членов организации к сохранению существующего культурного, технологического, политического порядка, который они считают единственно правильным и необходимым для удовлетворения собственных потребностей.

Говоря о характере самоорганизации, следует отметить прежде всего, что этот феномен должен рассматриваться как разновидность процесса организации, упорядочения, приводящего к установлению определенного устойчивого качества социальных связей внутри организационных структур. Кроме того, самоорганизации присущи такие качества, как автономность, самоподдержание и активность.

Могут рассматриваться два варианта самоорганизации:

- как результат спонтанного формообразования на основе инициативной кооперации работников (членов организации). Этот вариант характерен для организаций с высокой культурой производства, высокой готовностью и стремлением работников к достижению целей организации проявляется, например, во внутрифирменном предпринимательстве или спонтанном образовании высокопродуктивных рабочих или исследовательских групп. В настоящее время это явление наблюдается в организациях, где работники обладают высоким творческим потенциалом, стремятся реализовать свои высшие потребности в рамках организации;

- целенаправленно создаваемое образование автономных структурных единиц, управление которыми осуществляется самими участниками без вмешательства руководства. Этот вариант встречается сейчас более часто в виде достаточно автономных команд, автономных групп, кружков качества и т.д. Эти структурные единицы создаются в недрах управления организацией, затем налаживаются механизмы самоорганизации и создается соответствующая нормативная база, что свидетельствует о завершении деятельности управляющих. Подсистема сама не только удерживает существующее состояние, но и развивается на основе совместной деятельности исполнителей.

Можно выделить три важных составляющих процесса формирования самоорганизованных структур внутри организации: позиция руководителей по отношению к данной проблеме; установки, знания, навыки и культура работников; органичная включенность работников в организацию.

Позиция руководителя. Поскольку организация представляет собой действующую систему, все ее части взаимосвязаны, и если даже незначительные изменения коснутся небольших подразделений, все остальные структурные единицы так или иначе прореагируют на это. В связи с этим для перехода к самоорганизации руководители всех подразделений организации должны:

- рассматривать самоорганизацию в своем подразделении не как самоцель, а как средство решения жизненно важных проблем;

- стремиться доказать подчиненным стратегический статус нового направления развития, требующего серьезной работы. Они должны понимать, что это не кратковременная акция или дань моде, а долговременная цель для всей организации;

- довести до сознания подчиненных тот факт, что положительный результат не может появиться немедленно. Новый тип взаимоотношений даст положительный эффект только в том случае, когда он будет интегрирован в организацию, укоренится, будет принят членами организации;

- делать акцент на убеждающее, информационное, экспертное воздействие на поведение подчиненных, так как самоорганизацию невозможно ввести приказом. В связи с этим упор делается на обучающие и разъясняющие коммуникативные связи руководителя с подчиненными с минимальным участием властного компонента. Большое значение имеет также демонстрация эффективности внедрения новых норм и отношений, для чего можно приглашать консультантов;

- формировать новое видение управленческой ситуации у работников организации, создавать и поддерживать устойчивые установки на самостоятельное решение проблем у членов социальных групп. При этом должно создаваться впечатление, что управленец «обслуживает» своих способных и самостоятельных подчиненных;

- перенести акцент деятельности руководителей с функции контроля на выполнение координирующей, направляющей и экспертной функций. Жесткая контролирующая власть руководителя в условиях самоуправления оказывается неэффективной.

Установки, знания, навыки и культура работников. Самоорганизация возможна только в условиях высокой степени зрелости работников и культуры (совокупности норм и ценностей), ориентированных на творчество, самоутверждение и престиж собственной деятельности. Для перехода на самоорганизацию работники должны:

- быть способны самостоятельно устанавливать для себя ориентиры деятельности и находить пути их достижения;

- владеть основными технологиями в организации в такой степени, чтобы минимизировать контроль руководителей за деятельностью членов организации;

- располагать достаточными знаниями о социальной значимости производимого продукта, о его последующем применении;

- представлять содержание ролевых требований к другим работникам, с которыми они могут сталкиваться в ходе выполнения заданий. Знание ролей других позволяет работникам органично включаться в деятельность организации.

В организациях будущего все эти качества должны постоянно воспитываться и развиваться. Любую организацию «можно представить как пучок умений, навыков и компетентностей» [100. С. 71]. Именно суммой навыков определяются как взаимоотношения между членами организации, так и их ценностные ориентации.

Выполнение всех этих условий дает возможность для совмещения целей-заданий и целей-ориентаций. При этом работники способны не только самостоятельно выполнять задания и контролировать ход работ, но и желают делать данную работу. Эти обстоятельства способствуют появлению у членов организации стремления к самостоятельной деятельности, заинтересованности в качественном результате своей работы, а в конечном итоге формируются совместные ценности.

Органичная включенность работников в организацию. Понимание ролей других членов организации и наличие совместных ценностей неизбежно приводят работников к ощущению ингруппы. Как известно, члены ингруппы говорят о своем коллективе «мы», считают своим только его, ставят его достаточно высоко по отношению к другим коллективам, проявляют ингрупповой фаворитизм, т.е. всегда оказывают поддержку

членам ингруппы независимо от складывающейся ситуации, испытывают чувство патриотизма по отношению не только к организации, но и к конкретному коллективу. Каждый член такой организации находится во взаимозависимости по отношению к другим работникам. При органичном включении в организацию эта взаимозависимость становится не просто обязательной, но и желательной. Индивид не теряет собственной индивидуальности, но вместе с тем он чувствует себя неотъемлемой частью коллектива. Это состояние характеризуется ощущением значимости собственной роли и наличием корпоративного духа, причастностью работника к общим для всей организации процессам. В этом случае член организации будет не только контролировать свою деятельность, но и осуществлять неформальный контроль через групповое давление за деятельностью других членов организации.

Ориентация организации на потребителя. Какую бы продукцию ни производила организация (товары, услуги, духовные продукты, идеологию), она должна быть ориентирована на потребителя своей продукции. Этот закон должен неукоснительно выполняться в организациях будущего.

В современных организациях (особенно в нашей стране) многие считают, что главным условием выживания организации является производство качественной продукции. Опыт работы ведущих, всемирно известных фирм показывает, что этого безусловно необходимого условия совершенно недостаточно. Важно, чтобы качественная продукция пользовалась спросом у потребителя. Таким образом, от продукта, выпускаемого организацией, требуется не просто качество, а особое качество, которое позволяет успешно продавать данную продукцию. Чтобы выяснить, какое именно особое качество необходимо потребителю, следует изучать потребительский спрос и учитывать тенденцию развития общества, науки и культуры. В организациях будущего выполнение требований потребителей будет считаться необходимым условием деятельности организации на всех уровнях ее структуры. Руководство организации должно не только информировать работников об изменениях потребительских предпочтений, но и следить за тем, чтобы каждый работник постоянно ориентировался на потребителя и все его действия способствовали созданию конечного продукта организации, нужного внешней среде, а точнее, конечному потребителю.

Современные организации ориентированы прежде всего на оптовых покупателей, поэтому поведение членов организации полностью направлено на удовлетворение их потребностей и руководство, как правило, стремится обеспечить некоторое «обобщенное» качество товара, сформировать крупные партии товара и доставить его точно в указанные сроки. При этом не учитываются мнения и потребности конечного потребителя. Это обстоятельство нередко приводит к тому, что крупные оптовики в конечном счете отказываются от услуг организации, так как на конечном этапе товародвижения — у потребителя товар не находит одобрения. Понятно, что в организациях будущего все подразделения, все вспомогательные службы, каждый работник должны обязательно учитывать мнение конечного потребителя, направлять свои интересы на конечный этап товародвижения.

Итак, организации будущего должны:

- быть гибкими, т.е. находиться в постоянной готовности для совершенствования всех своих компонентов с минимальными потерями;
- поддерживать баланс с внешней средой на основе постоянно проводимых маркетинговых, социологических и психологических исследований;
- полностью ориентироваться на потребителя ее продукта независимо от его вида (материальный товар, духовный товар, товар в виде услуги и т.д.);

- ориентироваться на ситуацию, постоянно менять формы применения власти, применять новые методы планирования, регулирования и контроля.

Самой передовой и перспективной формой деятельности организации будущего следует считать самоорганизацию, основанную на высокой степени самосознания и интеграции работников, когда коллектив представляет собой команду единомышленников, ориентированных на цели организации.

СЛОВАРЬ КЛЮЧЕВЫХ ТЕРМИНОВ

Авторитет — установленное и узаконенное право руководить действиями и поведением других людей.

Адаптация социальная — процесс приспособления индивидов к организационной культуре, коллективу, условиям труда; представляет собой первую фазу социализации индивида в организации.

Аномия — состояние, при котором одна или более личностей не могут интегрироваться со стабильными основными институтами общества, что приводит к отрицанию наиболее значимых норм доминирующей культуры и к социальным отклонениям.

Аутгруппа — группа людей, по отношению к которым индивид не испытывает чувства идентичности или принадлежности. Члены такой группы видятся индивиду как «не мы» или «чужие».

Блок управления — часть системы управления организацией, включающая в себя нормы, цели и эталоны контролируемых параметров, а также сравнение их с реальными значениями этих параметров.

Блокада — любое вмешательство (или обстоятельство), создающее перерыв, преграду в уже начавшемся или намечаемом действии человека.

Быстрота реакции системы управления организации на принятое решение — скорость, с которой система способна изменить ее состояние в ответ на управленческое воздействие, корректирующее отклонение от эталонных значений.

Бюрократия — социальная структура, состоящая из ряда официальных лиц, членов общества, профессионально занимающихся управлением, которые образуют иерархию и различаются формальными правами и обязанностями, определяющими их действия и ответственность.

Валентность — сила предпочтения индивида в отношении какого-либо результата. Каждый рассматриваемый индивидом результат имеет определенный уровень валентности (или желательности), который колеблется от -1,0 (весьма нежелательно) до +1 (весьма желательно).

Взаимодействие социальное — система взаимообусловленных социальных действий, связанных циклической зависимостью, при которой действие одного субъекта является одновременно причиной и следствием ответных действий других субъектов.

Взаимосвязанность — характеристика внешней среды организации, указывающая на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также на отношения между этими структурными единицами и организацией.

Власть — 1) (по М. Веберу) любая закрепленная социальными отношениями возможность настаивать на своем даже при наличии сопротивления независимо от того, в чем эта возможность выражается;

2) (по Б. Расселу) достижение намеченных эффектов путем воздействия на других людей;

3) (по Р Далю) возможность индивида *A* заставить индивида *B* делать то, что предоставленный самому себе *B* не стал бы делать;

4) (по Д. Итону) необходимое свойство социальной системы, способствующее ее выживанию во внешнем окружении.

Внешнее окружение организации — совокупность физических, социальных и экономических условий, которые воздействуют прямо или косвенно на деятельность организации.

Гашение — управленческое воздействие, в ходе которого заранее изученные реакции или действия не подкрепляются. В этом случае установки, ожидания и стремления индивида остаются нейтральными. Это состояние и будет представлять собой желательное в данной ситуации поведение.

Гибкость — свойство организации, ее подразделения или управленческого органа быстро реагировать и приспосабливаться к любым изменениям, происходящим в рыночном или институциональном окружении.

Группа социальная — совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других.

Группы неформальные — группы, не ориентированные на социальные статусы и роли, а основанные на межличностных отношениях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических или социальных потребностей членов группы, не связанных с организационными целями и задачами.

Группы формальные — группы, сознательно создаваемые для достижения коллективных целей организации, основой которых является исполнение формальных ролевых требований членами организации.

Делегирование — передача руководителем части своих функций и полномочий руководителям более низкого уровня управления или лидерам в группах организации.

Дерево целей — продукт декомпозиции основных целей организации по уровням и целевым программам. Представляет собой иерархию целей, при которой высшие цели приоритетны по отношению к низшим.

Дифференциация горизонтальная — характеристика структуры организации, которая показывает степень разделения труда в организации, уровень специализации в деятельности ее подразделений.

Дифференциация вертикальная — характеристика структуры организации, которая показывает количество уровней управления в организации.

Изменение культурное — процесс проявления новых культурных элементов и комплексов в субкультурах и доминирующей культуре общества.

Изменение социальное — процесс проявления новых черт и элементов в социальных структурах и в системах социальных взаимоотношений.

Изменчивость — характеристика внешней среды организации, указывающая на степень устойчивости во времени отдельных структурных единиц внешней среды и связей между ними.

Изоморфизм — принцип, согласно которому всем системам (биологическим, социальным, политическим, техническим и т.д.) присущи некоторые общие или системные свойства.

Ингруппа — группа или социальная категория, по отношению к которой индивид испытывает чувство идентичности и принадлежности. Индивид определяет членов этой группы как «свои» и называет их «мы».

Инновация — целенаправленное и искусственно вызванное изменение в организации с целью повысить эффективность ее деятельности.

Институт социальный — организованная система связей и социальных норм, которая объединяет значимые общественные ценности и процедуры, удовлетворяющие основным потребностям общества.

Институционализация — процесс определения и закрепления социальных норм, правил, статусов и ролей, приведение в систему, способную действовать в направлении удовлетворения некоторой общественной потребности.

Инструментальность (в теории мотивации) — сопоставление членами организации размеров вознаграждения и результатов труда.

Интеграции степень — характеристика структуры организации, которая показывает степень взаимосвязи между отдельными подразделениями организации, их способность действовать как единое целое.

Интернализация — принятие и усвоение индивидом норм, верований и ценностных ориентации других людей.

Каналы управления — коммуникационные каналы, по которым к руководителю поступают сведения о состоянии контролируемого параметра и передаются управленческие решения.

Команда — группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом пересекающейся с личными целями каждого.

Конкуренция — процесс, в ходе которого осуществляется попытка достижения вознаграждения путем отстранения или опережения соперников, стремящихся к идентичным целям.

Контроль социальный — совокупность средств, с помощью которых общество или социальная группа гарантирует конформное поведение его членов по отношению к общепринятым социальным нормам и ролевым требованиям и ожиданиям.

Конфликт ролевой — конфликт, связанный с выполнением индивидом одной или нескольких социальных ролей в организации, которые характеризуются несовместимостью, конфликтующими обязанностями и требованиями.

Конфликт социальный — конфликт, связанный с достижением вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы.

Конформное поведение — поведение, контролируемое посредством группового давления. Группа с помощью вводимых ею норм поведения заставляет индивида следовать им для поддержания интеграции членов группы.

Кооперация — процесс, в ходе которого представители одной или нескольких социальных групп в организации действуют совместно и скоординированно ради достижения единой цели. Основой кооперации является взаимная выгода.

Критическая точка конфликта — определенный момент в развитии конфликта, характеризующийся наивысшей интенсивностью конфликтных взаимодействий. После прохождения критической точки интенсивность конфликтных взаимодействий обычно резко снижается.

Культура — некоторое сложное целое, включающее в себя духовные и материальные продукты, которые произведены людьми, социально усвоены, разделяются членами общества и могут передаваться другим людям и другим поколениям.

Культура авторитарная (в организации) — культура, характеризуемая наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля; предполагает ожидание работниками указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за отклонение от этих указаний.

Культура демократическая (в организации) — культура, характеризующаяся наличием норм и ценностей, которые направлены на участие работников организации в принятии управленческих решений, способствуют свободному высказыванию своего мнения при решении различных проблем в организации.

Культура корпоративная (в организации) — субкультура, разделяемая членами одной достаточно однородной (в профессиональном или статусном отношении) группы. При этом возникает чувство идентичности по отношению к представителям данной культуры, общность идей, взглядов и верований, характеризующихся понятием «корпоративный дух».

Мотив — внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом.

Мотивация — 1) сила, побуждающая индивида к действию; 2) процесс формирования силы, побуждающей к действию.

Наказание — управленческое воздействие на индивидов, которое способствует систематическому уменьшению частоты нежелательных действий индивида.

Нормы социальные — управляющие поведением индивидов общепринятые и обобщенные правила (шаблоны поведения).

Ожидание (в теории мотивации) — сопоставление членами организации затрат труда и результатов выполнения работы.

Организация — социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и на формирование высокоформализованных структур на основе разделения труда.

Организация естественная — форма существования и функционирования социальной ассоциации, которая возникает, непланируемо, спонтанно, основана на добровольном членстве и не имеет жесткого закрепления индивидов за определенными ролями.

Организация искусственная — система связей и социальных ролей, создаваемая в соответствии с определенным планом для достижения определенной цели и характеризующаяся жесткостью формальных связей, устойчивостью к внешним воздействиям, а также строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом члена организации.

Ориентация профессиональная — совокупность действий, осуществляемых руководством и службами персонала, которые обеспечивают знакомство индивидов с профессией, организацией, конкретными ролевыми требованиями с целью вызвать у индивида стремление к деятельности в данной профессии, организации, в данной роли.

Отчуждение труда — процесс отделения работников организации как личностей от творческого процесса, продукта их труда и от других людей, к которым они относятся как к единицам товара. Творения человека, продукты его труда приобретают в данном случае контроль над ним.

Переключатель — функция руководителя организации, которая заключается в фильтрации, отборе и использовании получаемой им информации.

Персонал организации — работники, составляющие структуру организации согласно имеющимся статусам и ролям, осознающие членство в организации, подчиняющиеся нормам организационной культуры и выполняющие необходимые функции в соответствии с разделением труда.

Подкрепление положительное — управленческое воздействие на поведение членов организации, при котором увеличивается вероятность проявления положительного или желательного поведения у членов социальной группы в организации.

Подкрепление отрицательное — управленческое воздействие на членов организации, при котором реализуется стремление исключить или отодвинуть нежелательные для целей организации результаты поведения людей.

Принцип «нулевой суммы» — принцип, определяющий такое положение в системе, когда приращение власти в одной части системы на определенную величину неизбежно приводит к потере власти в другой части системы на ту же величину.

Процесс социальный — совокупность однонаправленных и повторяющихся действий, которые можно выделить из множества других социальных действий.

Рекурсивность — свойство организации или ее структурного подразделения быть одновременно системой и подсистемой для системы более высокого уровня.

Ресурсные возможности внешней среды — характеристика внешней среды организации, указывающая на возможности для взаимовыгодного обмена между организацией и структурными единицами внешней среды.

Роль социальная — совокупность ожиданий, предъявляемых к индивиду, занимающему определенную социальную позицию в организации.

Синэргии эффект — резкое возрастание эффективности работы в ходе приращения усилий при осуществлении совместной деятельности.

Система социальная — сложный объект социальной действительности, представляющий собой целое, которое состоит из совокупности относительно автономных частей, связанных между собой таким образом, что изменение положения или состояния одной части ведет к изменению положения или состояния всех других частей. Характеризуется наличием достаточно четких границ.

Сложность — характеристика внешней среды организации, указывающая на количество структурных единиц внешнего окружения и связи между ними.

Социализация — процесс, посредством которого индивид усваивает нормы его группы таким образом, что через формирование собственного Я проявляется уникальность данного индивида как личности.

Статус социальный — ранг или ранговая позиция индивида в группе или во взаимоотношениях с другими индивидами.

Стратегии буферные — виды стратегий организации по отношению к внешней среде, которые направлены на изоляцию организации от воздействия других организаций и социальных институтов, на сохранение своей самостоятельности.

Стратегии установления взаимосвязей — виды стратегий организации по отношению к внешней среде, которые направлены на расширение и укрепление связи данной организации с другими организациями и социальными институтами.

Структура нормативная — совокупность формализованных взаимосвязанных ценностей, норм и ролевых ожиданий, характерных для данной организации.

Структура социальная — внутренне упорядоченная совокупность взаимосвязанных статусов и ролей в организации, ориентированных на достижение общих целей.

Технология — систематизированное знание о наиболее полезных и необходимых действиях и процессах, приводящих к достижению целей организации, а также порядок применения этих знаний.

Управление — процесс, представляющий собой совокупность действий особого органа организации, направленных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.

Устойчивость системы управления — способность организации или ее части в течение определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования.

Функция — вклад некоторой структурной единицы в деятельность социальной системы для достижения целей этой системы.

Цель — желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. Цель в условиях организации следует рассматривать как единство мотивов, средств и результатов.

Цели-задания — цели, которые задаются организации или ее подразделениям сверху — организацией более высокого уровня (например, министерством или более высоким ведомством) или рынком (организации должны выполнять требования, предъявляемые рынком).

Цели-ориентации — цели, которые ставят себе члены организации для удовлетворения собственных потребностей; эти цели никогда не совпадают с целями-заданиями, но для успешной работы организации они должны быть ориентированы относительно целей-заданий.

Цели системы — цели, достижение которых способствует выживанию системы во внешней среде, ее адаптации.

Чувствительность системы управления — величина, характеризующая отклонение контролируемого параметра от цели или эталона, при котором управленческая система начинает выдавать регулирующее воздействие на процесс деятельности организации.

Экспектации — система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; представляют собой разновидность социальных санкций в организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверин А.Н.* Социальное управление: Опыт философского анализа. М., 1984.
2. *Акбердин Р.З., Кибанов АЛ.* Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: Учебное пособие. М., 1993.
3. *Акофф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах. М., 1974.
4. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М., 1988.
5. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989;
6. *Анцупов АЛ., Шипилов А.И.* Конфликтология. М., 1999.
7. Американские буржуазные теории управления (критический анализ) / Под ред. Б.З. Мильнера. М., 1978.
8. *Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познание и управление. М., 1981.
9. *Берг А.И.* Организация и управление. Вопросы теории и практики. М., 1968.
10. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. М., 1988.
11. *Берталанфи Л.* Общая теория систем — критический обзор // Исследования по теории систем. М., 1969.
12. *Бир С.* Мозг фирмы. М., 1993.
13. *Бабаева ММ.* Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1978.
14. *Богданов АЛ.* Всеобщая организационная наука: В 2 т. М., 1989.
15. *Бородкин Ф.М.* Ценностный фундамент организационных конфликтов в социалистическом обществе // Экономическая социология и перестройка. М., 1989.
16. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: Конфликт! Новосибирск, 1989.
17. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента. М., 1997.
18. *Бреев Б.Д.* Человек и производство. М., 1989.
19. *Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990.

20. *Винер Н.* Кибернетика. М., 1958.
21. *Виссера Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996.
22. *Власть.* Очерки современной политической философии Запада / Под ред. В.В. Мшвениерадзе. М., 1989.
23. *Водочек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии. М., 1989.
24. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
25. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. М., 1995.
26. *Гозман Л.Я.* Психология эмоциональных отношений. М., 1987.
27. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. М., 1996.
28. *Гоулднер Э.* Организационный анализ // Социология сегодня. М., 1965.
29. *Грачев М.* Суперкадры. М., 1993.
30. *Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
31. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5.
32. *Джонсон Р.* Системы и руководство. М., 1991.
33. *Дикарева А. А., Мирская М.М.* Социология труда. М., 1989.380
34. *Доблаев В.Л.* Сборник учебных материалов по курсу «Теория организаций». М., 1995.
35. *Донцов А.И.* Проблемы групповой сплоченности. М., 1979.
36. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992.
37. *Друкер П.* Эффективный управляющий. М, 1994.
38. *Евенко Л.И.* Организация как система. Теория и практика американского менеджмента. М, 1992.
39. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
40. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. М., 1996.
41. *Зигерт В., Лат Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.
42. *Иеннекенс Ж.* Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика. М., 1992.
43. *Ильясов Ф.Н.* Удовлетворенность трудом. Ашхабад, 1988.
44. *Исаенко А.Н.* Кадры управления в корпорациях США. М., 1988.
45. *Кабаченко Т. С.* Психология управления. М., 1997.
46. *Карлофф Б.* Деловая стратегия. М., 1991.
47. *Князев В.Н.* Психологические основы ситуационного подхода к управлению персоналом: Дисс.... д-ра психол. наук. М., 1998.
48. *Кон И.С.* Социология личности. М., 1967.
49. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
50. *Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина.* СПб., 1999.
51. *Красовский Ю.Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. М., 1997.
52. *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель... М., 1992.
53. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Психология малой группы. Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.
54. *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981. Т. 1—2.
55. *Лефевр В.* Конфликтующие структуры. М., 1967.
56. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1997.
57. *Макмиллан Ч.* Японская промышленная система. М., 1986.

58. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. М., 1996.
59. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1994.
60. *Мильнер Б.З.* Организация программно-целевого управления. М., 1980.
61. *Мильнер Б.З.* Проблемы управления в современной Америке. М., 1974.
62. *Мильнер Б.З.* Теория организаций. М., 1998.
63. *Обозов Н.Н.* Межличностные отношения. Л., 1979.
64. Организационные структуры управления производством / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. М., 1975.
65. Ответственность в системе управления (вопросы теории и практики). М., 1987.
66. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы / Науч. ред. Б.З. Мильнер и И.С. Олейник. М., 1984.
67. *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. М., 1990.
68. *Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона: Сборник. М., 1989.
69. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М., 1986.
70. *Плотинский Ю.М.* Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. М., 1998.
71. *Подмарков В.Г.* Введение в промышленную социологию. М., 1973.
72. *Пригожин А.М.* Нововведения: Стимулы и препятствия. М., 1989.
73. *Пригожин А.И.* Организации: Системы и люди. М., 1983.
74. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М., 1998.
75. *Пригожин А.И.* Социологические аспекты управления. М., 1974.
76. Производительность труда «белых воротничков». М., 1989.
77. *Пронников В.А., Ладанов И.Д.* Управление персоналом в Японии. М., 1989.
78. Психологическая теория коллектива. М., 1979.
79. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организаций. М., 1998.
80. *Раппопорт В.С.* Диагностика в управленческом консультировании. М., 1987.
81. *Риггс Дж.* Производственные системы: планирование, анализ, контроль. М., 1972.
82. *Роджерс Ф.* ИБМ. Взгляд изнутри: Человек. Фирма. Маркетинг. М., 1990.
83. *Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.* Коммуникации в организациях. М., 1980.
84. *Руденский Е.В.* Социальная психология: Курс лекций. Новосибирск, 1998.
85. *Санталайнен Т. и др.* Управление по результатам. М., 1988.
86. *Свенцицкий А.Л.* Социальная психология управления. Л., 1986.
87. *Сиренко В.Ф.* Интересы — власть — управление. Киев, 1991.
88. *Синк Д.* Управление производительностью. М., 1989.
89. *Скотт Д.* Конфликты и пути их преодоления. Киев, 1991.
90. *Смирнов Э.А.* Основы теории организаций. М., 1999.
91. Современное управление: Энциклопедический справочник: В 2 т. М., 1997.
92. Социологический энциклопедический словарь. М., 1998.
93. Социология: Словарь-справочник. М., 1990. Т. 1—3.
94. *Старобинский Э.Е.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. М., 1994.
95. *Теихиро К.* Стратегия и структура японских предприятий М., 1987.
96. *Тернер Дж.* Структура социологической теории. М., 1985.
97. *Тидор С.Н.* Психология управления: от личности к команде. Петрозаводск, 1997.
98. *Тичи Н., Деванна М.А.* Лидеры реорганизации. М., 1990.
99. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учеб. пособие. Новосибирск, 1998.

100. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М., 1988.
101. Управление людьми. Что мы знаем о современном работнике (опыт США и западноевропейских стран) / Под ред. М.В. Грачева. М., 1996.
102. Ушакова Т.Н. Лидерство в бизнесе. Дубна, 1997.
103. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. М., 1992.
104. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1992.
105. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем (теоретические основания организационной науки). Тула, 1996.
106. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. М., 1986.
107. Человеческий фактор / Под ред. Г. Салвенди: В 6 т. М., 1991. Т. 4.
108. Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969.
109. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М., 1996.
110. Щедровицкий Г.Л. Проблемы методологии системного исследования. М., 1978.
111. Шепель Е.М. Стимулирование труда (психологический аспект). М., 1969.
112. Эпштейн С.И. Индустриальная социология в США. М., 1972.
113. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. М., 1978.
114. Ядов В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы. М., 1987.
115. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1991.
116. Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.
117. Abemathy W., Clark K., Kantrov A. The New Industrial Competition // Harvard Business Review, 1981.
118. Aldrich H. Organizations and Environments. Prentice Hall, 1979.
119. Allport G. The Nature of Prejudice. Cambridge, 1954.
120. Argyris C. Organization and Innovation. Irwin, 1965.
121. Asch S. Opinion and Social Pressures // Scientific American. Chicago, 1955.
122. Barnard Ch. A Definition of Authority. N.Y., 1952.382
123. Bell W., Hanson C. Profit Sharing and Profitability: How Profit Sharing Promotes Success. Institute of Personnel Management. 1965.
124. Bennis W. Organizational Development: Nature, Origins and Prospects. N.Y., 1969.
125. Blau P., Scott W. Formal Organizations. L, 1979.
126. Blumberg R. Organizations in Contemporary Society. Prentice Hall, 1987.
127. Bumes B. New Technology and Job Design. Chicago, 1988.
128. Burnss T., Stulker G. The Management of Innovation. L, 1961.
129. Cattell R. The Scientific Analysis of Personality. Penguin, 1965.
130. Chell E. The Psychology of Behavior in Organizations. Macmillan, 1987.
131. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, 1962.
132. Child J. Organization: A Guide to Problems and practice. N.Y., 1985.
133. Coser L. The Functions of Social Conflict. N.Y., 1956.
134. Emery F., Trist F. Socio-technical Systems. Penguin, 1960.
135. Etzioni A. The Comparative Analysis of Complex Organizations. N.Y., 1961.
136. French J., Raven B. The Bases of Social Power // Group Dynamics: Research and Theory. L, 1960.
137. Hollander E., Julian J. Studies in Leader Legitimacy, Influence and Innovation // Advances in Experimental Social Psychology. N.Y., 1970.

138. *Homans G.* The Human Group. N.Y.: Free Press, 1951.
139. *Iton M.* Labour Control in Small Groups // Radical America. 1984. Vol. 18.
140. *Katz F.* Autonomy and Organization: The Limits of Social Control. N.Y., 1968.
141. *Lasswell H., Kaplan A.* Power and Society: A Framework for Political Inquiry. N.Y., 1963.
142. *Lawrence P., Lorsh J.* Developing Organizations: Diagnosis and Action. Addison-Wesley, 1969.
143. *Lawrence P., Lorsh J.* Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, 1967.
144. *Leavitt H.* Handbook of Organizations. Chicago, 1965.
145. *Likert R.* New Patterns of Management. N.Y., 1961.
146. *March J., Simon H.* Organizations. N.Y., 1958.
147. *Maslow A.* Motivation and Human Personality. N.Y., 1954.
148. *Mayo E.* Human Problems of Industrial Civilization. N.Y., 1946.
149. *Merton R.* Bureaucratic Structure and Personality. Free Press, 1957.
150. *Merton R.* Social Theory and Social Structure. Glencoe, 1968.
151. *Millins L.* Management and Organizational Behavior. N.Y., 1996.
152. *Mintzberg H.* Mintzberg on Management. Free Press, 1989.
153. *Michel W.* Personality and Assessment. Wiley, 1968.
154. *Mischel W.* Introduction to Personality. Holt Rinehart and Winston, 1981.
155. *Parsons T.* The Social System. L., 1989.
156. *Perrow C.* Complex Organizations: A Critical Essay. Illinois, 1979.
157. *Porter L., Lawler E.* Managerial Attitudes and Performance. Irwin, 1968.
158. *Sherif M., Sherif C.* Groups in Harmony and Tension. N.Y., 1954.
159. *Simmel G.* Conflict and the Web of Group Affiliations. N.Y., Free Press, 1955.
160. *Smith A.* An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. L., 1988.
161. *Stephan W.* Stereotyping: Role of Outgroup Differences. N.Y., 1977.
162. *Thompson P., McHugh D.* Work Organizations. L., 1990.
163. *Tucman B., Jensen M.* Stage of Small Groups Development Revisited // Group and Organization Studies. Dublin, 1977.
164. *Turton R.* Behavior in Business Context. Oxford, 1991.
165. *Vroom V.* Work and Motivation. N.Y., 1977.
166. *Woodward J.* Industrial Organization: Behavior and Control. Oxford University Press, 1970.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. ОРГАНИЗАЦИИ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИХ ИЗУЧЕНИЮ

Глава 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 3. ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 4. ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Глава 5. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 6. КОНТРОЛЬ И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 7. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Глава 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Глава 9. МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 10. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Глава 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Глава 12. БУДУЩЕЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Словарь ключевых терминов

Литература