

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

А.А. Курочкина, О.В. Лукина,
Е.Н. Островская, Ю.Е. Семенова

Теория организации
Часть 2

Учебное пособие для студентов
Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»
Направление 38.03.01 «Экономика»

Санкт-Петербург
РГГМУ
2018

УДК 005
ББК 65.291.21
К93

Рецензенты:

Т.Г. Максимова, заведующая кафедрой финансовой стратегии ФГАОУ ВО НИУ ИТМО, доктор экономических наук, профессор;

Е.В. Ялунер, заведующая кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО СПбГЭУ, доктор экономических наук, профессор.

К93 Курочкина А.А., Лукина О.В., Островская Е.Н., Семенова Ю.Е. Теория организации. Часть 2: учебное пособие. – СПб.: РГГМУ, 2018. – 228 с.

В учебном пособии рассматриваются организационно-экономические основы комплексного управления организацией, диагностики и проектирования организационных систем, а также вопросы реструктуризации организации в современных условиях. Особое внимание уделено проблемам построения организационных систем, как важнейшего фактора развития современной организации.

Учебное пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.01 «Экономика» и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

УДК 005
ББК 65.291.21

Российский государственный
гидрометеорологический университет, (РГГМУ), 2018 г.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Понимая сущность процесса управления организационными системами, можно эффективно использовать их потенциал, осваивать современные технологии управления организациями. Изучение общих и частных вопросов функционирования организации привело к возникновению и развитию целого комплекса наук («Теория менеджмента», «Организационное поведение», «Управление процессами» и др.). Особое место среди них занимает «Теория организации» – наука, изучающая принципы, законы и закономерности формирования, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

Объектом теории организации являются регулируемые и саморегулирующиеся процессы, происходящие в организационных системах, включающие отношения между ними, а также отношения субординации и координации, упорядочения и согласования.

Предметом теории организации являются общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их использования различными субъектами управления, а также методы, категории, раскрывающие характер организационной деятельности. Основным методом теории организации является системный метод, сущность которого заключена в ориентации исследователя на раскрытие целостности организации и обеспечивающих ее факторов, на выявление многообразных типов связей организации с внешней средой и сведение их в единую структуру.

Для адекватного и точного отражения изучаемых явлений и процессов, теория организации использует 3 типа категорий:

- 1) общие для большинства социальных наук (общество, собственность, рынок, человек, власть, ресурсы и т. д.);
- 2) отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных системах (организация, структура

организации, цель организации, законы организации, организационная культура и др.);

3) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, операции, коммуникации, полномочия и т. п.).

Таким образом, теория организации рассматривает организацию как единство организационной структуры и организационного процесса.

1. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Департаментализация

Департаментализация (департаментализация) означает процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, то есть процесс деления организации на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Структуру организации можно определить, как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации (рис. 1).

С этой точки зрения построение структуры организации предполагает нижеследующие действия.

1. Выделяют уровни структуры:

– микроуровень – это группы участников организации, самые ее мелкие структурные подразделения;

– мезоуровень – относительно автономные организационные образования, например, подразделения, филиалы и т. п.;

– макроуровень – это мультиорганизации фокального типа внутри организации как целого, например, министерство, комитет и т. д.

2. Уточняется полный элементный состав организации, выделяются в ней активные и поддерживающие элементы.

3. Проверяется обеспеченность устойчивых связей между элементами с определенной временной и пространственной конфигурацией.

4. Определяется спецификация связей и отношений, входящих в структуру, чтобы затем понять или задать их вид.

5. Описываются все слои организационной структуры (структурный портрет организации).

6. Формулируются показатели процедур, стандартов (эталонов), эффективности частей и всей организационной структуры.

При построении структур принято выделять и учитывать ряд общих характеристик организации: размер, сложность или дифференциация, формализация, контроль, административный компонент, бюрократизация, централизация, уровни власти, традиционализм и конфигурация.

Размеры организации измеряются числом работающих в ней сотрудников, (а иногда, и количеством оборудования, объемом материальных ценностей, информации и т. д.).

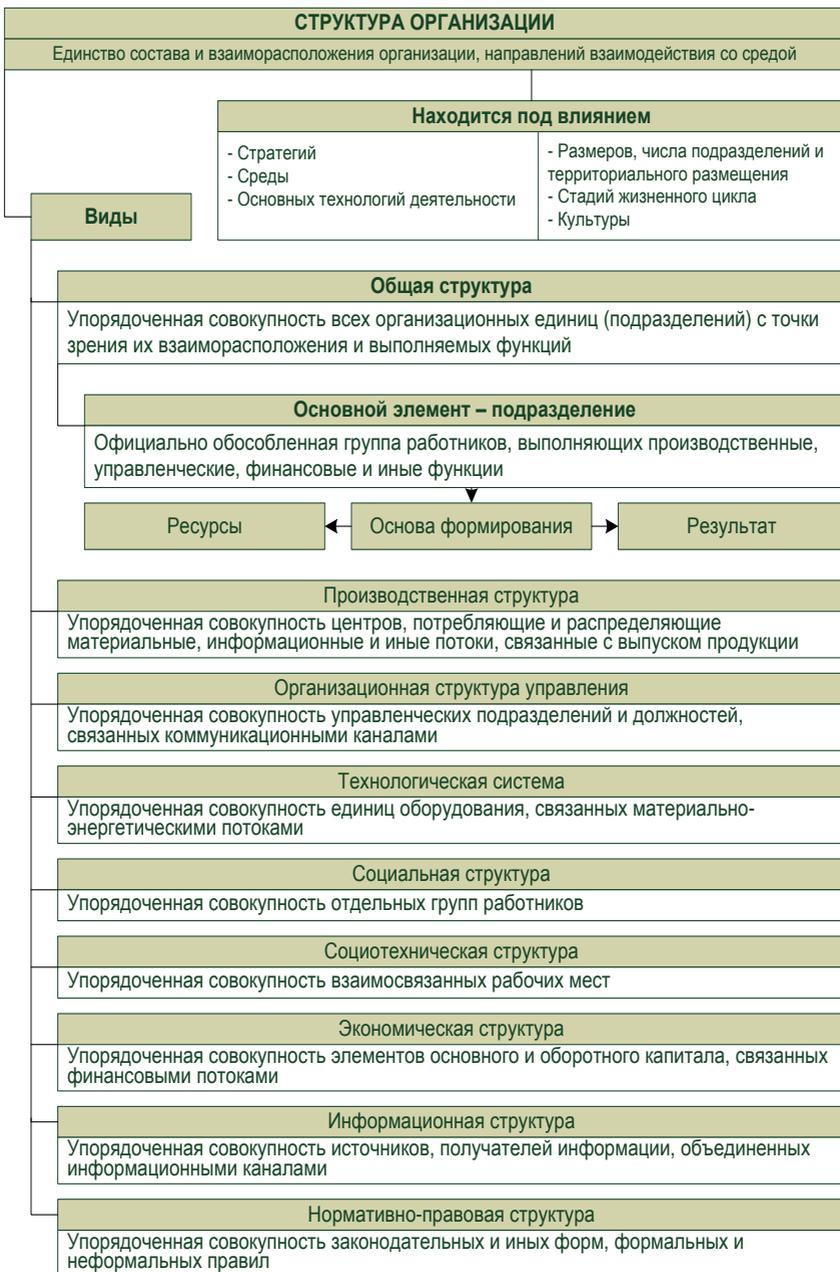


Рис. 1. Структура организации

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации и представляют собой важнейшую внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Организационная структура (англ. Organizational structure) – документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Производственная структура – часть общей структуры предприятия, представляет собой состав и взаимосвязи основных и вспомогательных производственных подразделений. Первичной структурной единицей предприятия является рабочее место. Группы рабочих мест объединяются в производственный участок. Производственной структурой предприятия называется его разделение на подразделения (производства, цехи, участки, хозяйства, службы и т. п.), осуществляемое по определенным принципам их построения, взаимосвязи и размещения. Важнейшим принципом формирования производственной структуры предприятия является разделение труда между его отдельными элементами, проявляющееся во внутризаводской специализации и кооперировании производства. В соответствии с этим и в зависимости от масштабности предприятия и сложности процесса изготовления выпускаемой продукции каждое промышленное предприятие расчленяется как на крупные подразделения (первый уровень): цехи, производства, хозяйства, так и на более мелкие подразделения (второй уровень): участки, отделения, рабочие места.

1.2. Дивизиональная структура

Дивизиональная структура свойственна организации, представляющей комплекс полусамостоятельных и самостоятельных подразделений (дивизионов), построенных по функциональному принципу.

Дивизиональные структуры – это структуры, которые основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделов-дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перераспределением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Отделение (дивизион) – это организационная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и реализацию определенной продукции и получение прибыли, в результате чего персонал верхнего эшелона организации высвобождается для решения стратегических задач.

У высшего руководства организации остается не более 4–6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган осуществляет жесткий контроль по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление, и которые ответственны за получение прибыли. В соответствии с этим дивизиональные структуры управления характеризуются как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

Важнейшее место в управлении организациями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производ-

ственные подразделения, которые полностью отвечают за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений.

Структуризация организации по отделениям производится по трем принципам:

- по продуктовому (с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг);
- в зависимости от ориентации на конкретного потребителя;
- по региональной специализации (по обслуживаемым территориям).

В соответствии с этим выделяются три типа дивизиональных структур:

1. Дивизионально-продуктовые структуры.
2. Организационные структуры, ориентированные на потребителя.
3. Дивизионально-региональные структуры.

Полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги предлагаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции.

Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) отчитываются перед управляющим по этому продукту.

Достоинства:

- быстрое реагирование на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса,
- улучшается координация работ.

Недостатки:

- увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции,
- на каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

Дивизиональная структура свойственна организации, представляющей комплекс полусамостоятельных и самостоя-

тельных подразделений (дивизионов), построенных по функциональному принципу.

Признаки дивизионов:

- наличие значимой рыночной задачи;
- обладание собственными ресурсами;
- обладание конкурентными преимуществами;
- относительная независимость в принятии решений.

Разновидности дивизиональных структур:

Территориальная – подразделение выпускает полный набор продукции для данной территории.

Рыночная – подразделение обслуживает группу потребителей, где бы они ни находились (рынок).

Продуктовая – подразделение выпускает один вид продукции для всех потребителей, где бы они ни находились.

Инновационная – подразделение образуется в соответствии со стадиями жизненного цикла и отдельно выделяются связанные с освоением новой продукции.

1.3. Проектная структура

Проектная – группа видов деятельности, направленных на решение разовой, часто уникальной задачи;

Проектная структура – это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи, с привлечением в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий, с обеспечением централизованного управления всем ходом работ. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность.

Проектные структуры применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проекты, охватывающие, с одной стороны, решение специализированных технических, экономических, социальных вопросов, и, с другой – деятельность различных функциональных и линейных подразделений.

Особенности структуры на базе проекта:

- узкая специализация;
- объединение высококлассных специалистов;
- высокая адаптивность;
- временный характер существования;
- высокие затраты в связи с необходимостью ликвидации после завершения работ.

Организационное оформление:

- дочерняя организация.
- подразделение организации.
- независимая группа «под крышей» организации.

1.4. Матричная структура

Матричная структура возникла в связи с необходимостью проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура – совокупность постоянных подразделений, в рамках которых с помощью перераспределения материальных и людских ресурсов реализуются проекты, направленные на реализацию целей организации.

Матричная организационная структура – совокупность постоянных подразделений, в рамках которых с помощью перераспределения материальных и людских ресурсов реализуются проекты, направленные на реализацию целей организации.

Условия существования:

- одинаковая важность нескольких направлений деятельности организации;
- информационная перегрузка систем управления;
- острый дефицит материальных ресурсов и квалифицированных специалистов, возникающий попеременно в различных частях организации.

Матричная структура чаще всего представляет наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления.

Основная задача этой структуры – улучшение взаимодействия отдельных структурных подразделений в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

В матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (группы) для решения конкретных производственных задач. Эти группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.

Главным принципом формирования матричной структуры является развитие сети горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Как и всякая структура управления, матричная структура имеет свои достоинства и недостатки. Однако масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в организациях довольно значительны.

Постепенно происходит переход к новой модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, их объединения с помощью информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов.

1.5. Функциональная структура

Функциональная или унитарная, форма общей структуры характерна для больших предприятий, располагающих полным комплексом основных и вспомогательных подразделений, ориентированных на массовый выпуск однородного продукта на основе простых технологий, простых, повторяющихся операций (для уникальных продуктов она не пригодна). Организация с функциональной структурой состоит из крупных подразделений

или их блоков, ориентированных на выполнение определенных функций, отражающих её основные направления и сферы деятельности, например, производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п. с их последующей детализацией.

Достоинства функциональной структуры. При группировке по функциям легко выделить основные (осуществляют специфические виды деятельности) и второстепенные подразделения. Такая структуризация логична, соответствует производственной специализации, позволяет накапливать знания и опыт, снижает затраты, упрощает профессиональную подготовку, облегчает возложение ответственности.

Но она заслоняет общие цели, возлагает ответственность за подразделения исключительно на высшее руководство, в результате возникает проблема раздробленности и бюрократизма.

В современных условиях, когда за счет внедрения новых технологий, всеобщей компьютеризации производственных процессов можно с успехом выпускать конкурентоспособную продукцию и обеспечивать её необходимое качество и разнообразие даже на сравнительно небольших предприятиях, происходит отход от гигантомании, а соответственно от функциональных структур.

Фрагментарная структура – совокупность самостоятельных целевых групп (команд).

Выделяют следующие группы фрагментарной структуры:

1. Проектные группы – заняты реализацией крупных, обычно уникальных проектов.

2. Венчурные группы – заняты разработкой и внедрением нового продукта.

3. Группы по управлению бизнес-процессами – заняты реализацией бизнес-процесса в целом и его части в каждом подразделении.

4. Независимые рабочие группы (бригады) – заняты обслуживанием комплекса оборудования, сконцентрированного в одном месте.

1.6. Партисипативная структура

Партисипативная структура объединяет группы работников, привлекаемых к участию в управлении организацией и подразделениями.

Решаемые задачи:

- координация подразделений, подчиненных одному руководителю;
- интеграция выше- и нижестоящих подразделений;
- участие в разработке политики подчиненных подразделений;
- изучение и обсуждение проблем и выработка рекомендаций по их решению;
- принятие решений и рекомендаций по непопулярным вопросам;
- привлечение к управлению высококвалифицированных специалистов
- объединение «разделенных» полномочий.

Степень участия:

- выдвижение предложений;
- разработка вариантов решений;
- выбор окончательных решений регулярно возникающих проблем.

Недостатки партисипативной структуры заключаются в значительных затратах времени и средств, а также в компромиссном характере решения проблем.

Элементы партисипативной структуры

1. Группы (комитеты, советы) по решению межфункциональных или сложных проблем, координации совместной деятельности организации.

2. Целевые группы для решения сложных и неотложных проблем «пожарные команды».

3. Группы по совершенствованию деятельности подразделений (поиск резервов, устранение факторов мешающих нормальной работе, составление технических инструкций и прочее.

4. Группы по совершенствованию деятельности на рабочих местах («кружки качества»).

2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

2.1. Система управления организацией

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо координировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации существует система управления, которая и определяет организацию как управляемую систему.

Система управления – управляющий элемент организации, осуществляющий интеграцию и координацию ее отдельных частей, их коррекцию на основе обратной связи. Система управления вырабатывает, принимает, транслирует решения на управляемый объект.

К элементам системы управления относят: органы управления, коммуникационные каналы, методы, технологии, процедуры управленческой деятельности, цели, правовая инфраструктура (нормы, правила, полномочия), процессы управления.

К подсистемам управления относят:

- управление текущей деятельностью;
- управление взаимодействия со средой;
- управление развитием.

Система управления характеризуется:

- техническим оснащением;
- составом и подчиненностью элементов;

- способом взаимодействия элементов;
- степенью централизации и децентрализации полномочий;
- структурой связей;
- восприимчивостью к внешнему влиянию.

Система управления организацией (рис. 2) включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.



Рис. 2. Составные части системы управления

Организационная деятельность – это создание или усовершенствование механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем, представляющих собой совокупность структуры и способов функционирования ее элементов. Применительно к социальной системе под организационной деятельностью понимается:

- объединение людей в группы;
- интеграция деятельности членов коллектива организации;
- интеграция целей всех членов коллектива.

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей члены коллектива могут быть как субъектами, так и объектами организационной деятельности. Субъекты и объекты организационной деятельности характеризуют роль членов коллектива в разработке и принятии управленческих решений.

Субъект управления – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение (один человек, группа, коллектив организации).

Объект управления – это приемник и исполнитель управляющего воздействия.

Управляющее воздействие – набор функций или задач, которые должны выполнять исполнители. В роли объекта может выступать как человек, группа, коллектив, так и машина. Один и тот же человек может быть одновременно и субъектом (по отношению к непосредственным исполнителям или к материальным объектам), и объектом (по отношению к вышестоящим должностным лицам). Организационная деятельность субъектов и объектов управления организацией регламентируется положениями об отделах и службах, а также должностными инструкциями.

Обобщенным субъектом управления организационной деятельностью коллектива организации является административно-управленческий аппарат. Он состоит из сотрудников, формирующих цели, планы, принимающих и утверждающих управленческие решения, организующих их выполнение с последующим контролем.

Субъекты организационной деятельности

Субъекты организаторской деятельности

В деятельности организации участвует множество людей. Они выполняют функции по производству определенной продукции, изучению рынка.

В зависимости от направления управляющего воздействия персонал организации можно разделить на две большие категории.

1. Руководители (управляющие) – субъекты организаторской деятельности, то есть те, кто принимает решения, влияющие на действия других людей, может отдавать приказы и контролировать их исполнение.

2. Не руководители (управляемые) – объекты организаторской деятельности, те, кто исполняет приказы руководителей и не вправе принимать решения, влияющие на действия других людей.

Руководители в организации выполняют определенные функции и играют свои роли, при этом их функции четко разграничены.

Помимо разделения функций руководителей и не руководителей необходимо разделять и управленческую работу. Разделение происходит по двум направлениям: горизонтальное разделение – расстановка конкретных людей во главе отдельных подразделений, и вертикальное разделение управленческого труда – создание уровней управления. Горизонтальное разделение, как правило, происходит по функциональному принципу: управление финансами, маркетингом, производством, человеческими ресурсами.

При вертикальном разделении количество уровней управления в принципе может быть любым в зависимости от конкретной организации, но наибольшее распространение получило выделение трех уровней: низового звена (операционных управляющих), руководителей среднего звена и руководителей высшего звена.

Руководители низового звена (младшие начальники) – это руководители, которые находятся на организационном уровне непосредственно над рабочими (работниками), которые не являются управляющими. Как правило, они контролируют выполнение производственных заданий и отвечают за непосредственное использование выделенных ресурсов (сырье и оборудование).

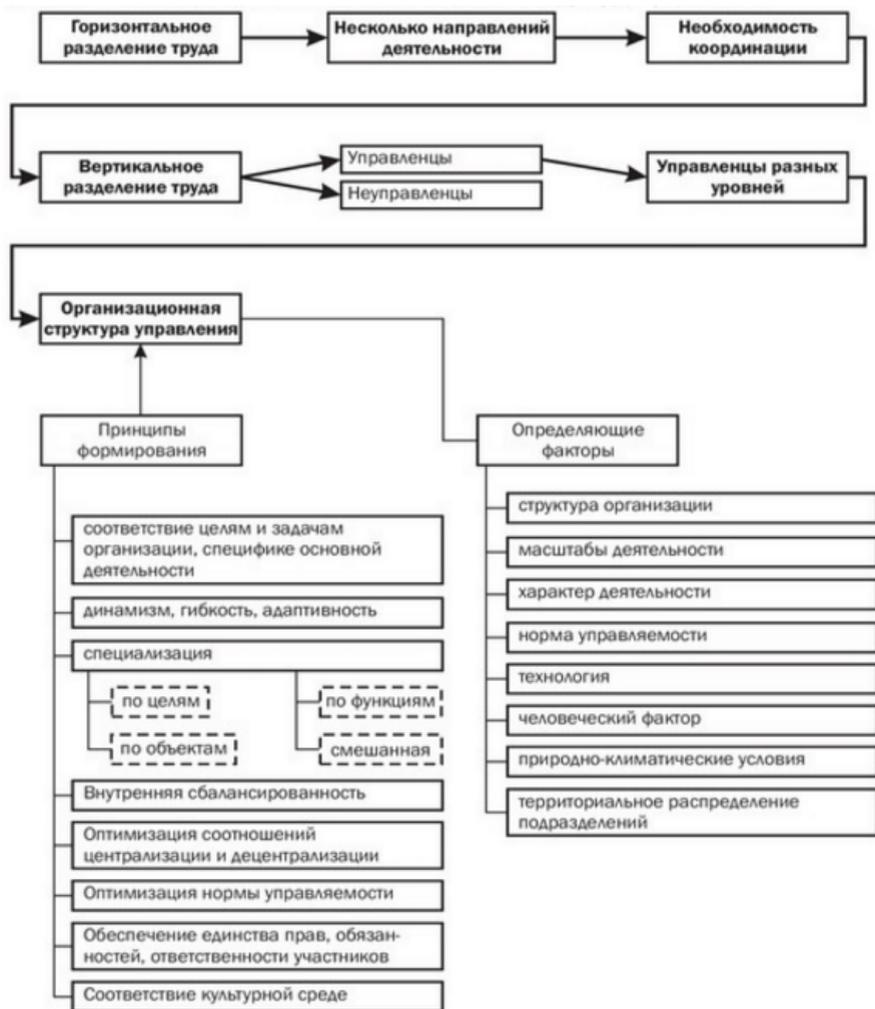


Рис. 3. Формирование организационной структуры управления

Среднее звено осуществляет координацию и контроль низового звена. Характер работы руководителей среднего звена очень отличается в разных организациях. Некоторые организации предоставляют таким руководителям довольно большую ответственность, что делает их работу схожей с работой начальников высшего звена. В этом случае работа носит творческий

характер и включает постановку проблем, их обсуждение, предложение вариантов действий и разработку рекомендаций.

Кроме того, работа начальников среднего звена зависит от функций возглавляемого подразделения.

Другая роль менеджеров среднего звена – посредничество между высшим руководством и младшими начальниками. Высший менеджмент отличается от остальных своей малочисленностью (всего несколько человек даже в крупных корпорациях). Руководители высшего уровня выполняют особую роль – принимают важнейшие (как правило, стратегические) решения. Большое значение играют личностные качества таких руководителей: они определяют атмосферу и культуру всей организации.

К объектам организационной деятельности относятся все функциональные подразделения организации, которые выполняют процедуры подготовки, согласования и исполнения решений, а также все операции, относящиеся к этим процедурам в рамках должностных обязанностей. Объект организационной деятельности получает задание, осмысливает его, проводит информационную работу, выполняет поручения или заказ, сдает выполненную работу заказчику или использует ее в своей организации и т. д.

2.2. Виды управленческих полномочий

Под полномочиями подразумевается совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации. Ими наделяется подразделение или отдельная должность в связи с выполнением возложенных на них функций. Под полномочиями также понимают конкретные поручения должностному лицу или группе (постоянные поручения называются служебными обязанностями).

Полномочия определяют границы действий лиц, являющихся их носителями, возможности использования теми ресурсов организации и проч. Рамки полномочий закрепляются уста-

вом, положениями, должностными инструкциями, устными указаниями и в общем случае сужаются сверху вниз.

Выделяется несколько типов и видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, представительские, согласительные (рис. 4). Рассмотрим их более подробно.

Суть *распорядительных полномочий* состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть общими, линейными и функциональными.

Общими полномочиями обладают представители высшего руководства организации – директората, правления и проч. Они распространяются на вопросы постановки целей, выработки стратегий, контроля всех основных сторон деятельности, действия в чрезвычайных ситуациях.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями. В их рамках первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели; несут ответственность за каждого из них и координацию работ.

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений (производственных, сбытовых, финансовых и проч.); работы с персоналом (приема, увольнения, оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе).

Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они предполагают принятие соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами то, как действовать для достижения целей.

Таковыми полномочиями обладают главные специалисты фирмы, обычно руководящие соответствующими службами (бухгалтерской, кадровой, плановой и проч.).

Для сохранения единства управления, или единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному (линейному) руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

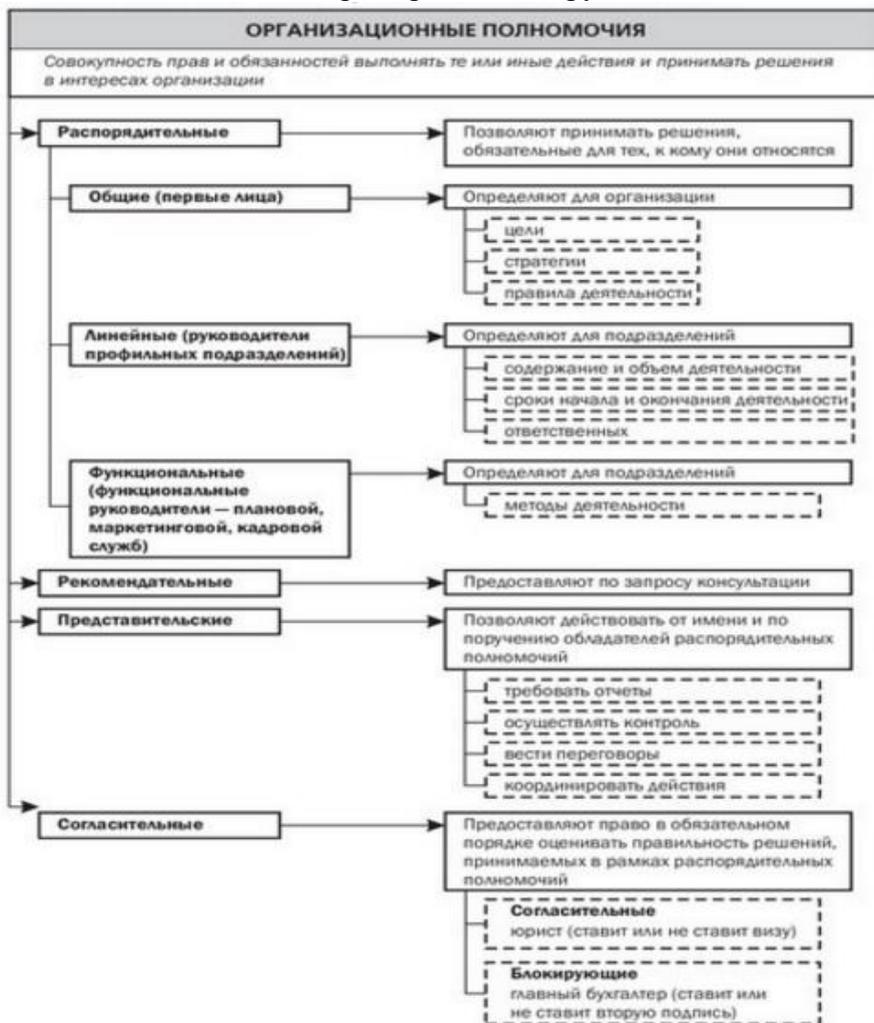


Рис. 4. Понятие и виды организационных полномочий

Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и проч.

Представительские полномочия, позволяющие их обладателям действовать от имени администрации.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять проверку деятельности других сотрудников, требовать от них предоставления необходимой информации, анализировать ее и направлять результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Лицо (подразделение), которое ими обладает, имеет право согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации.

Координационными полномочиями наделяются различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Полномочия на осуществление внешних контактов и ведение переговоров. Наконец, согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть предостерегающими и блокирующими. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие принимаемых решений действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки или нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей визы под документом, свидетельствующей его правильность с юридической точки зрения. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за возможные негативные последствия. Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не может появиться.

2.3. Организационная структура управления

Управляющая система организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев. Для обеспечения порядка взаимодействия этих звеньев определяются соответствующие связи между ними, с помощью которых распределяются ответственность и подчинение управленческого персонала.

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом (рис 5).

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.

Степень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.



Рис. 5. Организационная структура управления

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневым. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

2.4. Группы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Из всего многообразия организационных структур управления очень четко выделяются две большие группы. Это иерархические и адаптивные организационные структуры.

Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Выбор использования этих видов организационных структур зависит оттого, в каких условиях функционирует организация и что из себя представляет, а также от ряда критериев, наиболее значимые из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение условий наиболее эффективного применения структур управления

Условия	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды	Стабильность и несложность внешней	Неопределенность и сложность внешних

	среды	факторов и ускорение изменения.
Характеристика реализуемых целей и задач	Цели и задачи простые и ленные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы	Задачи не имеют четких границ, работы измерить сложно, а порой невозможно.
Возможность регламентации выполнения управленческих функций	Постоянная повторяемость одних и тех же работ, что позволяет их регламентировать	Редкая повторяемость одних и тех же работ, в результате чего становится сложно регламентировать выполнение управленческих функций.
Авторитет власти	Признается единая власть	Авторитет власти завоевывается

Укрупненная сравнительная характеристика условий наиболее благоприятного применения этих видов организационных структур управления приведена в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур

Критерий сравнения	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика иерархии управления	Жёсткая иерархия. Уровни иерархии четко определены	Отсутствие иерархии или ее размытость. Уровни управления четко не определены.
Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	Сильно развиты вертикальные субординационные связи	Высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом. Хорошо развиты связи ко-

		операции и координации.
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуации.
Формализация применяемых правил и процедур управленческой деятельности	Жесткая формализация правил и процедур	Слабая или умеренная формализация правил и процедур.
Формализация отношений управленческого персонала	Узко определенные обязанности, права и ответственность	Широко определены обязанности, права и ответственность
Разделение управленческого труда	Узкая специализация деятельности. Жесткое и постоянное закрепление функций.	Широкая специализация деятельности. Временное закрепление функций за группами.
Характеристика принятия управленческих решений	Централизация принятия управленческих решений	Децентрализация принятия управленческих решений
Характеристика отношений персонала организации	Формальные отношения, носящий официальный характер	Неформальные отношения, носящие личностный характер

2.5. Вертикальные структуры управления организацией

Линейная структура управления очень проста по своей сути: основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху.

При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство всеми подчиненными ему подразделениями. Все функции управления находятся в руках этого руководителя.

Достоинства линейной структуры:

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатки:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;
- высокие требования к руководителю;
- структура негибка и не позволяет решать задачи, обусловленные

постоянно меняющимися условиями функционирования.



Рис. 6. Линейные структуры управления

Линейная структура управления применима только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т. п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Для *функциональной структуры управления* характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности (рис. 7). Каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Достоинства функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Недостатки:

- нарушение принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решения;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу;
- несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями «сверху».

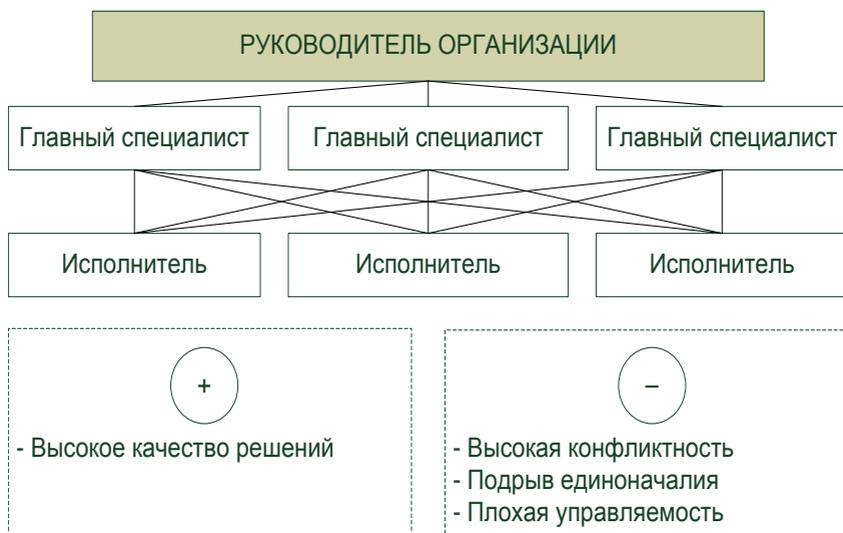


Рис. 7. Функциональная структура управления

В основе ее *линейно-штабной структуры управления* лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций (рис. 8). Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанности. Деятельность функциональных специалистов сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. Окончательное принятие решения и передача его подчиненным для исполнения осуществляется линейным руководителем.

При этой структуре сохраняется принцип единоначалия. Важной задачей линейных руководителей становится координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

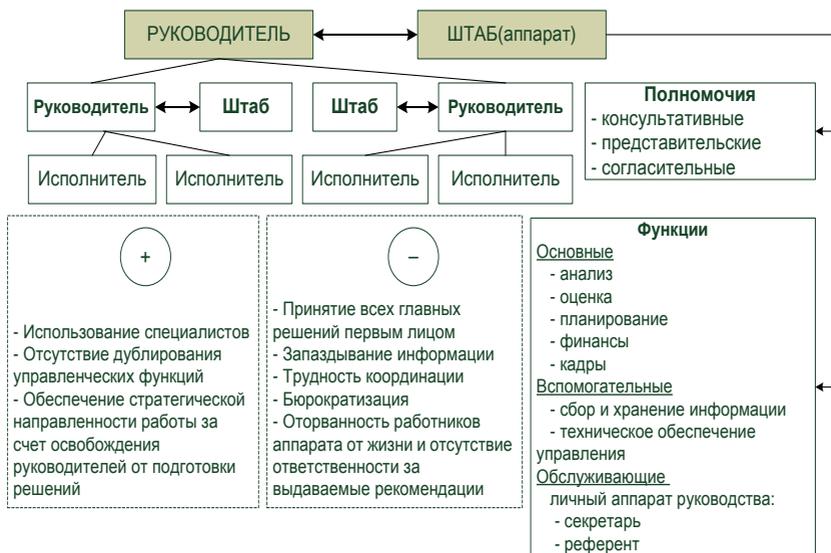


Рис. 8. Линейно-штабная структура управления

Линейно-функциональная структура является самой распространенной структурой иерархического типа, широко используется во всем мире. Функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определенному их функциональной специализацией.

Основу этой структуры составляет, помимо линейного принципа руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подразделениям организации (маркетинг, производство, финансы, экономика, персонал и т. д.), а также «шахтный» принцип построения, который означает, что на каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая организацию сверху донизу.

Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т. е. в организациях, функционирующих в условиях решения стандартных управленческих проблем.

К *достоинствам* линейно-функциональных управленческих структур относят:

- оперативная реакция на изменения среды за счет децентрализации принятия решений;
- ориентированность на конечные результаты;
- значительная самостоятельность подразделений;
- освобождение высших руководителей от решения текущих проблем;
- улучшение управляемости корпорации

К *недостаткам* линейно-функциональных управленческих структур относят:

- значительная иерархичность;
- дублирование функций управления;
- разобщенность подразделений, трудность координации;
- обострение противоречий между интересами подразделений;
- затруднение маневра ресурсами вследствие их закрепленности.



Рис. 9. Централизованная линейно-функциональная структура - управления



Рис. 10. Децентрализованная линейно-функциональная структура управления (структура с отделениями, дивизиональная структура)

2.6. Структура управления на основе отделений (дивизионов)

Формирование производственных комплексов привело к построению организации по дивизиональному принципу, ему соответствует горизонтальная структура управления на основе отделений (дивизионов). Дивизиональная система управления заключается в создании в рамках крупной фирмы производственных отделений, пользующихся автономией в осуществлении хозяйственной и оперативной деятельности. На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство и сбыт однородной продукции. Все управленческие функции также имеют линейно-функциональную структуру, но в рамках одного завода или группы предприятий как хозяйственной единицы.

Такой подход способствует повышению гибкости производства и оперативности управления, высвобождению руководства всей компании для решения задач стратегического характера. Эти отделения – хозяйственные единицы – переходят на самокупаемость, получают хозяйственную самостоятельность в создании готового продукта и его сбыта.

Дивизиональная система представляет собой совокупность функциональных структур, у которой стратегические функции централизованы на организационном уровне в штаб – квартире и офисе главного руководителя. Реализация же текущих управленческих функций переместилась в низовые структуры: отделения, суботделения и суперотделения.

Суботделение – это предприятия и организации, входящие в отделения, имеющие широкую производственную и экономическую самостоятельность и находящиеся ближе всех к потребителям (рис. 11).

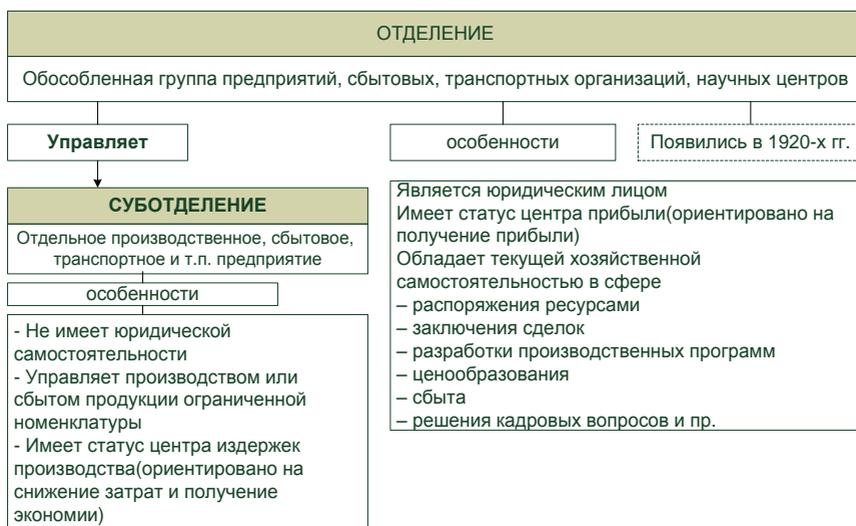


Рис. 11. Отделение

Суперотделения – это региональные группы, значительная часть деятельности которых осуществляется за рубежом (рис. 12).



Рис. 12. Суперотделение

Во главе управленческой структуры обычно находится штаб-квартира и офис главного руководителя.

Штаб-квартира состоит из отдельных функциональных узлов, в которых сосредоточены службы, осуществляющие прогнозирование, планирование, маркетинг (рис. 13).

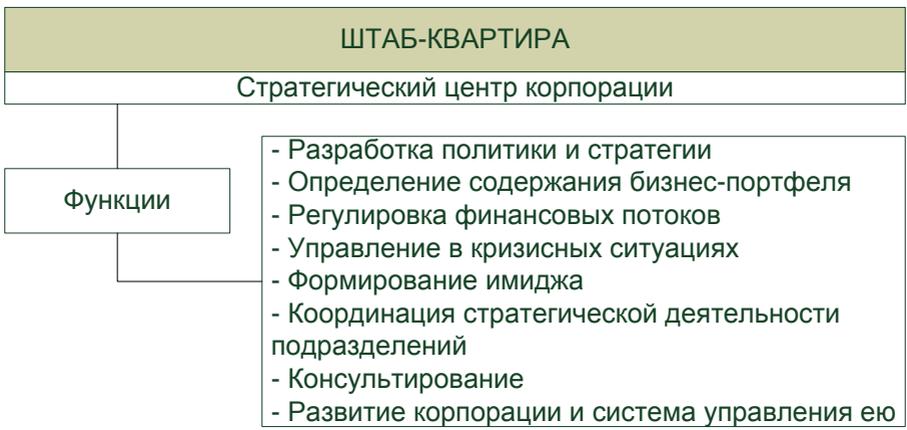


Рис. 13. Штаб квартира

Офис главного руководителя является организационной формой, в которой функционирует коллективный орган управления фирмой – совет директоров или ее правление.

Эта система дает возможность расширить ассортимент продукции, приблизить производство к требованиям потребителей, а также высвободить руководителей высшего звена для перспективного развития производства.

В целом структура управления с отделениями позволяет быстрее реагировать на изменения, приближает принятие решений к исполнителям. Ее основными достоинствами является ориентация на конечный продукт и создание условий для принятия творческих решений. Но наряду с достоинствами она имеет немалые недостатки. Так, в каждом отделении осуществляются функции, во многом дублирующие общефирменные, что приводит к дополнительному росту управленческого персонала, а соответственно, и расходов на его содержание, а также усиление диверсификации без учета интересов всей фирмы в целом.

2.7. Гибкие управленческие структуры

Матричная структура управления – организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения исполнителей. В случае матричной структуры управления сотрудник предприятия подчиняется руководителю своего отдела и руководителю проекта (временной целевой программы).

Графически матричная структура изображается в виде решетки, или матрицы. Матрица такой системы управления представляет собой пересечение проектной и функциональной структуры, в которой по вертикали строится управление по подразделениям (отделам), а по горизонтали согласно программно-целевой структуре организуется управление проектами (рис. 14).

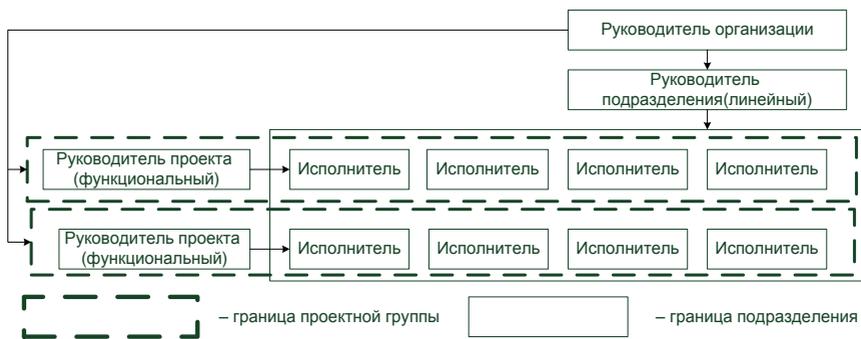


Рис. 14 Функционально-матричная организационная структура управления

Матричная структура определяет в организационном построении организации два направления руководства:

- вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации;

- горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

При этой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. В соответствии с этим у работников появляются одновременно два руководителя, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта, который наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Такая

схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям.

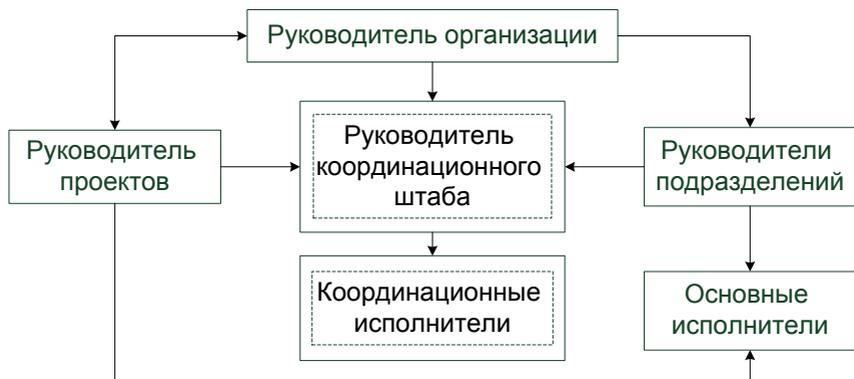


Рис. 15. Матрично-штабная организационная структура управления

Проектные структуры управления мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации, используемые в проекте ресурсы, по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворен.

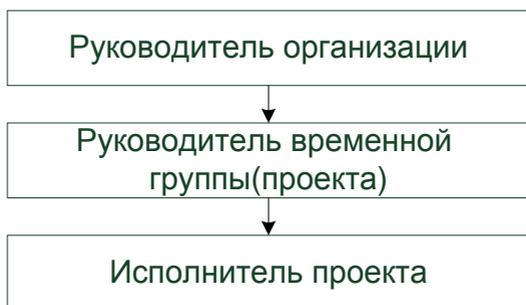


Рис. 16. Проектная организационная структура управления

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность.

2.8. Выбор и анализ функций управления

Одной из важнейших проблем организации менеджмента является определение целенаправленности его системы, т. е. установление главной (общей) цели существования фирмы. Цель – это желаемое состояние системы. Существуют два вида целей: развития и стабилизации.

Цели, составляющие общую цель фирмы, должны обладать рядом характеристик:

- конкретностью (определенный результат);
- обозримостью (краткосрочность, долгосрочность);
- реальностью (достижимость);
- взаимосвязанностью (согласованность с другими целями);
- эффективностью (результативность и прибыльность).

Главное – определить цели, которые отвечают интересам фирмы, а, следовательно, определить функции управления, реализующие эти цели.

Цели реализуются через функции управления. Реализация каждой функции обеспечивается соответствующим управленческим подразделением, которое является структурным элементом системы управления. Обоснованность существования в системе управления структурных подразделений всегда определяется их *функциями*. В свою очередь эффективность работы каждого подразделения зависит от его *внутренней структуры*, элементы которой (группы и отдельные работники) определяются составляющими данные функции *операциями*.

Функции управления порождаются *разделением труда*, объединяя однородные по характеру и общности промежуточных целей элементы совокупного воздействия, т. е. отдельные управленческие работы. Чтобы назвать функции управления, необходимо определить признаки однородности и общности целей, элементов целенаправленного воздействия. Ни одна из функций сама по себе или простая сумма функций не дают представления об управлении. Только в неразрывном единстве, взаимодействии они образуют единый управленческий цикл.

Любая функция управления состоит из пяти видов управленческой деятельности, обладающих относительной самостоятельностью: планирования; организации; координации; активизации; контроля.

Каждый предыдущий вид деятельности является необходимой предпосылкой последующего, пока данная функция не будет полностью реализована. Значит, степень полноты реализации функции управления зависит от комплексности управленческой деятельности.

Чтобы понять содержание каждой функции управления, необходимо представить ее как *совокупность пяти основных видов* взаимосвязанных управленческих действий. Для ясности проиллюстрируем это на функции планирования при разработке конкретного плана. Этой работой занимается значительная группа сотрудников. Для достижения цели (разработка плана) их деятельность необходимо спланировать, организовать, скоординировать, активизировать и проконтролировать. На этом примере можно видеть различие понятий «планирование» как

функции управления и «планирование» как ее составляющей, одного из пяти управленческих действий этой функции. Точно так же, если группа сотрудников разрабатывает систему поощрения работников фирмы, то их работу нужно планировать, организовывать, координировать, активизировать (поощрять) и контролировать. То есть при выполнении функции управления «активизация» работников нужно активизировать.

Виды управленческих действий

1. *Планирование*, т. е. определение оптимального результата при заданных ограничениях по времени и ресурсам. В любом управленческом решении, распоряжении всегда есть ответы на вопросы: кто должен сделать, что, сколько и когда.

2. На вопрос, как сделать, позволяет дать ответ следующий вид управленческой деятельности – *организация*, т. е. определение путей, методов и средств достижения поставленной цели. При анализе реализации функций необходимо самым серьезным образом проверять, на каком иерархическом уровне руководства реализуется стратегия организации, а на каком – тактика.

3. *Координация*, или *гармонизация*, т. е. установление гармонии в совместном труде участников планируемого процесса. Анализируя функции по этому виду деятельности, необходимо обратить внимание на время реализации. Как правило, на практике этот вид управленческой деятельности осуществляется в ходе производственного процесса, а не до его начала. Отсюда огромное количество так называемых пятиминуток, длящихся зачастую по несколько часов. Поэтому при анализе функций целесообразно обратить внимание на протоколы различных совещаний, на которых в основном в оперативном порядке решаются вопросы координации.

4. *Активизация*, или *стимулирование*, т. е. создание таких условий труда, при которых каждый работник трудился бы с наивысшей отдачей.

5. Пятый вид управленческой деятельности – *контроль* – должен быть особенно тщательно выполнен. На практике, к сожалению, происходит смешение контроля и учета. Часто вместо

того, чтобы прогнозировать ход работ, значительную часть времени расходуют на выявление причин срыва заданий. Контроль – это прежде всего прогнозирование отклонений и своевременное их предупреждение. Не допустить отклонений – вот главная задача совершенной системы менеджмента.

Менеджмент предполагает *комплексность* в реализации функций управления. Для эффективности менеджмента необходимо рассмотреть:

- всю сумму функций, составляющих содержание управления, и установить степень соответствия этой суммы целям и задачам, стоящим перед данной конкретной системой управления;

- комплексность реализации каждой функции по видам деятельности, скоординированность долей функции при их реализации разными исполнителями и трудоемкость выполнения функции с учетом равной напряженности труда;

- процедуры реализации каждой функции в целях упрощения и совершенствования технологии их выполнения.

Анализ эффективности реализации функции позволит также более четко определить *обязанности и права работников* аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Функции являются основой менеджмента. Состав и численность аппарата управления в целом, равно как состав и численность работников входящих в него подразделений, определяются функциями управления и составляющими их операциями. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления.

Деятельность аппарата управления направлена на то, чтобы объединить в общем потоке управленческого труда все относительно обособленные, хотя и неразрывно связанные управленческие функции. Поэтому важное значение имеет анализ функционального аппарата менеджмента.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершен-

ствования их организации. Анализ функций управления – составляющая менеджмента, а результаты анализа – основа для совершенствования существующей системы управления.

Выбор объекта анализа зависит от задач его проведения. Можно выявить виды работ, тесно взаимосвязанные и в то же время представляющие единую функцию управления, обосновать общесистемную информацию, распределение прав и обязанностей в системе управления. В качестве объекта анализа принимаются функции всей системы, затем проводится общий системный анализ. А при необходимости обоснования специфической информации за объект анализа берут подфункцию (функциональную подсистему), в состав которой входит этот круг работ.

Анализ отдельных операций на рабочем месте проводится в тех случаях, когда нужно выделить работы, требующие равной квалификации управленческого персонала.

Содержание анализа функций управления состоит: в контроле за ходом их выполнения; оценке соответствия подразделения функциям управления; выявлении резервов распределения функций и их частей между подразделениями, а также прав и обязанностей между работниками управления; разработке мероприятий по использованию резервов.

Многогранность анализа, необходимость поисков резервов на всех уровнях управления при выполнении каждой функции требуют строгого распределения ответственности между всеми звеньями в проведении этой аналитической работы. Все подразделения и службы должны вести текущий, оперативный анализ и участвовать в изучении работы по функциям или подфункциям, операциям. Выполнение комплексного анализа закрепляется за определенными службами (подразделениями по организации управления), которые должны координировать работу управленческого аппарата в соответствии с функциями, отвечающими стоящим перед ним целям и задачам.

Исходными данными для анализа могут быть: результаты анкетного опроса или интервью; наблюдение за ходом управления (фотографии рабочего дня, длительное наблюдение за рабо-

той функционального отдела и т. д.); анализ документооборота; изучение нормативно-инструктивных материалов, отчетов о выполнении работ, заключений комиссий, протоколов совещаний, собраний и др.

В процессе анализа функций управления изучаются:

- соответствие целей управляемого объекта содержанию работ по функциям управления;
- содержание работ каждой функции по уровням управления;
- распределение функций управления по подразделениям;
- распределение прав и обязанностей между работниками аппарата управления;
- связи функций управления.

Все это основные направления анализа функций управления. Независимо от объекта, методов и направлений проведения он должен осуществляться в строгой последовательности: составляется программа анализа, проводятся отбор исходных данных и их изучение, обобщаются результаты анализа и даются соответствующие рекомендации.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде:

- функциональной (экономико-организационной) модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления и конкретных исполнителей;
- функциограммы (функциональной диаграммы), которая показывает, как связаны между собой подразделения в статике;
- графика выполнения работ (сетового или календарного), отражающего динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

Результатом анализа могут быть мероприятия, направленные на:

- отделение вспомогательных и рутинно-расчетных работ;

- рационализацию связи между работниками и исполнителями;
- выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;
- выделение координирующих межфункциональных работ.

Таким образом, основными направлениями анализа функций управления являются исследование всей их суммы, которая составляет содержание управления, установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления, а также совершенствование его организации.

Добиться эффективного использования ресурсов можно только при сбалансированном взаимодействии всех структурных подразделений компании, для чего требуется их координация.

Чтобы цели организации были реализованы, ее деятельность должна быть тщательно скоординирована. Следовательно, управление является необходимым видом деятельности для организации.

Основными задачами управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организовывание», т. е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Современные требования к системе управления представляют собой следующие основные задачи:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;

- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Решение этих задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей, что определяет эффективность управленческой деятельности в организации.

3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Координация в организации

Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация.

Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций. Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации.

Виды взаимозависимости подразделений предприятия

1. Номинальная взаимозависимость – подразделения непосредственно между собой не связаны (заводы-смежники). Степень координации их деятельности минимальна.

2. Последовательная взаимозависимость – работа подразделений последующих этапов работы зависит от работы на предыдущих этапах. Требуется более тесная координация.

3. Обоюдная взаимозависимость – вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом другого, и наоборот. Необходима более тесная координация.

По своему характеру координационная деятельность бывает четырех видов:

– превентивная, т. е. направленная на предвидение проблем и трудностей;

– устраняющая, т. е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;

– регулирующая, т. е. направленная на сохранение существующей схемы работы;

– стимулирующая, т. е. направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации, даже при отсутствии конкретных проблем.

В хорошо координированном предприятии можно отметить следующее:

1) каждая служба работает в согласии с остальными, все операции выполняются в порядке и надежно;

2) в каждой службе отделы и подотделы точно осведомлены относительно доли участия их в общей работе и той помощи, которую они должны друг другу оказывать;

3) программа хода работ в различных службах и отделах каждой службы постоянно согласуется с обстоятельствами.

В трактовке Файоля координация требует: прогнозирования, чтобы учесть последствия каждой операции; планирования, чтобы определять приоритеты и соразмерять издержки (бюджетирование, распределение ресурсов); организации (структуризации, группирования), чтобы придать организму предприятия

«надлежащие пропорции распорядительства, чтобы приспособлять средства к цели.

«Координированное предприятие, по Файолю, – то, в котором отдельные функции управления не обособлены, они осуществляются в той мере, в какой это необходимо для успеха и выживания предприятия в целом. В таком организме каждая отдельная функция управления проявляется более ярко, становится более эффективной сама по себе, получая поддержку со всех уровней организации. Таким образом, координация представляет собой усиление функциональности целого через обеспечение взаимной поддержки функций управления.

Значительный вклад в развитие идей А. Файоля внесли руководители компании «Дженерал Моторс» Джеймс Муни (1884–1957) и Алан Рейли (1869–1947). Они рассматривали эффективную организацию как систему, построенную на основе формальных принципов. Новизна подхода Дж. Муни и А. Рейли к изучению координации по сравнению с А. Файолем заключалась в том, что координация в их трактовке доминировала по отношению ко всем функциям управления: она приобрела статус принципа, которому подчинены все остальные принципы и функции организационной деятельности.

В теории менеджмента координация рассматривается в различных контекстах, в зависимости от той или иной теоретической модели менеджмента.

Координация: «школа человеческих отношений». Формальные механизмы управления не могут быть реализованы помимо людей – участников организации. «Школа человеческих отношений» обращает внимание на то, что координация не может быть эффективной, если люди не желают сотрудничать. Однако организационные механизмы (как формальные, так и неформальные) могут создать условия и стать катализаторами этого сотрудничества. Задача состоит в том, чтобы разработать и обеспечить применение методов и средств, наиболее щадящих человеческие ресурсы организации. Поэтому проблема координации может рассматриваться в связи с пределами возможной нагрузки руководителя и контроля над подчиненными. Децен-

трализация структуры полномочий рассматривается как способ развития персонала и повышения качества трудовой жизни в рамках концепции организационного развития. Ключевые понятия здесь – «кооперация», «команды», «участие». Процесс координации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых взаимодействий рассматривается как разрешение межличностных и межгрупповых конфликтов.

Координация: системный подход. Системный подход обосновывает принципы видения взаимосвязи части и целого, элемента и структуры, взаимосвязи системы (целого) и внешней среды. Основные положения общей теории систем и их следствия, принципы системного подхода сформулировали и обосновали У. Р. Эшби, Л. фон Берталанфи, У. Черчмен, Ф. Каст и Дж. Розенцвейг. Проблема координации здесь рассматривается в контексте обеспечения устойчивости системы и структуры во взаимодействии со средой. Координация внутренних взаимодействий анализируется как процесс обеспечения целого посредством усиления интегративности составляющих его частей и элементов. Содержание этого процесса рассматривается как развитие функциональных зависимостей, подчинения требованиям структуры, выражающим интересы целого, частей и элементов. Развитие функциональности включает в себя: развертывание функций, их дифференциацию, развитие содержания; порождение новых функций и свойств элементов и частей; подавление и ограничение развития функций, которые перестали обеспечивать требования структуры целого. Поэтому процесс координации включает также обеспечение совместимости на уровне элементов, совместимости на уровне частей (подсистем, функциональных узлов, кластеров функций), на уровне целого (совместимость частей и подсистем с целым) и совместимость системы (целого) со средой (более широкой системой).

Координация: ситуационный подход. Ориентация на контекст, отрицание универсальности принципов менеджмента, акцент на уникальность ситуаций и организационных конфигураций, характерные для ситуационного подхода к менеджменту, восходят к идеям М. П. Фоллет, высказанным еще в 20-х гг.

прошлого века. В рамках этого направления были открыты зависимости свойств организационной структуры и технологии, связь с технологией организационной культуры и предпочтение формальных или неформальных механизмов координации, особенности разделения труда по вертикали (исследования промышленных организаций Д. Вудворт и Д. Томпсона 50-60-х гг. XX в.). В частности, было установлено, что серийная технология предопределяет жесткость, централизацию и высокий уровень формализации структуры, доминирование стандартизации и прямого контроля как средств координации. В то же время организации с гибкой несерийной технологией, непрерывным и штучным производством тяготеют к гибкой децентрализованной структуре и неформальным механизмам координации.

Стабильность, однообразность и предсказуемость задач, что возможно в стабильной среде, приводят к установлению доминирования формальной стандартизации и прямого управления в качестве основных координационных механизмов. Если среда подвижна, то растет роль менеджеров-интеграторов как основного механизма координации и воспроизводства структурных связей. Исследования последующих лет подтвердили эти выводы и установили влияние на организационную структуру и выбор координационных механизмов также размера организации. Увеличение числа сотрудников и подразделений вызывает рост специализации, стандартизации и централизации и приоритет формальных механизмов координации.

Для обеспечения рациональности в условиях неопределенности внешней среды Дж. Томпсон предложил использовать «буферы», смягчающие воздействие изменений внешней среды на основные технические функции. Они призваны координировать внутренние процессы в системе в соответствии с изменениями среды. Инструментами координации здесь выступают буферные запасы ресурсов, планируемая адаптация, нормирование потребления ресурсов.

Дж. Гэлбрейт в своих исследованиях перегрузки коммуникационных каналов обосновал вывод о том, что устранение перегрузки вертикальных каналов коммуникации может быть

осуществлено через создание новых горизонтальных взаимосвязей. Основными механизмами координации здесь будут взаимное согласование между менеджерами; использование посредников; создание временных целевых групп; формирование межфункциональных бригад; назначение координаторов с информационными полномочиями; назначение координаторов с управленческими (распорядительными) полномочиями; использование матричной структуры.

Координация: организационный дизайн Г. Минцберга. Концепция Г. Минцберга представляет собой одно из наиболее детально разработанных и систематизированных представлений процессов координации в организации. Автор анализирует активность структуры как процесс координации. Сама структура при этом определяется как простая совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Указывая на связь механизмов координации с основными функциями управления, Г. Минцберг фактически подтверждает, что они взаимно проникают, а не существуют отдельно друг от друга. Вместе с тем автор не называет процесс координации ни функцией, ни принципом управления.

Минцберг выделяет пять основных механизмов координации: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация навыков и знаний (квалификация). В процесс координации может быть включен весь персонал организации. К достоинствам концепции следует отнести также установление зависимости между различными типами бюрократической организации (механистической и профессиональной) и доминантными механизмами координации, детальное описание средств, используемых в рамках каждого способа координации.

Координацией как процессом предписывается заниматься все большему числу государственных органов. Особенно это актуально в связи с сокращением функций и органов отраслево-

го государственного управления и осуществлением административной реформы в Российской Федерации.

Для современного этапа характерно увеличение удельного веса координирования в общем объеме деятельности государственных органов. На то имеются причины, предопределяемые объективными процессами осуществления научно-технического прогресса, информатизации общества, поэтапной интеграции России в мировое сообщество и др. Развитие процессов координации связано в настоящее время и с видоизменениями в государственно-политическом устройстве общества, с обеспечением взаимодействия разных ветвей власти в процессе реализации конституционного принципа разделения властей.

Соответственно, можно обозначить несколько направлений координационной деятельности органов исполнительной власти, в разной степени обеспеченных правовым регулированием.

1. Согласование действий органов исполнительной власти с органами представительной власти, с Президентом Российской Федерации, а также между собой в процессе законопроектной деятельности.

2. Межотраслевое и межрегиональное сотрудничество органов исполнительной власти, а также предприятий, учреждений, организаций по вопросам смежного значения.

3. Взаимодействие как в пределах комплекса определенных однородных отраслей, так и внутриотраслевое.

4. Международное партнерство в разных формах. Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов.

а) Неформальная, непрограммируемая координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны предприятия и со стороны своих сотрудников. Неформальная координация строится на взаимопонимании, общих установках и психологических стереотипах, диктующих необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия для решения производственных, хозяйственных и социальных проблем.

б) Программируемая безличная координация осуществляется руководителем с использованием стандартных методов и правил работы в форме процедуры, плана или курса действий при часто повторяющихся проблемах координации. Примером такого подхода могут служить определенные сроки выполнения плана.

в) Индивидуальная координация используется для каждого работника в отдельности. Имеются два подхода.

Первый связан с тем, что координацией занимается руководитель, которому подчинены как минимум два подразделения. Он оценивает ситуацию и обеспечивает взаимодействие этих подразделений для решения общей проблемы. Если это не удастся, руководитель использует свои полномочия и устанавливает процедуру будущего взаимодействия.

Второй подход – координация осуществляется специально назначенным координатором, в качестве которого могут быть: руководитель по продукту; руководитель проекта; представитель заказчика; – специальное бюро. Этот подход используется не часто, но является эффективным, когда время «поджимает».

г) Групповая координация используется при решении вопросов координации на совещаниях групп – будь то регулярно заседающие комитеты или специально создаваемые комиссии. В ходе обсуждения принимаются согласованные решения, касающиеся нескольких отделов, происходит полезный обмен мнениями всех участников групп. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций работающих в разных подразделениях. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

При авторитарном стиле управления координация осуществляется по иерархии управления, на основе устава и процедур организации, а также принятой его стратегии. При либеральном стиле координация осуществляется неформальными методами с использованием групповых координаторов. Проме-

жуточный стиль управления характеризуется множеством возможных комбинаций различных стилей и, соответственно, использованием различных методов координации.

3.2. Информационное обеспечение

Решение предметных задач невозможно без осуществления вспомогательных (обеспечивающих) видов деятельности, непосредственно не преследующих нормативно определенных целей, но необходимых для их достижения. Одним из таких видов деятельности является информационное обеспечение. Этим термином будем обозначать регулярную деятельность по получению информационного продукта или оказанию информационных услуг. Рассмотрим содержание и дадим определения основным компонентам понятия «информационное обеспечение».

В качестве субъекта информационного обеспечения организации могут выступать:

- специализированные подразделения, например информационные центры, технические и другие подразделения, предоставляющие доступ к информационным ресурсам или средствам коммуникации;

- сотрудники организации (при этом информационное обеспечение приобретает форму самообеспечения).

Объектом информационного обеспечения является психофизиологическое состояние персональной или групповой информированности о значимых (т. е. входящих в компетенцию предметной деятельности организации) элементах окружающей действительности. Однако если исключить из рассмотрения вопросы, связанные с восприятием, уяснением, интерпретацией и представлением информации, то степень информированности определяется наличием качественной информации.

Такое упрощение возможно, т. к. в нашем курсе акцент делается на технико-организационных аспектах информационного обеспечения. Поэтому менее корректно, но вполне допустимо рассматривать в качестве объекта информационного

обеспечения сотрудника или группу сотрудников организации, объединенных по какому-либо признаку.

Среда информационного обеспечения. Структурирование важнейших компонентов является необходимым, но недостаточным условием понимания сущности деятельности, так как не учитывает ряда факторов, непосредственно не входящих в понятие, не создающих определенную обстановку (среду), в которой осуществляется деятельность.

Среду деятельности составляет сфера доминирования и неуправляемая сфера. В общем случае к сфере доминирования будем относить средства (ресурсы), которыми располагает субъект деятельности, на которые он может воздействовать.

Неуправляемую сферу образует группа элементов, на которые субъект деятельности не может воздействовать, но которые необходимо учитывать в виде ограничений. В рамках сферы доминирования и неуправляемой сферы определяется достаточный набор действий (процедур) для разрешения проблемы.

Необходимость информационного обеспечения вызывается тем, что подавляющее число задач субъектов деятельности характеризуется информационной неопределенностью и возникает, когда состояние информированности сотрудников организации о значимых элементах окружающей действительности не позволяет результативно решать задачи предметной деятельности. Иными словами, несоответствие между фактическим и желаемым состоянием информированности порождает проблему получения информации определенного качества, т. е. информации, отвечающей потребностям предметной области. Из приведенных рассуждений следует, что информационная потребность – это определенное состояние субъекта предметной деятельности, возникающие в связи с необходимостью получения данных, обеспечивающих принятие решений в предметной деятельности. Или иначе: информационная потребность – осознанное понимание различия между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным обществом.

Другими словами, под информационной потребностью будем понимать совокупность тех сведений (данных), которые

необходимы для эффективного функционирования организации (подразделения, сотрудника). Содержание же любого объекта, как уже указывалось, определяется теми целями, для достижения которых он создается. Таким образом, первичным определяющим информационные потребности, являются цели функционирования организации.

Проблема определения, описания, измерения информационных потребностей сотрудников является одной из основных в комплексе проблем информационного обеспечения. Только определив характеристики информационной потребности пользователей, можно формулировать требования к информационному обеспечению, состав и функции информационной системы.

Цель информационного обеспечения. Информационные потребности определяют цель информационного обеспечения, которая состоит в предоставлении сотрудникам (пользователям) информации требуемого качества в заданные сроки и в рамках действующих технической и организационно-штатной структуры организации, правового регулирования и финансирования. Понятие качества информации (информационного обеспечения) будет рассмотрено ниже. Получением и производством информации, а также ее обработкой, занимается аппарат управления, который представляет собой «фабрику информации».

Процесс принятия решения для осуществления функционирования организации основан на приеме и выдаче информации, используемой для достижения поставленной цели. Аппарат управления получает информацию в самых разных формах. В тех же формах офис производит информацию.

Это могут быть:

- данные, выдаваемые компьютером в электронной форме;
- документы, передающие информацию в письменной или цифровой форме;
- устная информация, передаваемая по телефону, часто в электронной форме.

Результатом работы (обработки информации) является выход продукции двух типов:

- информация (данные, документы, устная информация).

- решения (краткосрочные и долгосрочные).

К звеньям аппарата, производящим продукцию (информация), относятся подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций; бухгалтерия и финансовые подразделения.

К звеньям аппарата, производящим продукцию (решения), относятся: подразделения по управлению производством, подразделения по управлению продажами, аппарат высшего руководства.

Звенья аппарата, производящие продукцию того и другого типа, включают: технические подразделения, офисы, занимающиеся кадровыми вопросами, маркетинговые подразделения.

Для обеспечения оперативности обработки и передачи информации в организациях используют соответствующее техническое оснащение управленческой деятельности, которое может включать:

- оргтехнические блоки, оснащенные микрокомпьютерами, расположенными на рабочих местах практически каждого служащего – от клерка до руководителя предприятия;

- программы, которые обеспечивают взаимодействие человека и машины, включают необходимые средства для обработки информации и отражают накопленный опыт аппарата управления;

- коммуникационные сети, связывающие оргтехнические блоки между собой и центральными процессорами, а также с внешними источниками информации;

- устройства совместимого пользования, такие как электронные файлы, печатающие и сканирующие устройства, доступные всем оргтехническим блокам через линии связи.

Современные компании применяют информационные технологии, в результате чего изменяются организационные

структуры компаний, разрабатываются новые организационные взаимосвязи, которые ранее экономически были невозможны.

Современная информационная система организации может быть представлена в следующем виде (рис. 17).



Рис. 17. Современная информационная система организации

3.3. Коммуникации в организациях

Коммуникация – это взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. Она является важным связующим звеном между руководителем и его подчи-

ненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

Процессы коммуникации позволяют использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, заказчиков, поставщиков, руководителей того же уровня и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникацию можно определить, как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии.

Различают следующие *виды коммуникации*: несловесные персональные; словесные устные; письменные персональные; письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

Элементы коммуникации

– Источник. В организации источником коммуникации являются сотрудники.

– Кодирование. Перевод идей источника в систематический набор символов, на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

– Передача сигнала. Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит от используемого канала.

– Канал. Передаточный механизм от источника к приемнику. В организации – это устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

– Расшифровка – прием. Для завершения процесса коммуникации необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации расшифровывает сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации.

– Обратная связь. Обратная связь определяет сигнал о получении информации получателем от источника, что позволяет руководителю оценить эффективность осуществления им коммуникации, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

– Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала.

В деятельности организации к ним относятся: отвлечение, неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации, различные значения, придаваемые одним и тем же словам разными людьми (семантические проблемы), статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними, получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка), не понят шифр, неувязка информации с положением лица, посылающего ее, при передаче обнаруживаются шумы.

Коммуникация в организациях – это сложный и динамичный процесс. Поэтому он может рассматриваться как действие, как взаимодействие, как процесс. В соответствии с этим и строятся модели коммуникации.

1. *Коммуникация как действие.* В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание в виде символов, которые затем превращаются в сигналы или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает. Процесс коммуникации представляет модель (рис. 18). В этой модели процесс коммуникации односторонний без обратной связи.

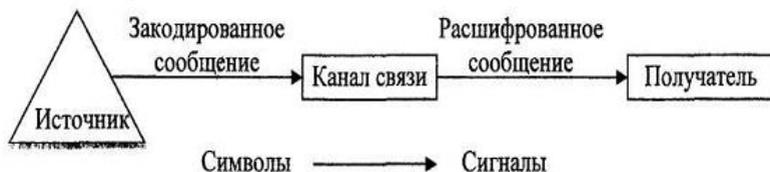


Рис. 18. Модель коммуникации как действия

2. *Коммуникация как взаимодействие* предполагает введение элемента обратной связи (рис. 19).

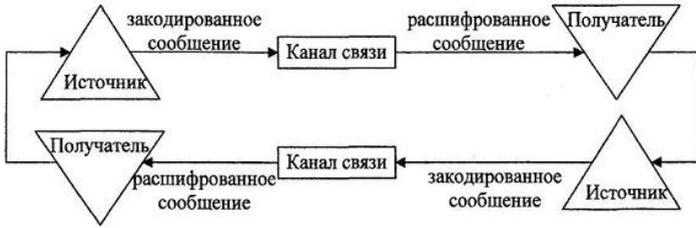


Рис. 19. Модель коммуникации как взаимодействия

3. *Коммуникация как процесс.* Сутью этой модели (рис. 20) является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли источника и получателя информации.

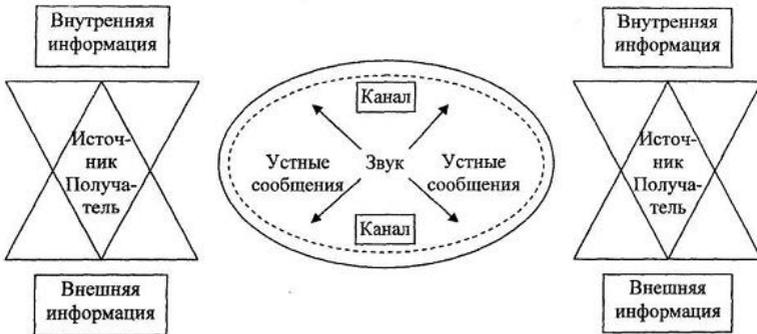


Рис. 20. Модель коммуникации как процесса

Типы коммуникаций

Внутриличностная коммуникация – это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация – это коммуникация с другим человеком. Является самой распространенной. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи – взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации.

Коммуникация в малой группе. Каждый индивидуум может участвовать в обсуждении. Может быть услышан, может

взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа больше 10–12 человек.

Общественная коммуникация. Источником информации является выступающий, который передает послание аудитории (получателям информации).

Каналы те же, что и при межличностной коммуникации или в малой группе (взгляд, звук). Можно использовать и технические средства в виде визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т. п.). Обратная связь ограничена. Этот тип коммуникации возникает на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренняя оперативная коммуникация возникает в пределах организации и направлена на достижение целей организации. Примером такой коммуникации является связь между отделами предприятия, отчеты отделов, ведомости учета, которые передают информацию другим отделам.

Внешняя оперативная коммуникация отражает достижения организацией своих целей или межорганизационную деятельность. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее.

Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече.

Для обеспечения эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникации создаются многочисленные руководства и правила.

Основной упор в них делается на ликвидацию всяких помех и барьеров.

Существуют различные виды сетей коммуникаций:

– круг – эта сеть коммуникаций является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой;

– колесо – эта сеть коммуникаций менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена;

– многоканальная сеть представляет собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

Используемые типы коммуникаций представлены на рис. 21.

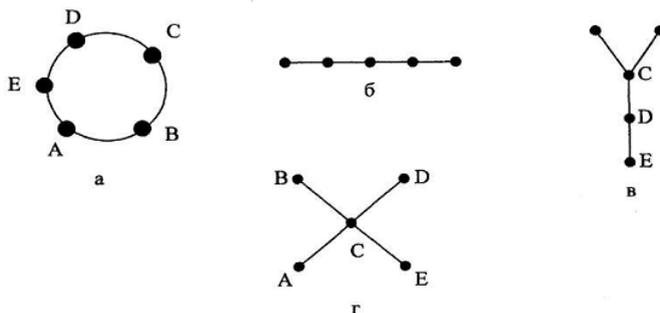


Рис. 21. Типы коммуникационных сетей

Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование организации, на чувство удовлетворенности ее членов.

4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

4.1. Сущность и понятие организационной культуры

Культура в общечеловеческом смысле – исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

Организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организациями.

Организационная культура выполняет ряд функций:

- формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;
- выражается в чувстве общности всех членов организации;
- усиливает вовлеченность в дело организации и пре-

данность ей;

- усиливает систему социальной стабильности в организации;

- является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя, групповое поведение, индивидуальное поведение (поведение личности).

Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформулированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Уходят в прошлое такие утверждавшиеся ранее ценности, как жесткая дисциплина, послушание, иерархия, карьера, власть, централизация, результат любой ценой. На смену им приходят другие ценности, как, например, самоопределение, участие, коллектив, ориентация на потребности клиентов, раскрытие личности, творчество, децентрализация, компетентность.

Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам, производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это воплощается в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов. Успех работы предприятия в рыночных условиях во многом зависит и от его репутации как делового партнера. Репутация, «доброе имя» компании имеет определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов, определяющих корпоративную культуру.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире. Это система обще-

принятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других. Обобщенным показателем облика фирмы является качественный показатель, который называется имиджем организации. Имидж – это целенаправленно сформированный образ организации. В понятие имиджа входят: культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений, даже одежда сотрудников.

Виды организационной культуры организации

– внешняя культура, направленная на совместное существование организации с конкурентами и сторонними организациями, отдельными людьми;

– внутренняя организационная культура, направляющая каждого члена организации, имеющего индивидуальные личные цели, на достижение цели организации – этот тип культуры отсутствует у человека ввиду отсутствия у его органов собственного сознания;

– культура взаимодействия с потребителями, поставщиками, инвесторами, партнерами и т. д.;

– культура взаимодействия с государством;

– культура, связанная с влиянием организации на социальную и экологическую среду.

К *элементам организационной культуры* относят такие ее параметры и свойства:

– индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;

– структура – взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

– направление – уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;

- интеграция – степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень поощрения инноваций и принятия риска на себя;
- система мотиваций – набор способов побуждения членов организации к активной творческой деятельности для достижения своих личных целей и целей организации: повышение заработной платы, получение материального вознаграждения, льготного медицинского обслуживания, дополнительного отпуска, различных привилегий;
- психологический настрой человека – потребность в успехе, уважении, власти, общении, т. е. моральное стимулирование, обеспечивающее творческую активность человека.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие факторы. Использование этих параметров и свойств позволяет подробно описать любую организацию, уровень ее организационной культуры.

Культура организации сможет быть единой или состоять из субкультур. Субкультура – это специфическая среда отдела, отделения, филиала и т. д. Для крупных организаций характерным являются доминирующая культура и множество субкультур в ее отделах. Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. Они включают отличия между организациями, любое отделение организации имеет свое

лицо. Если в организации не существует доминирующей культуры, а только присутствуют разрозненные субкультуры, то ценность ее невелика.

В организации может существовать контркультура – это прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры организации, оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации, оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой. Эти культуры появляются, когда люди находятся в условиях, которые не могут им обеспечить привычного или желаемого удовлетворения, в период стресса и кризиса, в периоды, когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются установить какой-либо контроль за своей жизнью в организации.

Культура может характеризоваться также как сильная и слабая в зависимости от степени воздействия ее на поведение работников и степени общности ее установок и ценностей для сотрудников.

Из мировой практики известен ряд подходов к организационной культуре. Существуют различные классификации организационных культур.

М. Бурке (Франция) предлагает классификацию из 8 типов организационной культуры.

1. «Оранжевая» – организационная культура, характерная для статических организаций, все усилия которой направлены на реагирование на изменения и сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.

2. «Отдельные колоски» – характерна для средних и мелких организаций, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер, поведение их зависит полностью от воли руководителя, мотивация персонала выражена слабо, постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.

3. «Огород» – организации имеют пирамидальную структуру, стремятся к сохранению своих позиций на традиционном

рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимальных изменений.

4. «Французский сад» – ярко выраженная иерархическая структура управления, отношения людей бюрократизированы, люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

5. «Крупная плантация» – используется на предприятиях с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Особенность – приспособление к изменениям окружающей среды, наличие горизонтальных связей и гибкость персонала, поощряемая системой мотивации.

6. «Лиана» – организационная культура, отличающаяся сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

7. «Косяк рыб» – организационная культура, свойственная предприятиям, отличающихся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующих свою структуру и меняющих поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

8. «Кочующая орхидея» – присуща неформальным организациям, которые исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура организации постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Мотивации персонала практически отсутствуют.

В теории американского социолога Чарльза Хэнди, основанной на применении принципов процесса распределения власти в организации, ценностных ориентаций личности, отношений между личностью и организацией, а также с учетом структуры организации на различных этапах эволюции, выделяются

четыре типа организационной культуры, характерных для коммерческих структур.

Культура власти, основные ценности которой – власть, контроль и признание. Все сферы деятельности компании находятся в зоне влияния сильного руководителя, который может ясно выразить свои ожидания. Он заботится о своих людях, награждая и защищая лояльных подчиненных, ставит цели и вдохновляет сотрудников на достижения. Подвижность, быстрая реакция на перемены позволяют быстро реагировать на рыночные изменения и опережать конкурентов. У властного руководителя достаточно авторитета, чтобы в тяжелой ситуации успокоить людей, создать у них ощущение уверенности. Основными целями является увеличение общего объема капитала и продаж.

Властная организационная культура ограничена рамками личностных особенностей руководителя, его ценностями, образованием, гибкостью. Как правило, в культуре такого типа сотрудники боятся принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность, поскольку власть сосредоточена в руках одного человека и нет необходимости вмешиваться в процесс принятия решения. Сотрудники боятся сообщать руководителю о плохих результатах, не спорят и не задают лишних вопросов. При таком управлении недостаточное внимание уделяется достижениям или взаимной поддержке. Информация, необходимая рядовым сотрудникам для успешного ведения дел, передается только друзьям и союзникам, что серьезно препятствует возможности компании развиваться быстро и эффективно.

Разновидностью властной культуры является *семейная культура*. В компаниях такого типа четко прослеживается ориентация на утверждение власти одного человека – руководителя. Как правило, такой тип корпоративной культуры наблюдается в коммерции, финансовой сфере, малом бизнесе. Отличается жесткой иерархией.

Культура роли (бюрократическая), ценностями которой являются безопасность, практичность, полезность, рациональность. Основные цели – долгосрочные разработки, стабильная

прибыль. Эта культура рациональна, основана на четких правилах и распределении ролей. Такой тип организаций действует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Рабочий процесс в ней хорошо спланирован, что обеспечивает равномерность деятельности. Основным источником власти является положение сотрудника, занимаемое им в иерархической структуре.

Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Но если бизнес организации находится в нестабильной среде, то она плохо справляется со своими задачами, так как очень инертна, консервативна и не может быстро реагировать на изменения рыночной ситуации.

Культура задачи (результативная), основные ценности которой практичность, полезность, накопление богатства. Главные цели – рост, прибыльность. Главная задача – реализация проектов. Эффективность деятельности организации с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и командным духом. Большими властными полномочиями в подобных организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и владеет максимальным количеством информации.

В результативной корпоративной культуре главная задача заключается в том, чтобы найти оптимальное соотношение между жесткой субординацией и предоставлением самостоятельности нижестоящим менеджерам. Это позволяет исключить возможные негативные тенденции: борьбу за сферы влияния, конфликты полномочий.

Культура личности (инновационная), основными ценностями которой являются инновационность, стремление к позитивным изменениям. Цели – разработки, внедрение, сверхприбыли. Такая культура приемлема для решения задач, результаты которых трудно прогнозировать. Персонал представляет собой группу, состоящую из специалистов разного профиля и квалификации, могущих работать совершенно самостоятельно, нацеленных на креативное решение инновационной задачи. Отношения между сотрудниками при этом неформальны.

Такая культура эффективна на динамично развивающихся рынках, требующих высококвалифицированных специалистов, например в IT-секторе и сфере услуг. В таком типе культуры контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия.

Ориентируясь на критерии «степень риска, свойственная организации» и «скорость обратной связи или оценки принятых решений», Т. Дил и А. Кеннеди выделяют четыре типа организационных культур.

1) *Культура «жестких парней» (tough guy culture)*, которая характерна для компаний, действующих на быстро изменяющихся рынках, что требует от работников оперативных и нередко довольно рискованных решений.

2) *Культура «ставь на свою компанию» (bet-your-company culture)*, для которой типична высокая степень риска при принятии решений, но результаты отложены во времени. В данной культуре ценятся техническая компетентность, поэтому эксперты-профессионалы занимают в ней заметное место.

3) *Культура «действия и удовольствия» (work hard, play hard culture)*, строящуюся на активном участии сотрудников в производственном процессе, который не требует большого риска. Ее можно наблюдать в торговых компаниях, занимающихся реализацией крупных партий товаров массового потребления. Она основывается на слаженной работе сотрудников, которые, работая самостоятельно или в команде, добиваются высоких результатов.

4) *«Процессная» культура (process culture)*, которая типична для государственных организаций и больших производств с разветвленной структурой. На первый план в данной культуре выдвигается сам производственный процесс, который требует от сотрудников скрупулезной каждодневной работы. К корпоративным ценностям здесь относятся разного рода публичные поощрения.

С.П. Роббинс предложил рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива, т. е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т. е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т. е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
- согласованность действий, т.е. положение при котором подразделения и люди внутри организации координировано взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т. е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т. е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т. е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность, т. е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- модели взаимодействия, т. е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об учреждении. Эти характеристики и их комбинации дают представление о типах организаций.

Выбор типа организационной культуры – задача руководителя организации. При формировании организационной культуры на фирме руководитель может воспользоваться следующими рекомендациями:

- осуществление ненавязчивого руководства;
- сосредоточение усилий на создании организационных ценностей и норм поведения;

- вовлечение членов коллектива в процесс создания имиджа организации;
- влияние на поведение сотрудников путем разработки системы мотиваций;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- организация информационного обмена как внутри организации, так и вне организации.

Организационная культура формируется на основе обычаев, стиля работы и предыдущего опыта. Руководители оказывают определяющее значение при становлении культуры. Выдвигая привлекательную идею, они, оказывают влияние на других людей. Тем самым они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

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

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

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

Совокупность ценностных ориентации и моральных норм формирует фирменный стиль организации, определяющий ее уникальность и неповторимость в выбранной сфере деятельности. Организационная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность их деятельности в организации формируются с помощью формализации. Однако, чем сильнее культура организации, тем меньше внимание нужно уделять развитию

формальных правил и положений для управления поведением работников. Эти задачи решаются на уровне подсознания работника, принимающего культуру организации.

Любой человек, поступающий на работу, должен знать, что, заняв определенную должность, он обязан неукоснительно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношений с людьми. Деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических и физических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов.

В случае несовпадения объективных требований, порожденных организационной культурой, и психофизических качеств личности возникает противоречие, которое может быть устранено путем проведения административных мероприятий. Тем самым удается добиваться при реализации целенаправленного управления людьми срабатывания формальных правил независимо от субъективных качеств личности.

Организационная культура современной деловой организации немыслима без использования современных информационных технологий управления, предназначенных для обеспечения связи и коммуникаций. Признаком высокой организационной культуры стало наличие страницы деловой организации в сети Интернет, на которой содержится информация о деятельности организации и способах обращения к ней.

Одной из основных задач организационной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и соответственно снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности создаваемой организационной культуры. Это означает, что организационная культура должна действовать независимо от индивидуальных особенностей членов организации.

Культурная среда организации зависит от степени развитости общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым

или опосредованным путем) влияют на формирование организационной культуры внутри организации.

Основой формирования организационной культуры в компании также являются и такие факторы:

- подбор работников – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы;

- действия высших руководителей, их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией;

- социализация – процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры;

- передача культуры организации – это история организации, традиции, символика, церемонии.

Все эти факторы помогают новому работнику быстрее войти в коллектив, понять основную миссию организации, особенности взаимоотношений в коллективе, оценить возможность продвижения по службе, узнать, поощряется ли инициатива исполнителей и как руководитель реагирует на ошибки и промахи подчиненных.

Если отношения между членами коллектива дружеские, то гораздо легче достичь взаимопонимания по многим вопросам. Поэтому в фирмах проводятся специальные мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

Сила воздействия организационной культуры на функционирование организации определяется совместимостью членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Система ценностей, принятая в организации, оказывает воздействие:

- на установку четких ориентиров для принятия решений;
- на создание атмосферы доверия;
- на определение приоритетов в работе;
- на повышение квалификации работников;
- на пресечение интриг;
- на определение политики в области подбора кадров.

Успешно работающие фирмы имеют четко определенную систему ценностей, которая находит отражение в их стратегии, политике и принимаемых решениях.

Интересы эффективной организации требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.

Имеются и негативные последствия организационной культуры. Если среда подвержена быстрым изменениям, то организационная культура может не соответствовать этим изменениям и, тогда организации необходимо приспособиться к новым внешним условиям, формировать новую организационную культуру, пересматривать систему регулирования трудовых отношений.

4.2. Организационная культура и стратегия

Основой культуры является поставленная цель, на достижение которой и направляется организация. Но цель может ставиться по-разному. И осознанная цель – это результат, который должно получить подразделение, результат, исходя из которого, и определяется вознаграждение работников. В таблице 3 сведены нормы культуры в трех случаях: нет оценки, оценка по объему работ по исправлению отказов, оценка по времени простоя оборудования. Отсюда видно, что цель, поставленная по-разному, разная оценка деятельности, формирует и разные культуры. В первых двух случаях, формируемая культура направлена не на цели организации, а только на личные цели, в третьем случае культура направлена и на цели организации, и на цели работников.

*Таблица 3. Нормы культуры для трех случаев
оценки деятельности*

	Нет оценки	Оценка по объему работ по исправлению отказов	Оценка по времени простоя оборудования
Закупка оборудования	Самое дешевое, желательно с откатом	Самое дешевое, желательно с откатом	Самое надежное
Время выхода на объект	Не лимитировано	Не лимитировано	Чем меньше, тем лучше
Время устранения неисправности	Не лимитировано	Чем больше, тем лучше	Чем меньше, тем лучше
Качество работ	Не важно	Не важно, более низкое даже выгодно – будут повторные вызовы	Высокое
Профилактические работы	Не имеют значения	Снижают показатели, лучше проводить их формально	Необходимы, так как уменьшают число отказов

Основа организационной культуры – поощрение деятельности, ведущей на достижение целей организации. Организационная культура призвана обеспечить достижение цели, поставленной перед организацией. Однако само понятие цели далеко неоднозначно, и цель может рассматриваться с самых различных точек зрения. Во-первых, с точки зрения собственника организации, ее руководителя, или ее членов. Во-вторых, это могут быть личные цели, цели организации (точнее руководителя,

только человек может быть носителем цели) и общественные цели. Для наглядности их система сведена в таблицу 4.

Таблица 4. Система целей в организации

	<i>Собственник</i>	<i>Руководитель организации</i>	<i>Члены организации</i>
<i>Личные цели</i>	Дивиденды Престиж	Оплата Престиж	Оплата Интересная и престижная работа Перспективы роста Хороший моральный климат
<i>Цели организации</i>	Рыночная стоимость организации	Обеспечение экономической эффективности Реализация видения Развитие организации	Развитие организации, престиж организации
<i>Общественные цели</i>	Размер рыночной ниши	Реализация миссии Расширение рыночной ниши	

Из таблицы видно, что просто взять и задать цель невозможно, необходимы базовые представления о том, что первично, а что вторично, необходимы базовые цели и идеалы.

Цели организации, миссию и видение организации задает собственник, руководитель обеспечивает достижение поставленных целей, отвечает за их достижение, но при этом он никогда не забывает о своих личных целях. Само достижение поставленных целей лежит в руках членов организации, у которых так же имеются и свои личные цели. Таким образом, создание соответствующей культуры необходимо, в первую очередь, собственнику и руководителю организации, ее лидеру. Во-вторых, она необходима и всем членам организации для достижения коллективных целей. Цели руководителя и коллектива близки, но все же различаются, и нельзя пускать развитие организаци-

онной культуры на самотек. Как раз организационная культура и должна обеспечивать баланс целей на базе выработанных базовых представлений и идеалов.

Основой организационной культуры, как и основой самой организации, является цель и вера в достижение поставленной цели. Это два обязательных условия существования организации. Причем, как опять же отмечалось выше, вера может быть основана как на вере в поставленную цель, вере в ее плодотворность, так и на вере в лидера, вере в то, что именно он приведет организацию к успеху. Если же организация уже добилась успеха, то основой веры уже является не личность лидера, а та организация деятельности, которая привела к успеху, именно эта организация и становится организационной культурой, культурой, уже оторванной от лидера, уже сама организационная культура определяет лидера, ведет его по пути, который принес успех. Однако: «Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры». Гибкость, адаптивность организации теряется.

Жизненный цикл организационной культуры

Развитие организационной культуры имеет три стадии:

- выявление лидера, выдвижение значимой и перспективной начальной идеи, постановка цели и организация работ по достижению поставленной цели;
- совершенствование и трансформация принятых принципов организации работ в организационную культуру при достижении поставленной цели;
- укоренение организационной культуры и превращении ее в консервативную, при длительном успехе.

Третья стадия довольно опасна, она создает иллюзию того, что успех абсолютен, что все возникающие негативные явления – это случайность, временное отклонение, надо и дальше идти прежним, многократно проверенным путем. А когда организация, наконец, поймет, что движется не в том направлении, для его изменения уже может не хватить и сил, и времени.

При этом если организация вовремя выявит необходимость изменения, она выдвинет новые идеи, поставит новые цели, создаст новую культуру, и будет развиваться далее, главное, не упустить момент необходимости изменения курса. Выделяют три стадии жизненного цикла: харизматическая организация, рациональная организация, иррациональная организация.

Три приведенных выше стадии цикла примерно им и соответствуют. При этом отмечается и опасность бюрократизации и потери рациональности на третьем цикле, также ведущей организацию к гибели. Эта бюрократизация заключается в превращении бюрократического аппарата в изолированную группу, которая ставит свои личные цели не просто выше целей организации, а и в ущерб целям организации, что противоречит любой рациональной организационной культуре. Культура при этом становится уделом только нижних уровней организации, но поскольку эту иррациональную деятельность невозможно от них скрыть, во-первых, теряется вера в организацию, во-вторых, эта иррациональность начинает менять и всю культуру организации, делая ее полностью деструктивной и иррациональной. Если процесс вовремя не выявить и не ликвидировать, организация вырождается и погибает.

Таким образом, эффективная культура создается за счет лидера. Культура создается за счет той организации деятельности, которую лидер создал для достижения поставленной цели, и которая привела организацию к успеху. Именно лидер играет особую роль как источник оригинальных идей и средств их достижения, это он определяет, как организация должна действовать, и если его положения выдержали испытание, то они приобретают вид норм, правил, систем поощрения и т. д. Но они могут возникать и сами собой – каждая группа, добивающаяся успеха, формирует определенную субкультуру – культуру, ориентированную на ее цели. Но культуру, максимально ориентированную именно на цели организации может создать только ее руководитель и только в том случае, если он сам разделяет цели организации.

Однако ничто в мире не вечно, все течет, все изменяется. Изменение внешней, да и внутренней среды, требуют и изменения курса организации, изменения ее целей, ее организационной культуры, в противном случае со временем любая закостеневшая организация погибнет. Собственно говоря, высший уровень организационной культуры как раз и должен заключаться в базовых представлениях о том, когда и как переходить от стабильной деятельности по заведенным проверенным правилам, к сложной и рискованной деятельности по созданию и внедрению нового продукта, новой технологии, новой системы управления, и т. д., по смене курса организации. Например, в создании продукции, жизненный цикл которой соизмерим с длительностью разработки нового продукта, вопрос решается тем, что деятельность по созданию нового продукта и по тиражированию существующего идет одновременно и параллельно разными структурными подразделениями.

В других случаях вопрос намного сложнее. Но всегда руководитель организации должен понимать, что изменения неизбежны, вопрос только в том, как понять, когда необходимы изменения и как их эффективно провести. Руководитель должен заранее иметь программу проведения изменений, ведь стихийные хаотичные действия методом проб и ошибок малоэффективны, и приводят к потерям времени и ресурсов, а промедление в случае кризиса смерти подобно. Необходимо заранее подготовить возможные мероприятия, спрогнозировать их результаты, возможные побочные эффекты. Как и в предыдущем случае, разрабатывать стратегию изменений необходимо параллельно с основной текущей деятельностью. И самое главное, своевременно поставить перед коллективом новую цель, обосновать ее, показать пути достижения цели, увлечь и повести коллектив за собой на новый уровень развития организации.

Культура и управление организацией

Одним из основных элементов управления является контроль. Как было отмечено выше, организационная культура предоставляет три вида контроля: формальный контроль, неформальный контроль коллектива, самоконтроль. Причем и

формальный контроль, и неформальный контроль со стороны коллектива требует определенной информации, которая не всегда доступна, и которую можно даже скрывать, а главное – этот контроль осуществляется по факту обнаруженного отклонения. И только самоконтроль человека является постоянно действующим, опережающим контролем.

Рассмотрим модель организации (рис. 22), средства и место контроля в ней.

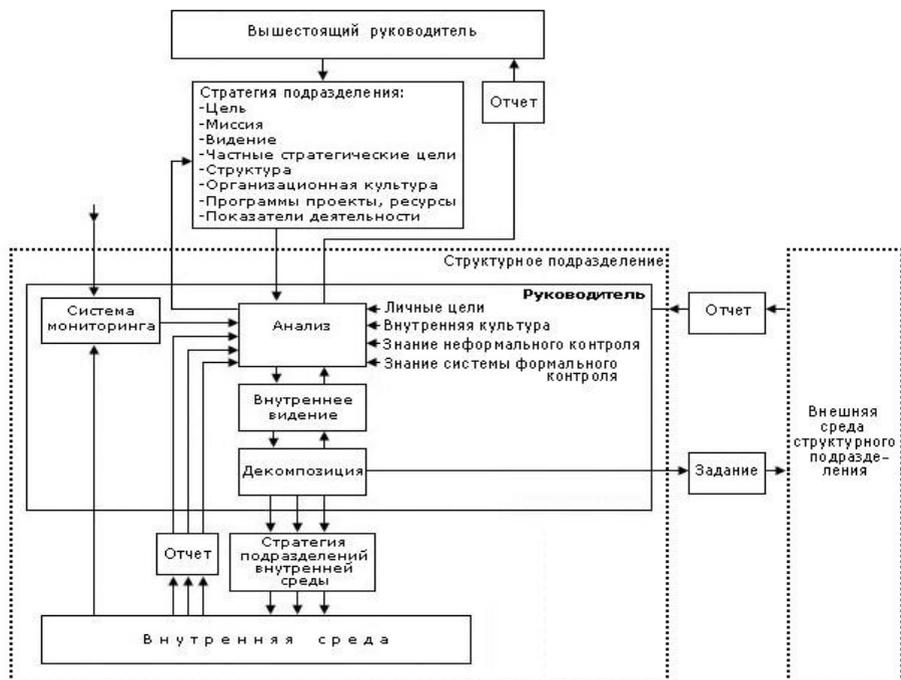


Рис. 22. Рекурсивная модель организации

Данная модель является рекурсивной моделью, подходящей как для структурного подразделения организации, так и для организации в целом. Модель включает рассматриваемое структурное подразделение с его руководителем, и его внутренней средой – со всеми входящими в него подчиненными подразделениями и сотрудниками. Внешняя среда включает все смежные структурные подразделения, внешние организации, с которыми

взаимодействует подразделение, и вышестоящего руководителя. Все задания и отчеты документированы и доступны для контроля.

Вышестоящий руководитель выдает руководителю структурного подразделения задание, которое в общем виде представляет стратегию действия структурного подразделения. При этом часть стратегии задается директивно, часть по согласованию с руководителем, часть может разрабатываться руководителем самостоятельно. Все зависит от уровня делегирования полномочий. Это задание является двусторонним документов вышестоящего руководителя и (подчиненного) руководителя.

Полученное задание анализируется, при необходимости проводится его коррекция (по согласованию с вышестоящим руководителем), и формируется внутреннее видения задания руководителем – осознанная цель действия, то, как руководитель видит задание, исходя из своего понимания имеющихся ресурсов, своих личных целей и своей культуры, знания коллектива и формальной системы контроля. Он видит результат и то, что этот результат даст и ему и организации, ведь наше поведение регулируется в значительной мере предвиденными последствиями. Этот момент очень важен, часто говорят, что организационная культура помогает предсказать поведение человека, но она позволяет не только это, она позволяет и предсказать поведение организации в отношении человека, его поступков, действий, и, тем самым, направлять его на достижение целей организации.

Это внутреннее видение и является тем, исходя из чего, руководитель будет давать задания (декомпозиция) подчиненным подразделениям и смежникам. А соответствие входной стратегии стратегиям, задаваемым подчиненным подразделениям и смежникам – основной момент в определении эффективности организации. При полном таком соответствии, что, однако, практически невозможно, соответствии на всех нижних уровнях иерархии, деятельность всех подразделений, всех ее членов будет направлена на достижение поставленной цели организации, и ее деятельность будет предельно эффективна.

Однако личные цели всех руководителей и сотрудников, вносят коррективы в задания, что всегда приводит, в большей или меньшей степени, к снижению производительности и разнонаправленной их деятельности, к снижению эффективности деятельности организации в целом.

Для повышения эффективности, во-первых, каждый руководитель и сотрудник должен знать, что за ним осуществляется формальный контроль, во-вторых, неформальный контроль со стороны коллектива, и, основное, у него должен быть внутренний самоконтроль, основанный на его внутренней культуре.

Контроль – это не только поощрения или санкции, пост-фактум – это, если контроль эффективно действует, и предупреждающие меры. Контроль основан на двух моментах. Во-первых, оперативный контроль входного и выходного заданий. Однако, он возможен только в случае, если деятельность достаточно формализуема и возможно само сравнение входного и выходного заданий. В случае если у руководителя имеются существенные полномочия в принятии решений, такой контроль затруднителен, а то и просто невозможен. Остается только контроль по достигнутому результату, но тогда на результат уже невозможно повлиять. Кроме того, поскольку в России у человека имеют приоритет ближние цели, весомость фактора контроля по результату еще более снижается. Тут основным является неформальный контроль коллектива, для чего он должен обладать соответствующей информацией, и, основное, внутренний самоконтроль. Ну и конечно, документирование всех транзакций, и знание всеми того, что формальный контроль действует.

Основной момент – это внутренняя культура человека направленная на цели организации, а такая культура формируется только в том случае, если человек видит, что достижение цели организации и достижение финальных целей человека находятся в одном русле. Если человек будет видеть, что достижение целей организации не позволяет ему достигать своих финальных целей, он не примет культуру организации, и его деятельность будет иррациональна по отношению к организации.

И отметим, что все четыре фактора: личные цели, личная культура, знание неформального и формального контроля, могут, как способствовать эффективному достижению поставленной перед руководителем цели, так и препятствовать ей:

- личные цели могут, как соответствовать поставленной внешней цели, так и не соответствовать;

- личная культура руководителя, его нормы, может, как способствовать достижению поставленной цели, так и препятствовать этому;

- знание неформального контроля со стороны коллектива приводит к положительным результатам, если организационная культура коллектива соответствует поставленным целям, и к отрицательным, если не соответствует;

- знание формальной системы контроля (поощрения и наказания) может также и способствовать достижению поставленной цели, если она адекватна ей, и препятствовать, если она неадекватна.

В последнем случае показателен пример ЧП, произошедшем в нашем МВД, когда оценка деятельности велась по показателю раскрываемости преступлений, и этот показатель стали получать простым вышибанием признаний из ни в чем неповинных людей. Эта система контроля привела к тому, что полицейские превратились из борцов с преступностью в самых настоящих преступников.

4.3. Формирование организационной культуры и доверия

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих: допущений и предпочтений тех, кто ее создал, и опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации. Не менее важен и аспект доверия. Источники формирования и укрепления отношений доверия в организации таковы.

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих:

- допущений и предпочтений тех, кто ее создал;
- опыта, привнесенного их последователями.

Ее поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Цель подбора работников – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации. Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой, существующей в организации.

Действия высших руководителей оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

Социализация представляет собой процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры. Нередко организационная культура может служить более важным фактором предвидения поведения организации, чем ее объективные характеристики. Организация заинтересована в восприятии культуры каждым ее сотрудником. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, когда его информируют о том, как обстоят дела в организации, каковы принятые в ней правила и традиции. В некоторых случаях предлагается формальная программа обучения с тем, чтобы работники организации изучали ее культуру.

Способы передачи культуры

В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и др.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Это объекты, действия или события, имеющие смысл для окружающих. Символы связаны с организационной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

Предания – это основанные на происходящих в компаниях реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они в неявной форме выражают основные ценности организационной культуры.

Герои. Это человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты организационной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников компании. Иногда речь идет о реально существующем

ющих фигурах. Но чаще всего это символические персонажи. Поступки героев часто выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить.

Девиз (он же слоган, он же лозунг) – это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность организационной культуры. Культурные ценности могут выражаться и в форме декларации о миссии организации.

Церемонии – это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Они призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев.

Изменение культуры организации

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы.

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то дру-

гой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

Доверие в организациях

Доверие человека к каким-либо явлениям, действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о добросовестности, искренности и правильности, а с другой – от сложившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей.

С философско-социологической точки зрения проблему доверия можно рассматривать как процесс формирования различных социальных групп со свойственным им групповым восприятием честности, добросовестности, ответственности, пониманием справедливости, адекватности процессов и явлений сложившимся представлениям о правильности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам прилагаемых усилий. Существуют некие базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и, следовательно, могут считаться общечеловеческими ценностями. С другой стороны, каждая социальная группа так или иначе привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует

категорию доверия исходя из своего восприятия действительности.

Не менее важен и психологический аспект проблемы доверия. Доверие как психологическое состояние личности может возникать при складывании воедино ряда факторов: интересов данного индивидуума, его установок, эмоциональных реакций, предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т. д. Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным установкам, которые во многом зависят от его социального положения в обществе. Иными словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам.

Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании человека доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком методом проб и ошибок, и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть им отвергнуто с последующим закреплением реакции недоверия к данному явлению, даже если это отрицательное действие было случайным. Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы новые явления, оказывающие положительное воздействие на социально-экономическое развитие, были с самого начала восприняты положительно как отдельными индивидуумами, так и социальными группами.

Экономическое содержание категории доверия носит наиболее конкретный и прикладной характер. Доверие в экономике можно рассматривать на различных уровнях. В наиболее агрегированном виде доверие может быть рассмотрено на микро- и макроуровне, т. е. на уровне отдельной организации и на уровне экономики в целом.

Источники формирования и укрепления отношений доверия в организации таковы:

- открытость и доступность информации;
- первоочередное и безусловное решение социальных проблем;
- справедливая и непротиворечивая законодательная база;
- возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений;
- защита собственности граждан;
- добросовестность, честность и компетентность руководителей;
- четкая обратная связь;
- неотвратимость вознаграждения;
- устойчивость институтов, «правил игры», договорных отношений и партнерских связей;
- гарантирование минимума жизненных благ и условий плодотворной деятельности;
- достойный имидж и культура организаций.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям являются:

- компетентность руководителей, их справедливость, умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников;
- способность к оперативному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка;
- добросовестность и честность как по отношению к работникам, так и по отношению к акционерам компании.

В каждой организации доверие может быть рассмотрено на нескольких уровнях. Во-первых, доверие должно определять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструк-

тивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, выработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Доверие работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия и реализации решений, усиливает конкурентоспособность компании.

Существенным элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как *обратная связь*. Обратная связь позволяет оценить правильность информации, передаваемой руководителями, ее восприятие работниками. Доверие в коллективе снижает текучесть кадров, тем самым сокращая административно-управленческие расходы на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоотношений между различными структурными подразделениями компании. Тем самым устраняется один из основных недостатков традиционных структур управления, когда возникают противоречия между различными подразделениями, препятствующие обмену информацией между ними и согласованию усилий по решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Оно способствует созданию временных коллективов для выполнения отдельных проектов, состоящих из работников различных подразделений.

Важнейшей составляющей на микроуровне является также доверие высших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании. В современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей, выходят за рамки взаимодействия между компаниями и начинают оказывать влияние на экономические взаимоотношения на макроуровне.

4.4. Коммуникативная культура

Знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату, все это включает в себя коммуникативная культура.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность – также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это, прежде всего, чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антипо-

дами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Человек с высоким уровнем коммуникативной культуры обладает:

- *эмпатией* – умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;

- *доброжелательностью* – уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддерживать других;

- *аутентичностью* – способностью быть самим собой в контактах с другими людьми;

- *конкретностью* – умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовностью отвечать однозначно на вопросы;

- *инициативностью* – способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

- *непосредственностью* – умением говорить и действовать напрямую;

- *открытостью* – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твердой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренностью;

- *восприимчивостью* – умением выражать свои чувства и готовностью принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

– *любопытностью* – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. е. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой. *Побудительная* сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

Показателями культуры речи в деловом общении являются:

– словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);

– словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);

– произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);

– грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);

– стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяют говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Виды корпоративного общения

Корпоративное общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель корпоративного общения – постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения в широком смысле слова.

В деловом корпоративном общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации.

Однако деловое (корпоративное) общение – понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Корпоративное общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида корпоративного общения: вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* – словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Три основных стиля корпоративного общения

1. Ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ри-

туальном общении партнер – лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли – социальной, профессиональной, личностной.

2. Манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любые обучение, убеждение, управление всегда включают манипулятивное общение.

3. Гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

К формам корпоративного общения относятся деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Деловая беседа – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок обязательно.

Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

1. *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

2. *Спор* – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

3. *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

4. *Публичное выступление* – передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

5. *Деловая переписка* – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Главные функции корпоративного общения:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника. Работник, как профессионал, должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Социально-психологические методы управления общением

Заражение – это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение – это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание – это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить другого человека. Самое массовое проявление подражания – следование моде и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение – это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его цель – активизировать мышление личности при усвоении информации, формировать у нее убежденность.

Только тогда, когда личность преодолевает горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т. е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроения аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации.

Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода *подражания* основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще

Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. Подражание как сознательная или бессознательная имитация чьих-то действий, манеры поведения и мышления широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод *внушения*. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании цель достигается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа – основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами – это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми – важное условие успеха.

Факторы, влияющие на выбор стиля общения

Состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями – надежный вариант коммуникационного общения.

Объективная самооценка выступающим своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения:

- *менторский* – поучительный, назидательный;
- *одухотворяющий* – возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- *конфронтационный* – вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- *информационный* – ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует всячески стремиться освободиться от менторского общения, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо про-

явления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к информационному общению. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно одухотворяющее общение. В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение – наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

4.5. Корпоративный кодекс

Корпоративные кодексы – это правила, действующие для всех членов организации, и убеждения, разделяемые всеми членами команды. Цель выработки таких правил очевидна: рамки, заданные кодексами, упорядочивают бизнес-процессы, повышают их эффективность, предотвращают развитие нестандартных ситуаций, создают единое эмоциональное и духовное пространство, являются концентрированным выражением организационной культуры и идеологии организации.

Более того корпоративные кодексы – это одна из важных и необходимых составляющих корпоративной культуры. Именно они определяют и фиксируют идентичность и индивидуальность организации.

Под корпоративным кодексом обычно понимают систему нормативных и иных документов, регламентирующих поведе-

ние сотрудников компании и предоставляющих им мировоззренческие ориентиры в работе.

В базовом варианте корпоративный кодекс включает в себя:

- положение о персонале или правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о конфиденциальности;
- трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);
- брошюра о корпоративной культуре и истории компании.

К этому базовому набору прибавляются дополнительные документы в зависимости от специфики работы организации. Например, в ряде компаний существуют Правила поведения на корпоративных мероприятиях, Положение о работе с клиентами, Положение об аттестации, Положение об обучении персонала, Правила заполнения бланков учета рабочего времени и т. п.

У кодекса корпоративного поведения можно выделить следующие функции: репутационную; управленческую; функцию развития корпоративной культуры.

Кодексы обычно состоят из двух частей:

- идеологической (миссия, принципы, ценности);
- нормативной (стандарты поведения).

Иногда идеологическая часть может не включаться в кодекс. Для того, чтобы кодекс корпоративного поведения был принят трудовым коллективом, в работу над его созданием необходимо по возможности привлекать всех работников компании. Нельзя забывать про PR и презентацию сотрудникам итогового документа. Только при условии принятия каждым работником кодекса он будет реально исполняться. Кодекс корпоративного поведения, на мой взгляд, не является статичным документом, он должен изменяться и дополняться в зависимости от уровня развития компании и стоящих перед ней задач.

Корпоративный кодекс отражает целевой образ корпоративной культуры как список стандартов общения, информационного обмена, ценностей, которые подходят для конкретного

бизнеса (производственного цикла) и могут соответствовать ожиданиям сотрудников.

Корпоративный кодекс – плод коллективного труда. При его создании не обойтись без творческого вклада генерального директора и всех остальных руководящих сотрудников и ключевых специалистов.

Корпоративный кодекс может формироваться при различных ситуациях и условиях.

1. На стадии роста бизнеса кодекс выполняет миссию социализации по отношению к новым сотрудникам.

2. Когда руководителям требуется распространить свое видение бизнеса на подчиненных, согласовать с ними философию развития, найти общие подходы.

3. Когда организация развивает внутренние коммуникации и занимается формированием внутреннего имиджа.

Безусловно, создание кодекса – это серьезный проект, требующий временных и интеллектуальных затрат. На разных этапах проекта к участию в нем привлекаются сотрудники разных категорий, т. к. важно сформировать и учесть общие и разделяемые принципы организации.

Создание корпоративного кодекса – полдела; внедрение его – задача непростая. Прежде всего, если компания какое-то время функционировала без закреплённой документами корпоративной культуры, многие сотрудники будут выказывать сопротивление увеличению регламентации работы, пытаясь отстаивать свою прежнюю «вольницу». HR-службе и линейным руководителям нужно иметь выдержку для отстаивания необходимости кодекса. Очень важен этап доведения содержания документов до каждого сотрудника. Это делается посредством ознакомления с рядом документов под роспись, а также с помощью корпоративного сервера.

После завершения этого этапа следует провести разъяснительную работу с персоналом в виде тренингов или собраний, на которых будут обсуждаться отдельные положения кодекса.

Но мало только создать Кодекс, важно проводить мероприятия по его внедрению и популяризации, такие как:

- опубликование и обеспечение доступа к Кодексу;
- его регулярная трансляция новичкам;
- информационное продвижение кодекса через каналы корпоративных коммуникаций;
- проведение коллективных мероприятий;
- построение организационной системы исполнения Кодекса (комитет).

В последние годы Кодекс корпоративной этики стал востребованным инструментом развития бизнеса. Суммируя существующую практику можно говорить о трех подходах к реализации Кодекса, отличающих статус этого документа и цели его создания.

1. Кодекс как инструмент развития организационной культуры.

В данном случае Кодекс играет роль внутреннего документа, отражающего особенности корпоративной культуры организации: ее ценности и принципы взаимодействия между людьми в процессе работы. Такие Кодексы направлены на усиление корпоративной идентичности работников, а ключевым фактором их внедрения часто становятся положения, которые отражают уникальность компании. Будучи предназначенными только для внутренней аудитории, такие Кодексы не предъявляются внешней аудитории.

2. Кодекс как инструмент повышения эффективности управления.

При таком подходе разработка Кодекса требует проведения ценностного аудита, тестирования существующих управленческих практик с целью дальнейшей их коррекции (в первую очередь в области управления персоналом и внутренних коммуникаций). В Кодексах, направленных на повышение управленческой эффективности, организационные ценности и принципы должны быть описаны операционально. Использование абстрактных категорий без расшифровки, в отличие от первого случая, здесь неприемлемо. Внедрение такого кодекса существенно более трудоемко, однако его «материализация» в жизни организации выше: такая конфигурация имеет в организацион-

ной реальности не только «паруса» (идеология организации), но и «киль» (соотнесение с реальной практикой).

3. Кодекс как инструмент предотвращения нарушений и борьбы с потерями.

Наиболее распространенный вариант в российской и международной практике. Его задача – предотвращение нарушений, как правило, связанных с низким риском разоблачения и требующих наряду с осуществлением мер внутреннего контроля поддержания этических установок в организации. Содержание такого кодекса включает наиболее «уязвимые» области: конфликт интересов, предотвращение коррупции, ответственное использование ресурсов компании и т. д. Однако внедрение такого документа имеет свою специфику. Рассматривая Кодекс как локальный нормативный акт, важно не превратить его в сухой регламент, сохранив в нем более широкую этическую составляющую. Программа внедрения должна помочь сотрудникам лучше понимать необходимость этого документа, а не воспринимать его в чреде прочих инструкций, поскольку финальная цель в создании атмосферы нетерпимости к этическим нарушениям в организации.

Внедрить разработанный кодекс можно приказом «сверху». Это тоже вариант. Люди прочитают, распишутся – и забудут. В лучшем случае – запомнят, что есть в компании какой-то документ под название «Корпоративный кодекс». Но гораздо эффективнее будет постепенное внедрение под руководством признанных лидеров компании, при поддержке инициативной группы, на собственном примере. Люди должны осознать, принять, понять и применять на деле зафиксированные на бумаге правила и принципы. Только в этом случае корпоративный кодекс станет воплощением философии компании, ее стратегии и тактики в отношениях: руководство–сотрудники, сотрудники–сотрудники, руководство–сотрудники–внешний мир.

В целом, корпоративный кодекс будет успешно внедрен, если он по своей сути прост, понятен и даёт сотруднику четкие ответы на все ключевые вопросы о позиции компании на рынке и её перспективах. Запутанный, неоднозначный, неудобочитае-

мый корпоративный кодекс не будет воспринят коллективом и, следовательно, не будет реализован.

В настоящее время у любой серьезной компании имеется Корпоративный кодекс. Главное, чтобы это был действующий и действенный, то есть исполняемый всеми сотрудниками компании, документ.

4.6. Ценности как инструмент управления компании

Ценности – это общие директивы, которые устанавливают основы того, как в организации осуществляется оперативное управление.

Проще говоря, ценности помогают определить, как вести себя в ситуации неопределенности, указывают направление и координируют движение. Ценности – это то, что создает в компании «управление по понятиям», которое и есть «управление по ценностям».

Почему для организации важно иметь твердые ценности и понятные правила (или принципы), которые их конкретизируют? Есть много историй стабильных компаний, которые годами придерживаются одних и тех же ценностей. В компаниях с сильной корпоративной культурой, ценности становятся «стержневыми правилами игры», которые помогают компаниям выстоять в годы кризиса и сохранить сильную корпоративную культуру.

Без понятных ценностно-ориентированных посланий сложно построить сильную корпоративную культуру и команду единомышленников. Если представить организацию в виде здания, то ценности – это фундамент. Когда организация четко понимает свои преимущества и базовые правила, выражающие характер организации, становится понятно, кто подходит для такой организации, а кто нет, как вести себя в той или иной ситуации.

Зачем нужны ценности?

1. Ценности – базовые элементы организационной культуры.

2. Ценности повышают привлекательность компании в лице потенциальных кандидатов (соответствующих корпоративной культуре).

3. Ценности позволяют построить систему управления, которая не требует постоянного «ручного управления» и высокой регламентации.

4. Ценности помогают создать культуру, при которой сотрудники начинают «мыслить» и руководствоваться в принятии решений принципами или правилами.

5. Ценности помогают реализовать стратегию.

Основные принципы структурирования ценностей: непрерывное развитие; социально-ответственная компания; обслуживание клиентов; преданность; энтузиазм; доведение до конца; лидеры отрасли; честность; лидерство; ориентация на потребности; открытость; мышление собственника; стандарты выполнения работы; персональная ответственность; профессиональная этика; уровень квалификации; качество; безопасность; команда.

Пошаговый алгоритм разработки ценностей

Шаг 1. Договоритесь о понятиях.

Расскажите о том, что такое ценности и зачем они нужны компании и каждому из членов вашей команды.

Шаг 2. Определите предпочтительный стиль поведения в вашей компании.

Предложите сотрудникам сценарий, по которому они должны представить себе кого-то из организации, кто воплощает собой её ценности и культуру. Запишите характеристики, которыми он обладает, что он делает, что не делает.

Шаг 3. Опишите нежелательный стиль поведения.

Теперь, когда вы установили предпочтительный стиль поведения, следующим шагом станет определение нежелательного стиля поведения. Опишите сценарий, в котором члены команды помогают новичку адаптироваться в коллективе. Попросите их рассказать новому члену команды о том, какое поведение в организации не поощряется, не принимается, не нравится, за что могут даже уволить.

Шаг 4. Обозначьте ценности.

Попросите распределить позитивные характеристики и недопустимые действия по логическим категориям. Эти категории обычно представляют ценности организации и служат отправной точкой для основных принципов.

Шаг 5. Выделите основные принципы (правила).

Для того, чтобы выделить основные принципы, возьмите каждую категорию и создайте основные принципы, используя формат «Мы считаем... (ценность). Поэтому мы будем... (стиль поведения)» в качестве образца. Для экономии времени можно выделить первый принцип как целую группу, а затем использовать отдельные группы, для разработки оставшейся части.

Шаг 6. Проверьте ценности и правила (принципы) на понятность и простоту формулировок, полноту и точность.

Выражают ли ценности отличия вашей компании от конкурентов и других компаний рынка? Понятны ли действия, соответствующие ценностям? Все ли формулировки просты и понятны?

Чтобы не забыть что-то важное, можно использовать простой чек-лист:

- ценности для клиентов;
- ценности для собственника / акционеров;
- ценности для сотрудников компании;
- ценности для общества.

Шаг 7. Разработайте план действий.

Последний шаг в процессе создания основных принципов – определение стратегий, которые вы и ваша команда будете использовать для переноса основных принципов с бумаги в жизнь. Начните с обзора стратегий, использованных другими организациями. Затем устройте мозговой штурм по стратегиям, которые могли бы быть использованы, и после этого выберите те из них, которыми вы будете пользоваться.

Договоритесь о следующем шаге каждого члена команды.

Роль руководителя

Разработка ценностей с подключением сотрудников компании позволяет создать среду, в которой сотрудники сами способствуют транслированию ценностей. Но этого недостаточно для перевода ценностей с бумаги в жизнь. Важно, чтобы вы как лидер организации, руководили процессом разработки и транслирования ценностей.

Самые простые способы сделать ценности частью повседневной жизни:

- придумайте акроним, который позволит быстрее и лучше запомнить ценности;
- повесьте ценности на видном месте в офисе (офисах) компании;
- сделайте для каждого индивидуальный экземпляр ценностей в таком виде, чтобы его можно было постоянно использовать;
- включите соответствие ценностям в этап отбора кандидатов;
- проводите индивидуальное интервью на соответствие ценностям с новичками;
- напишите личное письмо всем сотрудникам компании с описанием того, что лично для вас значит каждая ценность и почему они важны;
- введите ценность дня (месяца) и говорите о ней на внутреннем ресурсе;
- проведите опрос на отношение к этим ценностям среди ваших клиентов.

Важно, чтобы вы сами демонстрировали соответствие ценностям своим поведением, словами, отношением. Лучше, чтобы ценностей было не больше 10.

5. ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО: ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

5.1. Перспективные направления развития организаций

Характерной чертой последних лет, а также предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, в стиле управления. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства организационным процессом развивается по ряду конкретных направлений, в качестве которых можно назвать следующие.

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в организациях создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-бытовой деятельности. Органы управления решают стратегические вопросы развития, инвестиций. Каждое отделе-

ние полностью финансирует свою деятельность и вступает самостоятельно в партнерские отношения.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификации операций. Создание в рамках крупных компаний фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынке новых изделий и технологий, завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти формы создаются на самостоятельной основе либо по соглашению с другими компаниями на кооперативных началах.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Основными требованиями к организации управления на сегодняшний день являются:

- ориентация на предвидение;
- интеграция и перекрещивание функций;
- глобализация;
- распространение информационных технологий;
- ориентация на акционера;
- гибкость и адаптивность;
- ведущая роль клиента;
- ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы;
- ускорение выхода продукции;
- возрастание роли инноваций и предпринимательства.

Ориентация на предвидение. Организация может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы явля-

ются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Интеграция и перекрещивание функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Глобализация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой стране для выработки глобальной стратегии.

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты их работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение их конкурентоспособности.

Ориентация на акционера. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему

будет уделять преимущественное внимание акционерам компании, но интересы других держателей капитала также станут одним из приоритетов корпоративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных бесприбыльных организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту или услуге станет их насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создание добавленной стоимости. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все

большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере 1/3 общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения. Жизненный цикл продукта становится короче для большинства продуктов и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменениями внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства.

У специалистов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения ее успеха, увеличения акционерного капитала. Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития с тем, чтобы создать гибкую и мобильную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность найма, подготовки и

удержания квалифицированных, адаптивных и инновационных кадров для производства высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости. Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность отличается в зависимости от условий разных стран, отраслей, рынков и т. п.

5.2. Основные свойства организаций будущего

Главным свойством организации будущего, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Как адаптирующийся механизм, организация будет меняться в соответствии с изменениями внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

Большая гибкость. Организация будущего, прежде всего, должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элементы организации, а ее сущностное ядро – структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса. Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч вакансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании бу-

дуг осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Приверженность индивидуумам. Традиционный социальный контракт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях предполагает рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолет это противоречие интересов.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении проблем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких показателей прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Высокая внутренняя конкурентоспособность. Сила организации – в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо предоставить возможность всем работникам внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организаций.

Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха, должны стремиться функционировать как транснациональные корпорации. Их рынок может оставаться местным или ре-

гиональным, но конкуренция на этом рынке будет вестись на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

Управление знаниями – основа развития организаций.
Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последнее время с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от наличия информации, обучения персонала и усвоения новшеств. В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления необходимо понимание механизмов накопления и применения знаний отдельными людьми и организациями в целом, а также факторов, препятствующих этому. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решение возникающих технических, экономических и организационно-управленческих проблем – как текущих, так и перспективных.

Обеспечение адаптивности организации и управления знаниями становится едва ли не главной задачей современного руководителя. Источником мобильности организации становится способность работников к перемене профессий, культурной и общественной среды, их образование и пожизненное обучение. На первый план выходит использование образовательных технологий, например с помощью дистанционного обучения. Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается дефицитом знаний. Трудности же, порождаемые неполным социально-экономическим знанием, приводят к появлению информационных проблем. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны в реальной жизни, и чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать эти проблемы одновременно.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, перед каждой организацией стоят такие важнейшие задачи, как:

– приобретение знаний – использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений); предполагается также получение знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и использования местных источников знаний;

– усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения работников на протяжении всей жизни и развитие системы высшего образования, особенно в области науки и технологии);

– передача знаний – использование новых информационных и телекоммуникационных технологий на основе конкуренции, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

В конкретном приложении управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности охватывает:

– практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения, восстановления и распространения реальных знаний;

– придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;

– создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают, и используют все условия для усвоения новых знаний.

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, которые имеются в организации, путем постоянного поиска передового опыта. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональные знания и практический опыт работников, творческие решения и др. Чтобы стать компанией, основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны быть

выявлены и распространены, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого работника. Спираль возобновляется всякий раз для подъема на новый уровень, расширяя базу знаний, применимых к разным областям организации. Большую роль в этом играют современные информационные технологии и использующие их работники. Важно подчеркнуть, что в отличие от информационного управления управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации с помощью ее фильтрации, синтеза и обобщения и представления в необходимом виде. Этому должны содействовать открытость управления и доверие.

5.3. Горизонтальные организации

Трудно представить организацию любого размера, способную работать без управленческой иерархии для контроля и координации деятельности. Но многие лидирующие компании экспериментируют именно с такими сценариями. Они разбирают свои пирамидальные структуры, убирая иерархический контроль и отказываясь от специализации департаментов.

Компании всегда ищут новые способы максимизации прибылей и повышения своей конкурентоспособности. С этим связано стремление руководителей компаний к постоянному пересмотру старой школы управления организацией. В течение последних десятилетий основное внимание менеджеров было направлено на поиски альтернатив традиционной структуре управления, организованной по вертикальным линиям полномочий и отчетности. Эти усилия привели к экспериментированию с самыми разнообразными механизмами горизонтальной организации управления, основанной на создании межфункциональных команд в противовес традиционным функциональным подразделениям.

Горизонтальная организация – это организация, осуществляющая децентрализованную координацию действий различных организационных единиц или сотрудников разных функциональных подразделений при выполнении общих задач.

Создание горизонтальных организаций представляет в настоящее время наиболее распространенную и значимую тенденцию в современном мире бизнеса – переход от вертикальной иерархии управления к горизонтальной. Основное конкурентное преимущество, получаемое компаниями с хорошо развитой горизонтальной координацией деятельности, – это возможность гибко и быстро реагировать на любые изменения условий ведения бизнеса.

Горизонтальная организация управления может оказаться успешнее вертикальной, например, при разработке и выводе на рынок нового продукта при ограниченном запасе времени, что требует четкого и быстрого согласования действий таких функциональных подразделений компании, как НИОКР, производство, маркетинг и сбыт.

Горизонтальная организация, вне зависимости от ее формы, характеризуется децентрализацией принятия решений путем передачи их в группы, состоящие из специалистов различных подразделений. Основными признаками горизонтальных организаций являются следующие:

- организационная структура формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них (разработка новых изделий, производство и сбыт продукции), а не в зависимости от функционального разделения труда;
- организационная структура формируется по функциям управления, отдельным заданиям, поставленным задачам (прогнозирование рыночного спроса на данный продукт);
- плоская иерархия, при которой сокращается вертикальное администрирование, возложен полный отказ от иерархии и обособление функциональных органов;
- выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости;
- происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса;
- основными «несущими опорами» становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из

которых имеет определенную цель, осуществляется четкий контроль достижения этих целей;

- используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов, в которые входят 9–12 высококвалифицированных специалистов;

- основной критерий эффективности – степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

Основными преимуществами организационных структур горизонтального типа являются:

- гибкость организации, максимальное приспособление к постоянно меняющимся требованиям рынка;
- сокращение нерациональных затрат;
- мобилизация всех ресурсов организации.

5.4. Многомерные организации

Такие организации называются «предприятие в предприятии», «фабрика в фабрике», организации с «внутренними рынками» и т. п. Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, получающая статус «центра прибыли», а в отдельных случаях являющаяся самостоятельной организацией.

Многомерная организация – это организация, которая может адаптироваться к изменениям внешней среды без внутренней перестройки.

Необходимость в организации вытекает из разделения труда. Чем глубже разделение труда, тем большая требуется координация. В типичной организационной структуре горизонтальное деление показывает, как разделен труд на каждом из уровней, т. е. как распределяется ответственность. Вертикальное деление показывает, как труд на различных уровнях координируется и интегрируется, т. е. как распределяется власть. Существует три направления разделения труда в организации, а, следовательно, и три типа организационных единиц:

1) функционально определенные структуры, продукт которых потребляется внутри организации;

2) структуры, определенные по продукции или услугам, результаты деятельности которых потребляются вне организации;

3) рыночные структуры, определяемые по классификации внешних клиентов организации, которым данная организация продает свою продукцию.

В многомерной организации продуктовые и ориентированные на услуги подразделения используют персонал, необходимый только для данного подразделения. Они напрямую расплачиваются с поставщиками услуг и товаров, поэтому им не требуются инвестиции, но необходимы кредиты.

Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, могут платить внутреннему или внешнему поставщику на любой договорной основе.

Продуктово-ориентированные подразделения легко включаются в структуру организации или исключаются из нее, так как у них нет основных средств и в них занято небольшое число людей. Исключение составляют подразделения, которые являются единственными пользователями продукции или услуг внутреннего поставщика.

Каждое отделение в многомерной организации может иметь такой же характер и состав, как и организация в целом. Это наиболее очевидно в случае с производственными функциональными подразделениями.

Функциональные подотделы производственного подразделения могут осуществлять закупки, складирование, контроль качества и т. д.

Производственные отделения, которые продают части или компоненты продукции, полуфабрикаты и готовые изделия, могут организовать соответствующие сервис-центры. Эти рыночные подотделы могут быть организованы таким образом, чтобы отвечать потребностям внешних и внутренних клиентов.

Производственные и сервисные подразделения могут быть разделены на подотделы, например по маркам товаров, мо-

делям, размерам и т. д. Если они достаточно большие, то такие подразделения могут возлагать ответственность за отдельные виды деятельности на отдельных работников.

Хотя многомерные структуры могут формироваться на любых уровнях организации, обычно они применяются к высшему уровню организации или к ее автономным подразделениям.

Главным достоинством многомерного подхода является максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет удовлетворять его запросы.

Каждое подразделение в многомерной организации может быть организовано так, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому подразделению организации. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя.

В многомерной организации отношения членов автономной группы с ее высшим руководителем и другими подразделениями ничем не отличается от отношений с другими клиентами.

Многомерными организациями они называются потому, что имеют несколько переменных: ресурсы, результаты, территория, рынок, потребитель.

5.5. Сетевые организации

Перенесение рыночных отношений на внутреннюю сферу компаний (внутренние рынки) обусловило создание нового типа структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды организаций. Термин «сетизация» означает метод, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей. Сетевая модель одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного

сотрудничества между потенциальными ресурсами, так и между организациями и группами организаций.

При создании организации-сети, организация разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры. Сети из организаций могут быть представлены двумя организационными моделями.

1) Сеть, формирующаяся вокруг крупной организации. В этом случае крупная организация представляет собой ядро сети. Собирает вокруг себя организации меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупные организации занимают доминирующее положение в деловых операциях, являются головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие организации попадают в зависимость от более крупного партнера;

2) Сеть организаций, близких по масштабам. Большинство организаций, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех. Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим организациям, специализирующимся на определенных видах деятельности, например, на маркетинговых исследованиях, на обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, на послепродажном обслуживании и т. д. В целом организация может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации.

В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать следующие:

1. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издатель-

ское дело или создание фильмов).

2. Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами. Эти формы связей охватывают, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).

3. Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему. Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции).

4. Стратегические союзы. Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе.

Как показано на рисунке 23, некоторые сети объединяют поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты ценностной цепи соединяются на контрактной основе в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем распадаются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются издержки.

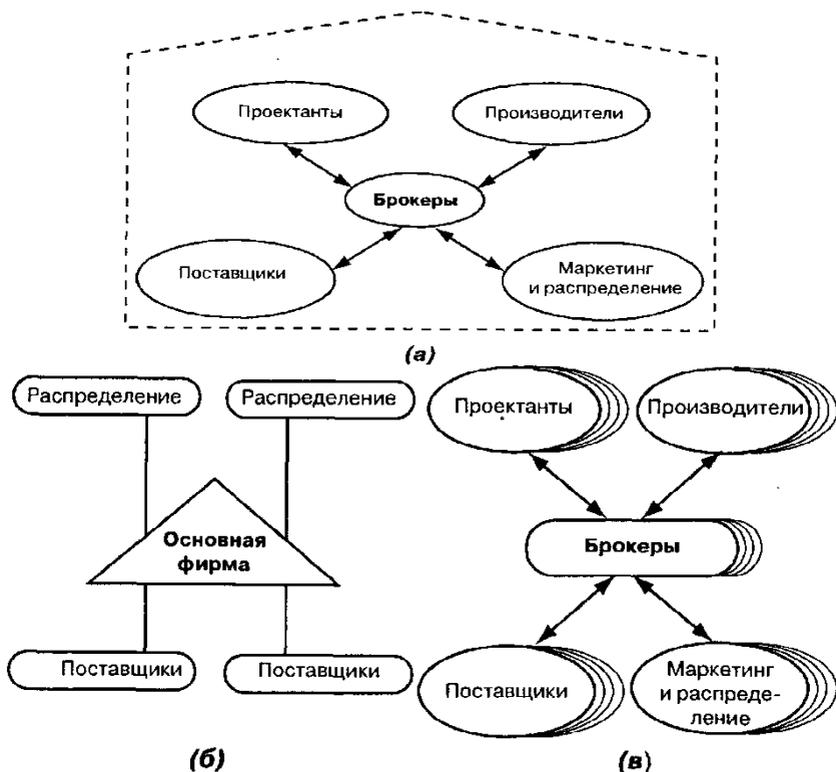


Рис. 23. Сетевые организации:

a – внутренняя сеть; *б* – стабильная сеть; *в* – динамичная сеть

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы – не просто взаимоотношения независимых хозяйствующих субъектов. На самом деле различные компоненты сети обмениваются информацией,

кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи.

В-третьих, хотя подрядные сетевые организации были частным явлением, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств.

В-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы – производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

5.6. Оболочечная организация

Оболочечная организация – это организация, которая часть бизнес-функций (прежде всего непосредственное производство продукции) передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредотачивается на стратегической и транзакционной составляющей бизнеса, т. е. определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

В оболочечных организациях производство как таковое отсутствует; оно передается другим организациям на условиях субподряда, в самой же организации остаются центральные для любого бизнеса функции: стратегическое планирование, управление финансовыми потоками, маркетинг и частично НИОКР.

В результате размывания границ между организациями исчезают традиционные разграничения между собственными и чужими ресурсами, крупными и мелкими организациями.

Преимущества оболочечных организаций значительны:

– они адаптивны к изменяющимся условиям, быстро реагируют на изменение конъюнктуры;

- они концентрируют свою деятельность на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- в них существенно сокращаются издержки, повышаются доходы;
- в них исключено нерациональное использование квалифицированной рабочей силы;
- к совместной деятельности в рамках сети привлекаются самые лучшие партнеры.

Однако есть и *недостатки* оболочечных организаций, а именно:

- велика конкуренция со стороны собственных подрядчиков;
- затруднен контроль над качеством производства продукции;
- торговая марка – не более чем имя; если организация владеет только именем вещи, а не ею самой, то устойчивость такого бизнеса всегда находится под угрозой.

В то же время факт, что в последние годы оболочечные организации получили широкое распространение в мире, свидетельствует о том, что преимущества в ряде случаев перекрывают недостатки. Организации, действующие в экономике, основанной на знаниях, широко используют контрактизацию – передачу вспомогательных функций сторонним организациям. Наличие субконтракторов обеспечивает необходимую гибкость, повышает эффективность за счет узкой специализации и профессионализма. Целью контрактизации в ряде случаев является повышение собственного инновационного потенциала. Приверженцы нового способа организации современного производства говорят в шутку: «Отдайте все на контракт, оставьте без контрактизации только свою душу».

Оболочечные организации занимаются самым сложным в любом бизнесе: стратегическими и концептуальными основами деятельности, разработкой продукции и координацией процессов НИОКР, производства, распределения, продаж и финансирования. Основными функциями этих организаций становятся

создание нового продукта, системная интеграция и логистика, маркетинг, сбыт и обслуживание.

Отдельные виды деятельности могут быть переданы другим организациям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении квалификации работающих, послепродажном обслуживании в одной отрасли или группе компаний. В целом организация может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных уникальных процессах. Уникальными для нее являются те области, которые могут включать в себе конкурентные преимущества этой организации, к ним можно отнести прежде всего научно-технические разработки, уникальные патенты и ноу-хау, а также знания и опыт в рыночной сфере (умение работать с клиентом, наличие устойчивых связей с потребителями, навыки в развитии сети дистрибуции и пр.).

Субконтракторы в экономике, основанной на знаниях, выполняют не только традиционную роль, но и новую – они привносят в деятельность организации новые знания, которыми не обладает организация-заказчик. В качестве собственной центральной компетенции выступают уникальные корпоративные знания по выполнению той или иной функции. Эти знания используются не для трансфера. Фактически они остаются в организации-субконтракторе. В то же время знания помогают выполнению функций в рамках организации-заказчика. Традиционными функциями, передаваемыми на субконтракт, являются консалтинговые услуги, услуги по транспортировке и логистике, по информатизации бизнес-процессов, банковскому обслуживанию и пр.

В оболочечных организациях ключевым фактором успеха становится их способность координировать действия участников производственного процесса. Для такой координации необходимо наладить бесперебойный обмен информацией, сформировать общую культуру, нацеленную на взаимодействия, на об-

мен идеями и конструктивное сотрудничество. Таким образом, оболочечная организация не может существовать без отлаженной системы управления знаниями.

5.7. Виртуальные корпорации

Виртуальная продукция – это продукция (или услуга), создаваемая благодаря последним достижениям в области обработки информации и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт – это то, что производится моментально и адресно по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

Отличительные особенности виртуального продукта

1) Существование даже до того, как он произведен. Его концепция, дизайн и изготовление сохраняются в умах группы работников, программах компьютеров и производственных линий.

2) Возрастание роли потребителя как сопроизводителя продукции.

В каждом случае заказчик может не только контролировать результаты, но в процессе производства устанавливать прочные и длительные связи с поставщиком.

Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции.

Виртуальная корпорация – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования;

– осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;

– взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;

– образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

– договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация является в основном совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Цель виртуальной корпорации – объединение ключевых технологий и компетенций для того, чтобы наиболее полно удовлетворить возникший спрос на потребительском рынке.

Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Виртуальная корпорация позволяет компаниям отказываться от неэффективных или неприбыльных участков работы и концентрироваться на том, что отвечает их основной компетенции.

Виртуальная корпорация подталкивает фирмы концентрировать свои усилия на таких сферах деятельности, к которым они лучшим образом приспособлены.

Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют конкретные работы лучше, чем все остальные.

Виртуальные корпорации функционируют успешно только в условиях совместной работы в команде, в которой руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

5.8. Круговые корпорации

Круговая организация – это демократическая иерархия, позволяющая разрешать противоречия, связанные со всеми видами взаимодействия внутри организации или вне ее.

Демократия в организациях обладает такими существенными характеристиками, как отсутствие безраздельного авторитета, возможность для каждого члена организации участвовать в принятии решений, которые его напрямую затрагивают; способность членов организации принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает. В централизованной иерархии каждый человек является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель является субъектом коллективной власти работников.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет. Каждый совет должен иметь минимальное членство: руководитель, возглавляющий совет, и непосредственный подчиненный этого руководителя. Любой совет имеет право привлекать к участию в своей работе сторонних представителей. Например, в совет функциональных корпоративных подразделений, таких как отделы маркетинга или финансов, часто приглашают для участия руководителей других функциональных подразделений. В советы тех подразделений, которые используют продукцию других отделов, часто входят руководители этих подразделений. Внешние клиенты и потребители также приглашаются к участию в совете.

Привлечение дополнительных участников в совет улучшает взаимопонимание организации с акционерами и другими заинтересованными лицами. Наиболее эффективно работают советы, в которых подчиненные формируют самую большую подгруппу. Если какие-либо представители дополнительно включаются в совет, то подчиненные участвуют в их выборе.

Советы руководителей высшего уровня в корпорациях часто создают совещательные органы, каждый из которых со-

стоит только из одного типа акционеров. Такие советы решают лишь относящиеся к ним вопросы.

Для того чтобы расширить представительство в совете, структурные звенья, где число подчиненных слишком велико, разбивают на автономные группы и подгруппы. Каждая группа избирает лидера, который будет отчитываться перед руководителем низового уровня. Групповой лидер, избранный рабочими, участвует в работе совета, который состоит из лидеров подгрупп, менеджера, перед которым они отчитываются, и всех остальных членов группы.

Участие в совете обязательно для руководителей, но добровольно для их подчиненных. В круговой организации руководители не являются командирами и даже просто вышестоящими должностными лицами. От них требуется, чтобы они стали лидерами, теми, кто обучает остальных.

Расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качество управления. Многое зависит от того, насколько автономными являются структурные единицы организации, и какой объем самоконтроля они осуществляют.

5.9. Интеллектуальные и обучающиеся организации

Интеллектуальные организации – это организации, основывающиеся на научно-технических, интеллектуальных, трудовых и других исследованиях, оказывающих влияние на изменение организационных систем.

В исследованиях специалистов отмечается, что интеллектуальная организация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу свободного общества. По своей природе такие организации должны будут допускать столкновение конкурирующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков.

Структура интеллектуальных организаций будет гибкой, способной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Дееспособной и адаптивной организа-

цию должны сделать не руководители, а работники среднего и нижнего уровней управления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом.

Основной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей.

В интеллектуальной организации каждому работнику надо будет использовать личный интеллект, чтобы установить, какие проблемы и с кем надо решать, как выполнять работу, и иметь возможность проявить свой талант, знания, опыт. Интеллектуальные организации будут защищать свободу предпринимательства каждого участника, создавая системы, в которых работники знают, что необходимо сделать, и всегда смогут найти способ добиться исполнения необходимого.

Центральное правление интеллектуальной организации имеет свои ограничения, потому что роль центра заключается не в том, чтобы руководить лицами, призванными выполнять задачу организации и контролировать рабочие группы. Роль центра заключается в создании условий, позволяющих работникам формировать эффективные коллективы.

Функции правления интеллектуальной организации состоят в создании необходимых норм и правил работы, разработке и внедрении стандартов бухгалтерского учета, наблюдении за работой и обеспечении качества, ожидаемого внешними потребителями.

Важные направления деятельности: разработка инструкций и стимулов, обеспечивающих адаптивность организации к внешней среде; введение стандартов; создание системы безопасности; обеспечение принципа системы справедливости.

Организационное обучение – это непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Его основной идеей явля-

ется организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна – решить проблему или выполнить проект; другая – учиться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Теорией организационного обучения предложено пять условий, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала.

1. Системное мышление. Системное мышление является концептуальной структурой, охватывающей объем знаний и технологий, познанных в течение целого ряда лет. Эти знания должны составить целостное представление о процессах и явлениях, понять, как их изменить наиболее эффективно.

2. Личное мастерство. Оно предполагает определенный уровень профессионализма. Интересы повышения уровня личного мастерства стимулируют постоянное углубление личного видения, сосредоточенности усилий, развитие терпения и объективного понимания реальности.

3. Ментальная модель. Это укоренившиеся в сознании понятия, обобщения и образы, которые действуют на то, как воспринимается мир. Работа с ментальными моделями начинается с воссоздания внутренних картин мира, их тщательного и внимательного изучения.

4. Создание общего видения. Часто общее видение организации связывается с харизмой ее лидера или с каким-либо кризисом, который мобилизует каждого работника. Но большая часть работников склонна следовать возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все другие времена. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые укрепляют участие работников в процессе.

5. Групповое обучение. Когда группы обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов коман-

ды войти в состояние совместного мышления. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Все обучающие технологии могут использоваться более чем для одной цели. В результате исследований выявлены четыре категории обучающих способов: 1) используемые при стратегии «подготовки соглашений»; 2) используемые для «выработки стратегий будущего»; 3) используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»; 4) применяемые для всех стратегий.

Современным организациям требуются гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем.

Для этого необходимы подготовленные работники, высказывающие свое мнение, ценящие знания и наилучшие решения, стремящиеся объединить свои усилия для общей творческой работы.

6. СУЩНОСТЬ И ПОРЯДОК ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Значение и задачи организационного проектирования

Организация представляет собой сложное образование, поэтому при ее проектировании необходимо учитывать множество разноплановых факторов внутренней и внешней среды. В современных условиях особенное значение следует придавать характеру конкуренции, развитию технологий, включая информационные, и росту объемов данных и информации. Организации являются частью среды и испытывают ее воздействие, с другой стороны, и сами организации оказывают воздействие на

окружающую среду. Организационное проектирование является одним из средств изменения окружающей среды.

Исследование влияния внешней среды на проектирования организации включает несколько этапов:

1) выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания);

2) выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия;

3) определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь);

4) проектирование каждого элемента организационной структуры с учётом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать;

5) формирование механизма управления с учётом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

Организационное проектирование – это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности. В качестве предмета проектирования на уровне организации выступает система организации производства, труда, управления организации в целом, ее отдельных подразделений или видов деятельности. Поэтому целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем, а результатом – представление комплекта технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной, управленческой системы.

Сложность задачи организационного проектирования заключается в том, что ее нельзя решать как задачу формального выбора лучшего варианта организационной структуры по однозначному, математически заданному критерию оптимальности. Напротив, данная задача предполагает необходимость сочетания формализованных методов анализа, оценки и моделирования с деятельностью менеджеров, экспертов на основе собственных знаний и опыта, субъективных предпочтений и интуиции. В ос-

нову всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала – цели, а затем – механизм их достижения.

6.2. Методы организационного проектирования

Как уже говорилось, организационные системы представляют собой многоплановое явление, поэтому при их проектировании нельзя полагаться на какие-то однозначные методы – формальные или неформальные. Следует применять сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования), экспертно-аналитической работы, изучения зарубежного и отечественного опыта. Основой проектирования организационных систем должны стать цели организации. Необходимо различать методы выполнения проектных работ и проектные методы.

Методы выполнения проектных работ

1. Оригинальное проектирование – характеризуется тем, что все проектные работы нацелены на создание индивидуальных проектов, то есть для каждого объекта с учетом его особенностей создается свой проект организации. Оригинальное проектирование требует времени и является трудоемким.

2. Типовое проектирование предполагает разделение проектируемой системы на отдельные элементы и создание для каждого из них своего проектного решения, которое впоследствии используется (с небольшой корректировкой) при проектировании организационной системы в целом. Удобство данного метода заключается в том, что проектные решения для отдельных элементов можно применять при проектировании нескольких организационных систем.

3. Автоматизированное проектирование – данный метод предполагает применение компьютерных программ, с помощью которых создается глобальная модель организационной системы и на ее основе, с учетом необходимых параметров – модель проекта организации.

Методы проектирования структур

К проектным методам относятся все действия, предпринимаемые в ходе проектирования. Их существует множество (некоторые авторы выделяют около трех десятков). Главная цель проектных методов – обеспечить проектировщика информацией, необходимой для создания нового объекта. Охарактеризуем основные проектные методы.

Метод аналогий. При проектировании используется опыт создания структур управления в аналогичных организациях, характеристики типовых структур управления, механизмов их применения. При этом типовые структуры должны иметь несколько вариантов, чтобы их можно было скорректировать под конкретную ситуацию.

В методе аналогий можно выделить два этапа:

- выявление в каждом типе экономических организаций общих характеристик и тенденций развития;
- обобщение принципиальных проектных решений, касающихся характера и взаимоотношений звеньев управления и должностей в конкретных условиях работы данного типа организаций и конкретных отраслях, а также формулировка нормативных характеристик органов управления для данных организаций и отраслей.

Экспертный метод. Собираются и изучаются рекомендации и мнения экспертов и опытных менеджеров. При использовании данного метода ставится цель выявить специфику работы органов управления, положительные черты и недостатки различных уровней организационных структур и предложить обоснованные рекомендации по их усовершенствованию. Выявляются научные принципы создания организационных структур с учетом конкретных условий деятельности организации и текущей ситуации.

Метод является наиболее масштабным и гибким. Он позволяет выявить «узкие места» в организационной системе и предложить варианты решения. Его следует применять в сочетании с другими (анalogии, структуризации целей и др.).

Метод структуризации целей предполагает выработку системы целей и ее совмещение с организационной системой. Проводится экспертный анализ различных вариантов организационных структур, происходит распределение полномочий и ответственности по подразделениям и видам деятельности, определяются конкретные результаты и лица, ответственные за их достижение.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

а) разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т. п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования – это разработка формализованных графических, математических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности в организации, а также построение и оценка вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных. Преимуществом метода является возможность четкой формулировки критериев оценки эффективности проектных решений и наглядность за счет использования схем.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

– математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

– графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся: организационные эксперименты (заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях), лабораторные эксперименты (искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения), управленческие игры (действия практических работников);

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Можно отметить также ряд более узких проектных методов (средств), способствующих применению четырех методов, описанных выше: стоимостной анализ, анкетный опрос, интервьюирование потребителей, «мозговой штурм» и другие.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

6.3. Процесс организационного проектирования

Процесс организационного проектирования – это последовательность действий по принятию проектных решений, которая приводит к созданию описания проектируемой организационной системы. Процесс проектирования реализуется в соответствии со схемой, показывающей очередность выполнения основных этапов. Стандартная схема организационного проектирования представлена на рисунке 24.

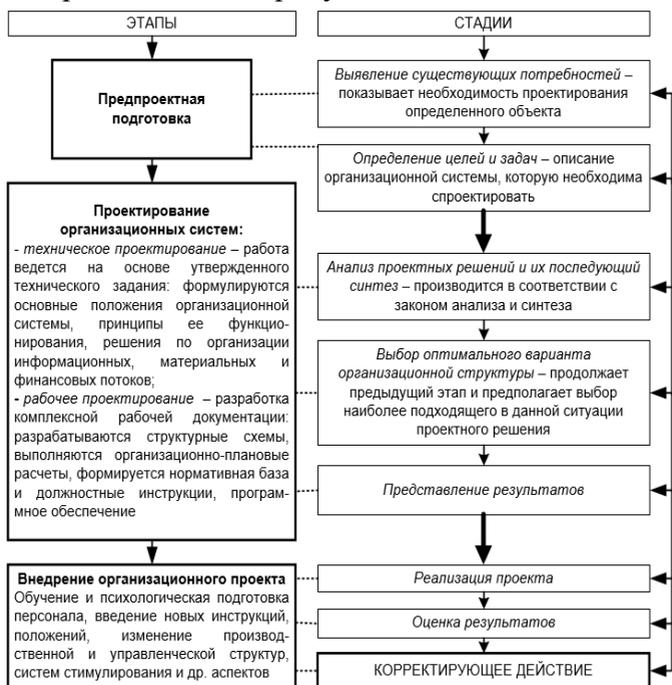


Рис. 24. Стандартная схема организационного проектирования

6.4. Проектирование организации

Системный подход в организации производства на предприятии и его структурных подразделениях дает возможность осуществить проектирование предприятия производственной системы. Можно выделить два этапа проектирования предприятия как системы: макропроектирование и организационное проектирование.

Макропроектирование осуществляется при создании новых предприятий. Организационное проектирование обосновывает решения, направленное на рациональное сочетание в пространстве и во времени основных элементов производственной системы.

Проектирование организации производства осуществляется в следующих случаях:

1. Организация нового предприятия, производства.
2. Освоение производства новых видов продукции.
3. Расширение производства ранее выпускаемой продукции.
4. Внедрение прогрессивных технологических процессов.
5. Повышение уровня механизации, автоматизации производственного процесса.

Совершенствование организации производства, организации труда и управления производством на предприятии.

Этапы проектирования:

- разработка организационной структуры предприятия;
- обоснование производственной структуры предприятия;
- обоснование организационных решений по важнейшим видам обеспечения основного производства на предприятии;
- проверка экономической целесообразности разработанных проектов;
- осуществление пространственной планировки цехов и составления генерального плана предприятия

Выполнение работ по проектированию предприятий включает следующие стадии:

1. разработка или получение заданий на проектирование;
2. разработка технического проекта;
3. разработка рабочего проекта.

Последовательность организационного проектирования предприятия как производственной системы представлена на рисунке 25.

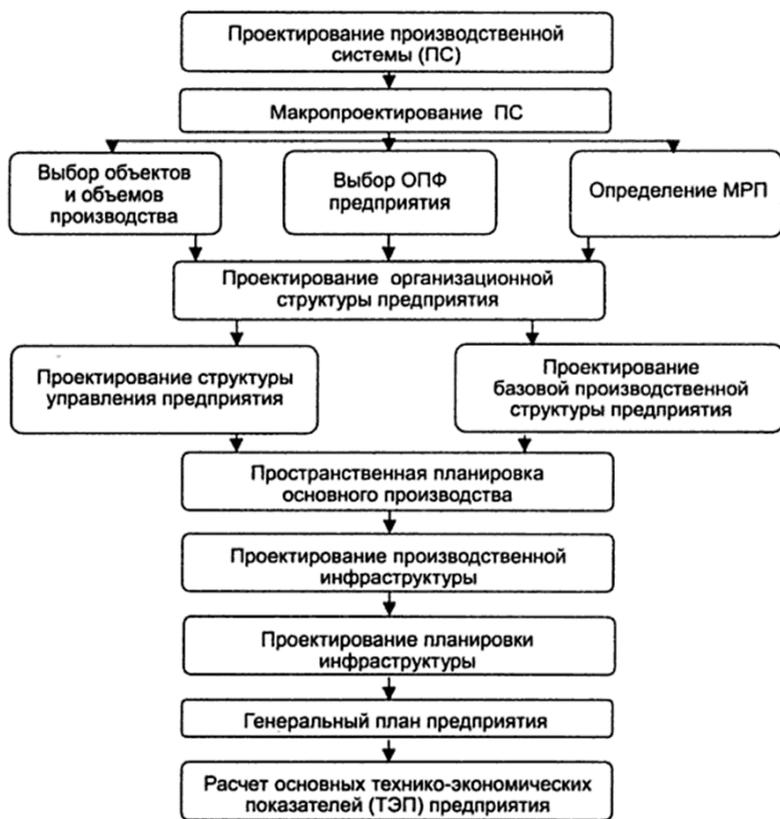


Рис. 25. Алгоритм организационного проектирования производственной системы

Макропроектирование предприятия осуществляется при создании новых предприятий или производств

Этапы макропроектирования включают:

- обоснование объектов и объемов производства продукции;
- выбор наиболее целесообразной организационно-правовой формы предприятия;
- определение географического места расположения предприятия.

Цель проектирования заключается в создании предприятия и его структуры, которые обеспечивали бы эффективное функционирование предприятия и его устойчивое положение на рынке реализации продукции. При макропроектировании выделяют основные блоки расчетов: выбор объектов и объемов производства и выбор организационно-правовых форм предприятия. Этапы выполнения расчетов при макропроектировании представлены на рисунке 26.



Рис. 26. Порядок макропроектирования предприятий

Выбор объектов производства

Процесс выбора объектов и объемов производства осуществляется с использованием маркетинговых исследований рынков сбыта и возможных объектов производства, на выпуске которых будет специализироваться предприятие.

Выбор организационно-правовой формы предприятия

В соответствии с Гражданским кодексом организационно-правовые формы предприятия определяются законодательными актами соответствующего государства.

ГКРФ формулирует общие правовые, экономические и социальные основы создания предприятия в условиях различных форм собственности, устанавливает организационные формы предприятий и особенности их деятельности.

Выбор организационно-правовой формы предприятия происходит по соответствующим критериям:

- степень хозяйственной самостоятельности;
- единство технической политики;
- концентрация ресурсов;
- развитие технической базы;
- развитие производственной инфраструктуры;
- рациональность использования кадров;
- финансовая стабильность;
- затраты, связанные с учреждением и содержанием предприятия;
- гибкость управления.

Оценивая привлекательность тех или иных организационно-правовых форм в соответствии с установленными критериями и их значимостью, для конкретной ситуации проектировщики выбирают организационно-правовую форму предприятия и подготавливают нормативные и учредительные документы.

Выбор месторасположения предприятия

Местоположение предприятия выбирается в соответствии со следующими критериями:

– близостью расположения поставщиков, ресурсных баз (с целью уменьшения издержек на транспортировку сырья и материалов промышленное предприятие лучше всего расположить недалеко от организаций-поставщиков);

– близостью к потребителю производимой продукции (с целью минимизации издержек по доставке готовой продукции предпочтительным является близкое расположение предприятий-потребителей или рынков сбыта);

– благоприятными климатическими условиями.

Условия, учитываемые при определении местоположения предприятия:

– общие (транспортные затраты, стоимость рабочей силы);

– специальные, (наличие сырья, воды);

– факторы сосредоточения (рынки сбыта при высокой плотности населения);

– региональные (месторождения сырья);

– общественно-культурные (культурный уровень города).

Условия выбора местоположения предприятия *с точки зрения снабжения* определяются наличием:

– земельных участков;

– вспомогательных и производственных материалов (затрат на транспортировку);

– трудовых ресурсов в зависимости от численности населения, уровня жизни в данном регионе;

– инфраструктурой транспорта, (наличием автомобильных дорог и т.д.)

Условия выбора местоположения предприятия *с точки зрения сбыта* определяется:

– потенциалом сбыта (структурой населения, покупательной способностью и т.д.);

– транспортными путями;

– различными контактами, способствующими реализации. Условия выбора местоположения предприятия, определяемые государством:

– налоги (налоговые льготы для определенных регионов);

– законодательство, регулирующее пересечение границ;

– мероприятия, связанные с охраной внешней среды;

– экономическая система, риски, связанные с политической нестабильностью;

– программы содействия регионам со слаборазвитой экономической структурой, помощь в основании частных предприятий

Следует отметить, что выбор месторасположения должен осуществляться в зависимости от цели будущего предприятия.

6.5. Организационное проектирование производственных систем

Проектирование организации производства – это процесс разработки организационной, технической и планово-экономической документации, необходимой для обеспечения эффективного функционирования полиграфического предприятия как целостной производственной системы.

Организационное проектирование направлено на решение следующих задач:

– определение количественного и качественного состава элементов производственной системы и рациональное размещение их в производстве, т. е. формирование оптимальной производственной структуры предприятия;

– разработка регламента проведения организационных процессов по упорядочению функционирования производственной системы и создание организационно-плановых документов, содержащих основные положения этого регламента;

– разработка нормативной базы организации производства для конкретных производственных объектных и функциональных подсистем;

– определение характера информационных взаимосвязей элементов производственной системы, формирование системы документооборота для целей информационного обеспечения организации производства;

– установление оптимальных экономических отношений между участниками производственного процесса – подразделениями предприятия и отдельными исполнителями.

Проект организации производства должен составляться как на этапе проектирования производственных систем, так и при изменении его организационно-технических условий и может включать в себя следующие разделы:

Общесистемные сводные данные, которые содержат сведения о: производственной структуре предприятия; структуре системы управления; составе и численности кадров, мероприятия по их подготовке и переподготовке.

Организационные решения, относящиеся к формированию функциональных подсистем системы организации производства: организация подготовки производства инноваций производственно-технического характера; организация подготовки изданий к производству; организация оперативного управления производством; организация обеспечения качества продукции; организация материально-технического обеспечения производства; организация транспортного хозяйства; организация ремонта и технического обслуживания оборудования; организация энергетического хозяйства на полиграфическом предприятии.

Организационные решения, относящиеся к элементам производственного процесса: выбор форм и методов организации труда; рациональная организация средств труда; оптимальная организация движения в пространстве и во времени предметов труда; рациональное объединение всех элементов производства в единый производственный процесс.

Решения по установлению экономических отношений в процессе функционирования системы организации производ-

ства: формирование коллективов работников для всех звеньев производственной системы; обоснование моделей и форм оплаты труда для различных подразделений полиграфического предприятия; разработка системы материального стимулирования работников предприятия.

Организационные проекты подразделений предприятия с детальной проработкой вопросов, перечисленных выше в разделах 1–4.

Непрерывное, гибкое, комплексное совершенствование организации производства.

Комплексный организационный проект производственной системы – это комплекс проектной документации, регламентирующей всю совокупность работ по организации производства на предприятии.

Приведем примерный состав организационного проекта цеха производственного предприятия.

1. Исходные положения по проектированию:

1.1. Сведения о документах, служащих директивной основой для разработки проекта.

1.2. Цели и задачи оргпроекта.

1.3. Источники финансирования.

1.4. Состав исполнителей по разработке оргпроекта.

1.5. Анализ результатов предпроектного исследования.

2. Состав комплексного оргпроекта цеха:

2.1. Общая характеристика цеха.

2.1.1. Цели, назначение.

2.1.2. Техничко-экономическая характеристика.

2.1.3. Производственная структура.

2.1.4. Организационная структура.

2.1.5. Общая планировка.

2.1.6. Расчет численности промышленно-производственного персонала.

2.2. Организация производственного процесса.

2.2.1. Организация основного производства.

2.2.2. Организация технического обслуживания производства.

2.3. Организация управления.

2.3.1. Общее линейное руководство.

2.3.2. Организация управления производственными процессами.

2.3.3. Организация управления качеством продукции.

2.3.4. Организация управления материальными потоками.

2.3.5. Организация управления подготовкой продукции к производству.

2.4. Организация труда.

2.4.1. Организация труда основных рабочих.

2.4.2. Организация труда вспомогательных и обслуживающих рабочих.

2.4.3. Организация труда ИТР и служащих.

2.5. Условия труда и техника безопасности.

2.5.1. Общая характеристика условий труда и техники безопасности.

2.5.2. Зоны условий труда.

2.5.3. Типовые режимы труда и отдыха рабочих.

2.5.4. Типовые режимы труда и отдыха ИТР и служащих.

2.5.5. Средства защиты от воздействия неблагоприятных элементов производственной среды.

2.5.6. Мероприятия по обеспечению благоприятных условий труда и требований техники безопасности.

3. Расчет экономического эффекта от внедрения комплексного оргпроекта цеха.

4. Сопутствующая документация:

4.1. Описание содержания процесса проектирования, сроки их выполнения и состав исполнителей.

4.2. Аннотированный отчет об исследованиях отечественного и зарубежного опыта организационного проектирования.

4.3. Методики и нормативная база предпроектного обследования.

4.4. Результаты предпроектного исследования.

4.5. Методики нормирования труда.

4.6. Типовые проекты организации рабочих мест.

- 4.7. Формы документов.
- 4.8. Наборы стандартных программ решения задач организации производства на ПЭВМ.
- 5. Положение по внедрению комплексного оргпроекта.
 - 5.1. Общая характеристика работ.
 - 5.2. Календарный план-график внедрения оргпроекта.
 - 5.3. Смета затрат на внедрение оргпроекта.
 - 5.4. Рекомендации по реализации оргпроекта.

6.6. Формирование организационных структур управления

До последнего времени методы построения управления, характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, акционерных обществ, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования

организаций, то есть предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.



Рис. 27. Переход от целей организации к её структуре

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспе-

чивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

6.7. Алгоритм проектирования и внедрения новой системы управления

Именно в грамотном внедрении новой организационной структуры заключается успех мероприятия. Конечно, любую самую передовую идею способна загубить ее плохая реализация. Существует ряд принципов, опираясь на которые можно эффективно и качественно провести процесс организационных преобразований. Все компании, проводившие ту или иную реорганизацию деятельности, сталкивались с несколькими типичными проблемами. Общий алгоритм разработки (или совершенствования) новой системы управления заключается в выполнении перечисленных далее шагов.

Общий алгоритм разработки (или совершенствования) новой системы управления заключается в выполнении перечисленных далее шагов:

1. Диагностика существующей системы управления.
2. Проектирование новой системы управления.
3. Верификация и предварительное согласование проекта.
4. Детальная проработка нового проекта.
5. Внедрение новой системы управления.

Краткие описания каждого из этапов работы приведены в таблице 6.

Таблица 6. Этапы проектирования новой системы управления компанией

№ п/п	Этап	Перечень основных действий	Документальный результат
1.	Диагностика существующей системы управления	Проведение диагностики организационной структуры и бизнес-процессов. Выявление проблем, стоящих перед компанией. Выработка рекомендаций по устранению проблем	Отчет о диагностике системы управления
2.	Проектирование новой системы управления	Разработка решений по реализации рекомендаций. Формирование новой организационно-функциональной модели компании	Организационно-функциональная модель компании
3.	Верификация и предварительное согласование проекта	Экспертиза организационно-функциональной модели на соответствие заявленным требованиям. Обоснование	Утвержденный проект системы управления

		выбора альтернативного варианта системы управления. Согласование с заказчиком	
4.	Детальная проработка проекта	Разработка детального плана реализации проекта Разработка пакета организационно-нормативных документов: положения о системе управления; положения о подразделениях; регламентов; должностных инструкций	План реализации проекта Пакет организационно-нормативных документов (положения, регламенты, инструкции)
5.	Внедрение новой системы управления	Реализация мероприятий согласно плану внедрения новой системы управления	Организационно-распорядительные документы

Осуществление организационных преобразований – это, пожалуй, наиболее критичная стадия всего процесса, потому что именно в грамотном внедрении новой организационной структуры заключается успех мероприятия. Конечно, любую самую передовую идею способна загубить ее плохая реализация.

Существует ряд принципов, опираясь на которые можно эффективно и качественно провести процесс организационных преобразований.

Воля руководства к проведению изменений. Как показывает практика, для успешной реализации организационных изменений в компании необходимо деятельное участие высших должностных лиц. Без их прямой заинтересованности в результатах дело не сдвинется с места.

Внешняя и внутренняя PR-кампания. Большинство людей изменения воспринимают негативно, во всяком случае, вначале, это известный психологический факт. Поэтому необходимо

провести большую разъяснительную работу среди персонала, чтобы показать положительные моменты организационных изменений, а также пресечь в корне зарождающиеся слухи. Кроме того, если организационные изменения касаются подразделений, которые имеют контакты с контрагентами компании, необходимо оповестить о соответствующих изменениях и их.

Обучение персонала. Если организационные изменения связаны с изменением функций или порядка взаимодействия сотрудников (а, как правило, так и происходит), необходимо заранее провести обучение персонала работе в новых условиях. Нужно обновить или создать заново соответствующие должностные инструкции и регламенты работы, провести тренинги по работе в новых условиях, при необходимости – провести профессиональную подготовку.

Последовательность в реализации изменений. Бывает, что проекты совершенствования организационной структуры организации не доводятся до конца по каким-либо причинам: нехватка ресурсов, недовольство персонала, принятие «половинчатых» решений и т. п. Однако по сути такая ситуация означает провал проекта, поскольку результат так и не будет достигнут. Пропасть нельзя перепрыгнуть на 99%.

Организация проекта внедрения новой системы управления. Внедрение новой системы управления выполняется согласно заранее разработанному плану внедрения, который содержит в себе:

- состав работ и их взаимосвязь;
- сроки выполнения проекта в целом и сроки выполнения промежуточных работ;
- перечень ответственных за выполнение работ в проекте;
- ресурсы, необходимые для выполнения всех работ.

План организационных преобразований обычно состоит из трех блоков:

- корпоративные мероприятия;
- организационные мероприятия;
- кадровые мероприятия.

Корпоративные мероприятия связаны с проведением изменений в структуре капитала и собственности: проведение советов директоров и общих собраний акционеров, внесение изменения в устав общества и т. д.

Организационные мероприятия – это подготовка компании к осуществлению хозяйственной деятельности в новых условиях: покупка / продажа / аренда объектов основных средств, подготовка инфраструктуры и рабочих мест, заключение/расторжение договоров с контрагентами, разработка/изменение организационно-нормативной документации и т. д.

Кадровые мероприятия – это подбор / увольнение / перевод персонала, своевременное уведомление об изменении существенных условий труда, заключение новых трудовых контрактов, организация обучения и/или профессиональной переподготовки и т. д.

Типичные проблемы внедрения новой системы управления и методы их устранения. Существует несколько типичных проблем, с которыми сталкивались все компании, проводившие ту или иную реорганизацию деятельности.

1. *Отрицательное восприятие перемен персоналом:* сотрудники не любят оптимальные процессы, поскольку они усиливают их эксплуатацию. Причем даже если это не так, действует инстинктивное правило человеческой психики – на всякий случай опасаться всего неизвестного.

Решение: проведение PR-кампании среди персонала; пересмотр системы мотивации персонала; проведение обучения персонала.

2. *Период организационной неразберихи:* отсутствие информации о том, кто, что и как должен делать и за что отвечать. Далеко не все люди в такой ситуации способны взять на себя ответственность и принимать решения. Последствия такой ситуации очевидны – работа просто застопоривается.

Решение: своевременная подготовка регламентирующих документов и ознакомление с ними персонала; проведение обучающих тренингов для персонала.

3. *Наличие «священных коров» в организации, трогать которых опасно.* В некоторых организациях есть должности – синекуры, на которые принимают, что называется, «своих» людей. Например, на должность могут пристроить сына или племянника крупного заказчика компании (как ответную любезность за поступление заказов). Но с точки зрения выполнения прямых должностных обязанностей пользы от человека может не быть вообще.

Решение: принципиальность в проведении внедрения; полная поддержка внедрения со стороны топ-менеджмента.

4. *Отсутствие или неподготовленность технической и/или информационной базы для работы в новых условиях.* В управляющей компании одного крупного холдинга приняли решение внедрить систему электронного документооборота. Внедрили ее чисто административными методами: издали приказ, что с такого-то числа все документы будут приниматься только через эту систему. Одна беда – система была еще «сырая», и в результате пару месяцев в работе компании была полная неразбериха в плане документооборота.

Решение: своевременная подготовка технической и информационной базы.

5. *Борьба среди высшего менеджмента за полномочия и сферы влияния.* При этом «перетягивание одеяла» на себя вызывает перекос в системе управления компании в целом. Кроме того, менеджеры вынуждены тратить свои усилия не на свои прямые обязанности, а на политические интриги.

Решение: принципиальная позиция высшего руководства, проведение командообразования.

Излишние затраты возникают в несбалансированно выстроенных системах управления из-за:

- дублирования функций в структуре управления;
- неправильного разграничения сфер ответственности высшего менеджмента;
- несбалансированного сорсинга;
- несоответствия типа организационной структуры и характера деятельности компании, а также уровня ее развития.

Для совершенствования организационной структуры необходимо применять следующие оптимизационные приемы:

1. Устранение явных ошибок в организационной структуре: дублирование функций в различных подразделениях, несоблюдение нормы управляемости и т. п.;

2. Построение так называемого баланса сорсинга организации. Проще говоря, это выстраивание оптимального соотношения между функциями, выполняемыми собственными подразделениями, и работами и услугами,купаемыми на стороне;

3. Централизация либо децентрализация функций управления в каждом из направлений деятельности компании;

4. Изменение типа организационной структуры в соответствии с потребностями бизнеса.

Общий алгоритм разработки (или совершенствования) новой системы управления заключается в выполнении следующих шагов:

1. Диагностика существующей системы управления;

2. Проектирование новой системы управления;

3. Верификация и предварительное согласование проекта;

4. Детальная проработка нового проекта;

5. Внедрение новой системы управления.

Для успеха внедрения новой системы управления необходимо руководствоваться следующими принципами:

– воля руководства к проведению изменений;

– внешняя и внутренняя PR-кампания;

– обучение персонала;

– последовательность в реализации изменений.

6.8. Процесс формирования организационной структуры

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих

ющих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям.

1. *Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование, как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. *Разработка состава основных подразделений и связей между ними* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

3. *Регламентация организационной структуры управления* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, называемые органиграммами.

Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Построение органиграмм позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций. Они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

Алгоритм проектирования организационной структуры

В целом, инструментарий организационного проектирования достаточно ограничен, если не сказать примитивен. Он включает, в общем виде, определение оптимального сочетания шести параметров. Предлагаемый алгоритм проектирования организационной структуры учитывает определенные закономерности взаимосвязей вышеуказанных параметров, с учетом внешних переменных – состава и состояния бизнесов компании.

Основная задача корпоративной структуры управления – создавать организационные возможности для разработки и реализации стратегии. Таким образом, корпоративная структура должна:

- 1) поддерживать «родительские способности» корпорации в области извлечения стоимости и в области добавления стоимости входящим бизнесам;
- 2) по возможности не мешать развитию корневых компетенций на уровне бизнесов и подразделений;
- 3) создавать возможности централизации финансовых, кадровых и иных ресурсов для реализации общекорпоратив-

ных программ и проектов, в том числе проектов диверсификации и вертикальной интеграции;

- 4) сохранять устойчивость управления при изменении состава бизнесов (присоединение либо отделение отдельных бизнесов и подразделений).

Кроме данных *необходимых условий*, корпоративная структура должна, в идеале:

- учитывать различия в положении отдельных бизнесов корпорации и, соответственно, осуществлять с различной интенсивностью управленческий контроль со стороны корпорации;

- позволять реализовывать желаемые общекорпоративные синергии;

- быть комфортной для использования высшим менеджментом корпорации.

Сложность реализации всех данных принципов состоит в том, что вообще инструментарий организационного проектирования достаточно ограничен, если не сказать примитивен. Он включает, в общем виде, определение оптимального сочетания шести параметров:

- 1) тип организационной структуры корпорации (функциональная, дивизиональная, смешанная);
- 2) уровень формализации управленческих работ;
- 3) уровень специализации работ и управленческих должностей;
- 4) способы координации управленческих работ («стыковка результатов», совместное выполнение работ, ротация исполнителей между различными видами работ);
- 5) способы информационного обмена внутри корпорации (деперсонифицированный или основанный на личных контактах работников);
- 6) варианты ориентации системы вознаграждения управленческих работников (ориентация на процесс или ориентация на результат).

Предлагаемый ниже алгоритм проектирования организационной структуры корпорации учитывает определенные зако-

номерности взаимосвязей вышеуказанных параметров, с учетом «внешних» переменных – состава и состояния бизнесов компании.

Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации

Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации состоит из нескольких этапов.

Этап 1. Определение общего типа организационной структуры

Общий тип организационной структуры корпорации зависит, прежде всего, от типа взаимодействий производственных подразделений корпорации. Можно применить следующие правила.

– Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации *более 80% своих материалов и сырья*, и на такие подразделения приходится *более 80% общего объема текущих затрат* корпорации, то следует выбирать функциональную структуру.

– Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации *более 80% своих материалов и сырья*, и на такие подразделения приходится *более 50% общего объема текущих затрат*, то следует выбирать смешанную структуру – основной бизнес управляется по функциональному принципу, а вспомогательные и прочие подразделения – по дивизиональному принципу.

– Во всех остальных случаях следует применять *дивизиональную структуру* управления.

Напомним, что при функциональной структуре управления корпорация берет на себя функции производственной координации и сбыта продукции, а также дополнительные обеспечивающие функции (снабжение, кадры, финансы). В функциональной структуре все подразделения имеют статус центров издержек или центров расходов, и лишь сбытовые под-

разделения получают статус центров доходов. Центром инвестиций оказывается корпорация в целом.

В дивизиональной структуре управления большинство подразделений ведут производство и сбыт самостоятельно и являются центрами прибыли либо центрами инвестиций. Соответственно, основные управленческие функции *децентрализуются*.

В смешанной структуре выделяются отдельные подразделения в статусе центров прибыли или центров инвестиций для вспомогательных видов деятельности (снабжение, ремонт) или «некорневых» бизнесов. Основной бизнес корпорации находится в функциональной системе управления.

Следует особо подчеркнуть, что *тип организационной структуры корпорации не имеет никакого отношения к юридической форме* существования как компании в целом, так и отдельных бизнесов. Вполне возможны и нередко встречаются ситуации, когда функциональная структура существует в форме формально независимых юридических единиц. С другой стороны, и в России, и за рубежом дивизиональные структуры управления успешно реализуются в рамках единого юридического лица.

Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов

Если подразделения корпорации имеют невысокий уровень производственной кооперации и функционируют на обособленных рынках, то возникает задача определения оптимального уровня воздействия корпорации на данный бизнес.

Корпорация обычно имеет разнообразные способы воздействия на входящие в нее бизнесы.

1. Стратегический контроль – помощь в поиске новых моделей ведения бизнеса, поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии конкурентных преимуществ, привлечение стратегических партнеров.

2. Финансовый контроль – одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и контроль за расходованием средств на реализацию проектов. Проведение периодических финансовых проверок с целью улучшения системы финансового

и управленческого учета и контроля за эффективностью использования выделяемых (привлекаемых) средств.

3. Инвестиционный контроль – анализ и разработка проектов, целевое финансирование особо перспективных проектов, управление совместными проектами с другими бизнесами или с иными корпорациями.

4. Операционный контроль – одобрение значительных сделок, в том числе рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации. Содействие в организации маркетинговой и сбытовой деятельности.

5. Кадровая политика – подбор руководителей высшего звена, помощь в обучении руководителей и специалистов.

6. Политическая помощь – помощь во взаимодействии с органами власти и другими элементами внешней среды.

7. Информационная поддержка – обеспечение доступа к информационным ресурсам корпорации.

*Основные факторы, определяющие вариант
типа управленческого воздействия*

1. Темпы изменения ситуации в бизнесе:

– технологической ситуации;

– рыночной ситуации;

– политической ситуации (форм и методов государственного регулирования).

2. Уровень менеджмента:

– степень слаженности работы управленческой команды направления бизнеса, предприятия;

– эффективность организации и внутреннего построения системы управления бизнеса.

3. Финансовая самодостаточность направления бизнеса по текущим операциям.

4. Доступность для бизнеса внешних финансовых средств для развития.

5. Степень лояльности руководителей бизнеса к штаб-квартире и совету директоров.

Чем выше уровень данных пяти факторов, тем ниже должна быть степень вмешательства высшего руководства корпорации в текущую деятельность бизнеса.

В то же время в специфических условиях российского бизнеса необходимо учитывать и иные факторы, действующие в противоположном направлении.

6. Степень участия корпорации в акционерном капитале предприятий бизнеса.

7. Уровень необходимой поддержки в области безопасности, отношений с государственными органами и формирования позитивного общественного имиджа со стороны корпорации для нормального функционирования бизнеса.

8. Интерес членов Совета директоров к техническим вопросам функционирования бизнеса (увлеченность бизнесом данного направления).

Чем выше уровень показателей 6–8, тем выше оказывается уровень вмешательства руководства корпорации в деятельность бизнеса.

Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации

Когда определены способы воздействия корпорации на отдельные виды бизнеса, возникает вопрос о *желаемых уровнях взаимосвязей между существующими бизнесами и способах поддержки данных взаимосвязей.*

Возможные виды взаимосвязей, и, соответственно, области потенциальной общекорпоративной синергии:

– производственная синергия – установление ранее не существовавших либо прерванных взаимных поставок между бизнесами корпорации;

– инновационная синергия – распространение ценных идей внутри корпорации, совместная реализация новых проектов;

– кадровая синергия – переход менеджеров из одного подразделения в другое (также временно) для решения проблем другого бизнеса.

Каждая из отмеченных видов синергии может реализовываться в различных формах:

- автоматическая форма означает, что взаимосвязи устанавливаются путем непосредственных контактов между различными бизнесами, без участия (а то и без ведома) центрального аппарата корпорации;

- «канальная» форма означает, что штаб-квартира корпорации должна определить и поддерживать эффективный способ коммуникации между бизнесами (например, регулярные совещания главных инженеров отдельных автономных подразделений) для появления желаемой синергии;

- принудительная форма необходима в случаях, когда выгоды от кооперации видны для корпорации в целом, но неочевидны для отдельных бизнесов. Тогда штаб-квартира корпорации должна руководить взаимосвязями бизнесов, например, добиваться «принудительного» распространения тех или иных управленческих инноваций.

Сразу отметим, что вопрос является не объективным, а субъективным – если корпорация желает взаимосвязей между бизнесами, то она должна их устанавливать и руководить ими через определенные процедуры и структуры управления. Однако корпорация (или ее высший менеджмент) может не желать «утяжеления» корпоративной структуры и вполне вольна либо вообще игнорировать возникающие взаимосвязи между бизнесами, либо ограничивать свое внимание лишь синергией, проявляющейся в «автоматической» форме.

Этап 4. «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента

Организационная структура корпорации должна быть комфортной для работы, по крайней мере, высшего менеджмента. Это означает, что необходима «привязка» организационной структуры к персональному стилю высшего руководителя корпорации.

Каждый из выделенных нами типов руководства налагает определенные ограничения на построение организационной структуры корпорации. Так, главное для *руководителей-*

«экспертов» – работа с документами. Таким образом, организационная структура должна обеспечить подобного руководителя необходимым числом документов – служебных записок, аналитических отчетов, детальных предложений со стороны бизнес-единиц, письмами предполагаемых партнеров и т. д. и т. п. Это само по себе предполагает значительную формализацию управления, превалирование письменных каналов коммуникации, а также значительного аналитического аппарата в составе штаб-квартиры корпорации, ассистирующего руководителю-эксперту.

Для *руководителей-«совещателей»* организационная структура должна обеспечить необходимое число людей, с которыми надо совещаться. Это опять же предполагает значительную номенклатуру департаментов штаб-квартиры, а также удержание бизнес-единиц «на коротком поводке», чтобы обеспечить беспрекословную явку их руководителей на очередное совещание. При этом очевидно, что централизация принятия управленческих решений в корпорации оказывается весьма высокой, а формализация действий – весьма низкой (все решается «со слуха», зачастую путем импровизации).

Руководителям-«переговорщикам» нужен, прежде всего, «крепкий тыл» в лице менеджеров, способных брать на себя ответственность за принятие решений в условиях «постоянного временного отсутствия» первого лица корпорации. Это приводит к тому, что в корпорации де-факто создается должность исполнительного директора, замыкающего на себя все операционные вопросы. Иногда подобное место занимает даже не второе или третье лицо в формальной иерархии, а руководитель крупнейшей бизнес-единицы (в диверсифицированной структуре) или особо авторитетный менеджер подразделения (в функциональной структуре).

Для *руководителей-«посетителей»* и *руководителей-«тренеров»* основной интерес представляют собственно операционные процессы бизнеса. Лучше всего подобные руководители чувствуют себя в функциональных структурах управления. Но если им приходится руководить дивизиональными структурами, то штаб-квартира корпорации никогда не ограничится

лишь управлением финансами – высшее руководство будет стремиться усилить операционный контроль даже над самодостаточными бизнесами.

Итак, стиль руководства высшего руководителя корпорации задает эталон для системы внутрикорпоративных коммуникаций (основанный на документах либо на личном общении), который транслируется на нижестоящие уровни управления.

*Этап 5. Определение систем вознаграждения
в аппарате корпорации*

Постановка стандартов желательного поведения сотрудников штаб-квартиры корпорации неотделима от определения систем вознаграждения. Общие правила здесь таковы:

– чем выше уровень «критических несоответствий» и чем большее количество бизнесов находится в положении «защитников» или аутсайдеров, тем больше система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть нацелена на результат;

– чем ниже уровень «критических несоответствий» и чем больше бизнесов корпорации находится в положении анализаторов (конкурентоспособных и финансово самостоятельных подразделений), тем в большей степени система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть нацелена на соблюдение стандартов процессов управления.

Крайне редко случается, что организационная структура корпорации строится «с нуля» или полностью перестраивается. Гораздо чаще происходит постоянная «настройка» отдельных элементов организационной структуры под меняющиеся обстоятельства.

Настройка элементов организационной структуры

1. Прежде всего, анализируются способности корпорации по извлечению стоимости, т.е. функции внутреннего аудита и кадрового менеджмента. Эффективность выполнения функции внутреннего аудита проверяется тем, насколько отслеживаются полные издержки (т. е. издержки, отражающие цену капитала) для корпорации в целом и для отдельных бизнесов. Эффективность корпоративного кадрового менеджмента определяется

тем, насколько легко удастся привлекать в корпорацию талантливых менеджеров и как долго они остаются лояльными высшему руководству корпорации.

2. Следующим этапом настройки выступает проверка системы целеполагания корпорации. Способно ли высшее руководство улавливать сигналы недовольства от «ключевых акционеров» (это особенно важно, если ключевыми акционерами оказываются потребители или работники), построены ли для этого соответствующие каналы коммуникаций.

3. Третьим этапом настройки выступает анализ управленческого воздействия на бизнесы-анализаторы – нет ли чрезмерного управленческого давления на данные бизнесы, приводящего не к добавлению, а к разрушению стоимости?

Если на какой-либо из вышеперечисленных вопросов получены неудовлетворительные ответы, то необходима немедленная перестройка соответствующих систем организации управления корпорацией.

6.9. Оценка эффективности организационных решений

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

– по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

– по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих *эффективность системы управления*, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления.

При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

2. Группа показателей, характеризующих *содержание и организацию* процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

а) Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

б) Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

в) Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в

определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

г) Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

д) Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

е) Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3 Группа показателей, характеризующих *рациональность* организационной структуры и её технико-организационной уровень. К структурам относятся: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информации.

ей, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Корректировка организационных структур

В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространённой причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей

всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам. Что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т. д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, следует ожидать крупных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- принимаются необоснованные стратегические решения;
- предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
- не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
- фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре. Используемые методы анализа, как правило, состоит из пяти этапов.

1. Выяснение задач предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

2. Анализ организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов.

3. Изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений.

4. Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить

существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления – планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько, они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличиваются, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, всё меньше места в проектах организации.

7. ДИАГНОСТИКА И АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ. ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Организационная диагностика

Организационная диагностика – это систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления. Некоторые отечественные исследователи считают организационную диагностику

разновидностью социальной диагностики. В данном случае социальную (социологическую) диагностику можно охарактеризовать как процесс описания текущего состояния социальной системы (как объекта), целью которого является обнаружение проблем функционирования социальной системы и факторов их возникновения. Таким образом, в процессе диагностики важно не только выявить имеющиеся проблемы, но и определить наиболее вероятные источники их возникновения, а также предусмотреть возможные последствия, которые закономерно наступят при дальнейшем воздействии ключевых факторов (либо при исключении их влияния). Часто организационную диагностику представляют частью или типом социальной технологии; она выступает одним из этапов комплексного обследования организации, обеспечивая информационное обоснование в принятии управленческих решений. Такая точка зрения подробно описана в работах некоторых российских специалистов.

Исследователи выделяют несколько методологических подходов к диагностике:

- системный – анализ взаимоотношений между различными взаимосвязанными частями и элементами структуры предприятия и его организационной культуры;

- нормативный – определение отклонений состояния объекта от эталонного (нормативного) по чётко обозначенным показателям;

- ситуационный – процесс управления рассматривается как непрерывная цепь уникальных, неповторимых управленческих ситуаций, при этом состояние диагностируемого объекта должно соответствовать специфике ситуации;

- проблемный – внимание фокусируется на управленческой ситуации как результате уникальной комбинации проблем, возникающих на разных уровнях организации. Диагностика выявляет прежде всего иерархию проблем.

У каждого из подходов существуют свои преимущества и ограничения. Предпочтительным можно считать подход, обеспечивающий более точный прогноз, а также использующий ми-

нимальное число переменных для объяснения той области, которая интересует консультанта.

Считается, что организационная диагностика как исследовательская деятельность должна состоять из:

- концептуальной модели объекта диагностики (интегральной или аспектно ориентированной);
- диагностических методик (интервью, опросы, наблюдения и т. д.);
- диагностического процесса.

Одной из важнейших особенностей оргдиагностики является то, она преследует, прежде всего, практические, а не научные, цели. Диагностика нацелена не на получение нового знания, а фиксирует по определённым параметрам текущее состояние и оценивает его в сравнении с имеющимися представлениями об «идеальном» состоянии или с точки зрения соответствия текущей ситуации и условиям внешней среды. Организационная диагностика как практическая деятельность сегодня достаточно широко распространена в сфере управленческого консультирования, являясь, по сути, первым этапом реализации любого проекта.

Задачи организационной диагностики:

- описание состояния;
- прогнозирование ситуации;
- поиск путей решения текущих и возможных проблем.

Виды организационной диагностики

По срокам проведения

Предварительная диагностика помогает выяснить проблемы, определить узкие места предприятия, составить программу будущих изменений и должна отвечать на вопросы: можно ли решить выявленные проблемы, в какой последовательности их необходимо решать; с помощью каких инструментов это можно сделать, и т. д.

Текущая диагностика – это часть процесса управления организационным развитием. Она позволяет исследовать ситуацию на предприятии в прошлом, настоящем и в перспективе,

предоставляя руководителю информацию о сильных и слабых сторонах управленческих процессов.

По широте охвата

Общая диагностика необходима, чтобы узнать структуру проблем и сильные стороны предприятия в целом.

Частная диагностика концентрируется на каком-то одном конкретном комплексе проблем или вообще на одной проблеме, чтобы выявить причины и факторы её возникновения, а также определить текущее состояние и оценить возможность решить ее в перспективе.

Этапы диагностического проекта

Этап I.

– Глубинное диагностическое интервью с клиентом и/или заказчиком услуги.

– Организационная самодиагностика.

– Диагностический семинар продолжительностью 1–2 дня в зависимости от компании.

– Диагностическое наблюдение (Позиционный анализ).

– Экспертный анализ внешних угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон организации клиента и «Выживаемости» организации.

Этап II. Во время второго этапа с помощью специальных методик проводится:

– Анализ управленческих решений.

– Анализ соответствия управленческих решений стратегическим целям компании.

– Измерение уровня управляемости в организации.

– Анализ осуществляемости решений.

– Определение преобладающего типа управленческих решений.

Этап III. Диагностическое интервью с ключевыми и важными сотрудниками компании с учетом их позиционности в компании.

Этап IV.

– Составление отчета о проведенной диагностике, описание корневых проблем организации, а также их причинно-следственные связи.

– Проектирование базисной структуры организации.

На завершающих этапах организационной диагностики предприятия может быть построен план его организационного развития.

Инструменты организационной диагностики: бенчмаркинг, экспертная оценка, ретроспективный анализ, мониторинг рисков, структуризация проблемного поля организации.

Результаты организационной диагностики

1) Сформирована общая картина существующего положения дел в организации.

2) Определены основные проблемы и их дислокация в рамках организации.

3) Выявлены возможные последствия существующих проблем, если не заниматься их решением.

4) Выделены факторы, снижающие эффективность работы предприятия.

5) Оценены ресурсы развития и потенциал сопротивления изменениям.

Некоторые возможности самодиагностики проблемы предприятия и даже их симптомы далеко не всегда самоочевидны для руководителя. Часто существующий порядок вещей принимается как оптимальный, из-за отсутствия критериев сравнения, иногда за проблему принимаются ее отдельные следствия. Значительная часть проблем лежит в области управления, которую руководителю трудно диагностировать самому.

7.2. Анализ технико-организационного уровня

Прежде чем приступать к анализу отдельных направлений деятельности организации и показателей эффективности, характеризующих то или иное направление работы организации, необходимо в соответствии с теорией системности и комплекс-

ности изучить технико-организационный уровень производства и управления в организации.

Технико-организационный уровень производства на предприятии характеризуется степенью совершенства используемых в производственном процессе средств производства, уровнем технологических процессов, состоянием уровня организации производства и управления, уровнем эффективности применяемых методов управления использованием в производстве достижений науки и техники, уровнем качества выпускаемой продукции.

Направления для оценки состояния технико-организационного уровня производства

1) Анализ научно-технического уровня производства:

- техническое состояние основных фондов (коэффициенты износа, годности);
- техническая вооруженность труда (фондовооруженность);
- выявление резервов за счет эффективности использования оборудования;
- анализ прогрессивности и качества продукции;
- анализ уровня механизации и автоматизации производства;
- анализ уровня технической и энергетической вооруженности труда;
- анализ прогрессивности применяемых технологий.

2) Анализ организации производства и труда:

- анализ уровня специализации, концентрации и кооперирования производства;
- анализ длительности производственного цикла;
- анализ ритмичности производства;
- доля рабочих, охваченных прогрессивными формами труда.

3) Анализ организационной структуры и эффективности управления предприятием:

- анализ производственной структуры предприятия;

- анализ организационной структуры управления предприятием;
- анализ состояния менеджмента;
- внедрение средств комплексной автоматизации;
- внедрение прогрессивных технологических процессов;
- анализ эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию технического уровня (экономия живого труда, материальных ресурсов, получение дополнительной прибыли).

Для расчета коэффициента специализации необходимо сопоставить объем профилирующей продукции с общим объемом выпущенной продукции за период.

Для расчета коэффициента кооперирования сопоставляют стоимость покупных полуфабрикатов, изделий и прочих контрагентских поставок сопоставить с себестоимостью товарной продукции за период.

Источниками информации для анализа технико-организационного уровня производства наряду с годовым отчетом являются данные статистической отчетности, материалы производственно-технических служб предприятий (паспортные данные машин и оборудования, проектно-сметная документация, отчеты о работе оборудования и т. д.).

Общий анализ технико-организационного уровня предприятия начинается с анализа режима работы предприятия. Он изучается в трех аспектах:

- сезонность работы предприятия по выпуску основной продукции;
- режим работы предприятия за месяц;
- режим работы предприятия в течение суток.

В конце анализа удельный вес рабочего времени в календарном режиме рассчитывается по формуле: время работы предприятия * количество часов (смены) / календарный фонд времени (360) * 24 часа.

7.3. Анализ уровня управления

Анализ уровня управления характеризует деятельность управляющей системы, ее соответствие объекту управления, способность выбора обоснованных управленческих решений. Эти качества управляющей системы выступают важным фактором интенсификации производства, эффективности его текущего и перспективного развития.

Анализ уровня управления осуществляется по трем направлениям:

- анализ организационной структуры управления;
- анализ технической оснащенности и методов управления;
- анализ состава и организации труда работников управления.

Задачей анализа организационной структуры является обоснование оптимальной структуры органов управления, обеспечение соответствия управленческих штатов характеру и содержанию функций управления, рациональной меры централизации управленческих функций, сокращение сроков обработки информации и времени для принятия управленческих решений.

Анализ организационной структуры начинается с характеристики предприятия. Размеры предприятия и его производственная структура определяют структуру органов управления и численность аппарата управления.

Задачи анализа организационной структуры управления заключаются в выявлении соответствия между производственной и организационной структурами и соответствии управленческих штатов характеру и содержанию функций управления, для этого производятся:

- анализ производственной структуры предприятия;
- анализ структуры органов управления;
- анализ численности аппарата управления;
- анализ специализации и централизации управленческих функций.

Аналитические показатели, характеризующие состояние органов управления: коэффициент обеспеченности управленческими кадрами в целом и по отдельным функциональным группам, коэффициент управляемости, удельный вес работников управления в общем составе работающих.

Удельный вес работников отдельных функциональных групп (общее руководство, техническая подготовка производства, оперативное управление производством, технико-экономическое планирование, ремонтное, энергетическое обслуживание и др.). О степени централизации управленческих функций можно судить по удельному весу работников заводоуправления в общей численности работников управления.

Анализ технической оснащенности и методов управления характеризует:

- широту использования в управленческой деятельности достижений научно-технического прогресса;
- новых методов управления.

Показатели технической оснащенности:

- стоимость вычислительной техники и ее доля в общей стоимости основных производственных фондов;
- доля прогрессивной вычислительной техники в общей стоимости вычислительной техники;
- доля информации, обрабатываемой с помощью вычислительной техники в общем объеме обрабатываемой информации;
- степень механизации управленческого труда;
- показатели оснащенности управленческого труда в расчете на одного работника управления и др.

Характеристика эффективности управления оценивается по соотношению результата финансово-экономической деятельности к затратам на управление:

- объем товарной продукции в расчете на одного работника управления;
- стоимость основных средств в расчете на одного работника управления;

– коэффициент эффективности управления:

Валовый доход, выручка / расходы на содержание аппарата управления.

Эффективные системы управления, отвечающие требованиям рынка, сегодня разрабатываются в рамках концепции всеобщего управления качеством.

7.4. Сущность процесса реструктуризации

В настоящее время в России сложилось два наиболее распространенных понимания термина «реструктуризация»: 1) реструктуризация в смысле изменения (перераспределения или переопределения) прав собственности и связанного с этим изменения организационно-правовой формы; 2) как принятие новой схемы выплаты задолженности организации, включая отсрочку или рассрочку платежей, а также получение кредитов для выплаты текущей части задолженности и/или процентов по ней.

Проведения реструктуризации согласно указанным определениям, в современных условиях недостаточно. Изменяется форма, но не содержание деятельности организации.

Реструктуризация – это преобразование организации, обусловленное характером и динамикой изменений внешней среды и имеющее своей целью повышение эффективности деятельности организации и синхронизацию внутренних изменений с внешними.

Факторы реструктуризации можно разделить на внешние, внутренние и промежуточные. К внешним, в частности, относятся: неустойчивость внешней среды, невозможность быстро решить возникшие проблемы правовыми способами, отсутствие поддержки со стороны финансовых учреждений, глобализация. Среди глобальных внутренних факторов реструктуризации можно отметить: размер компании, философию менеджмента и организационную культуру, личностные качества руководителя и его отношение к компании, принципы и стиль управления, качественные изменения рабочей силы, интеллектуальный потенциал и степень лояльности работников компании, уровень эф-

фективности информационной системы компании, наличие внутри организации групп, преследующих различные интересы. Также существуют внутренние факторы, более приближенные к технологической цепочке: качество продукции; технология производства; дисциплина; указания менеджеров, не выполняемые в срок; запасы незавершенного производства; потери рабочего времени; поломки оборудования. В качестве промежуточных факторов можно назвать, например, «размывание» организационных границ, степень и скорость устаревания продукции.

Исходя из охвата организации внедряемыми изменениями, различают два вида реструктуризации: частичную и полную (реинжиниринг). В монографии нами обосновано, что отличие реинжиниринга от других видов реструктуризации выражается (кроме охвата) в радикальности изменений и скачкообразном увеличении основных экономических показателей компании.

Реинжиниринг предполагает реорганизацию основных видов деятельности (ключевых компетенций) и избавление организации от всех неосновных видов деятельности, в российских условиях делать это следует очень осторожно, так как диверсификация в быстро меняющейся ситуации часто становится условием выживания организации. Ключевые компетенции должны приносить организации ценность, которая понимается как материальные и, главное, нематериальные, выгоды, получаемые организацией, ее поставщиками и покупателями.

Особенностями процесса создания программы реинжиниринга являются новизна, изобретательность, синтез. При этом допускается даже некоторая степень неопределенности.

Объектом реинжиниринга являются процессы. Бизнес-процесс рассматривается как комбинация нескольких бизнес-линий. Бизнес-линия или продуктовая линия является более узким понятием, чем бизнес-процесс и представляет собой совокупность прав собственности, технологий и активов, обеспечивающих ожидаемые будущие доходы.

Главная идея реинжиниринга – добиться того, чтобы каждый человек в компании напрямую служил потребностям покупателей на одном конце бизнес-процесса. Кроме того, това-

ры должны соответствовать процессам внутри компании. Таким образом, при проведении реинжиниринга менеджер должен увидеть не только общие взаимосвязи, влияющие на состояние сложных систем (в нашем случае, организации), но и неярко выраженные, тем более что данные процессы обычно протекают независимо от воли людей.

При реинжиниринге устраняются недостатки бизнес-процессов, а также происходит их упрощение или собственно реинжиниринг, сопровождающийся ломкой существующей структуры. Руководство организации переориентируется на управление процессами, меняется организационная структура – для каждого процесса организуется бизнес-единица, самостоятельно отвечающая за свою часть работы во внутренних и внешних отношениях.

Этапы реинжиниринга: оценка текущего состояния организации (внешних и внутренних условий); выявление главных бизнес-процессов; определение межфункциональных границ бизнес-процессов; реорганизация этих процессов с учетом намеченных для организации целей; как результат резкое повышение производительности.

Для успешного проведения реинжиниринга целесообразно создание квалифицированного подразделения типа проекта, в задачу которого будет входить разработка плана реинжиниринга, постановка конкретных задач, проверка их выполнения, необходимая корректировка. Основным недостатком реинжиниринга является то, что этот процесс иницируется и управляется сверху, поэтому при его проведении предлагается стимулировать проявление инициативы со стороны работников, тем более что в дальнейшем бизнес-единицы становятся самостоятельными центрами предпринимательской активности. Для этого стоит изменить систему поощрений.

Необходимые условия для успешного проведения реструктуризации

Для успеха реструктуризации необходимо понимать теоретические основы проведения изменений, а именно, предлагаемые теории изменений, сопротивления, методики проведения и

факторы, способствующие и препятствующие изменениям. При проведении организационных изменений следует учитывать ряд препятствий или барьеров, которые подразделяются на личностные и организационные.

Чтобы изменения стали для организации естественными, необходимо сделать механизм изменений частью организационной культуры. Поэтому подход к проведению изменений в ходе реструктуризации должен быть комплексным.

На основе обзора стратегий проведения изменений формируется матрица (табл. 7), показывающая соответствие стратегий моделям принуждения и сотрудничества в зависимости от трех условий: ситуации, в которой находится организация в текущий момент; времени на проведение изменений; отношения ключевых групп в организации к изменениям.

Таблица 7. Стратегии поведения изменений в рамках реструктуризации

	Стратегии постепенных изменений	Стратегии трансформативных изменений
Модели сотрудничества	1. Партиципативная эволюция. Используется, когда организация находится в нормальной ситуации или находится в неблагоприятной ситуации, но есть время на ее исправление и ключевые группы положительно смотрят на изменение.	2. Харизматическая трансформация. Используется, когда организация находится в неблагоприятной ситуации, нет достаточного времени на исправление ситуации, но внутри организации существует прочная поддержка радикальных изменений.

Модели принуждения	3. Вынужденная эволюция. Используется, когда организация находится в целом в нормальной ситуации, но требуется небольшие коррективы: а также когда ситуация неблагоприятная, есть время на ее исправление, но ключевые группы внутри организации противостоят изменениям	4. Диктаторская трансформация. Используется, когда организация находится в нормальной ситуации, но нет времени для проведения партисипативной эволюции и члены организации не поддерживают радикальных изменений, но радикальные изменения необходимы для выживания организации и выполнения ее миссии
--------------------	--	--

План и стратегия реструктуризации должны, на наш взгляд, разрабатываться с учетом субъектов, входящих в так называемый производственный комплекс.

Наиболее известным способом проектирования работ является Диагностическое Исследование Работы (Job Diagnostic Survey – JDS), разработанное Дж. Р. Хэкманом и Г. Р. Олдамом и ставящее две главные задачи: продиагностировать существующие работы до их перепроектирования, а также оценить последствия перепроектирования, то есть воздействие изменений на мотивацию, удовлетворение работников, их стремление к личному росту.

Для достижения успеха в проведении реструктуризации организация должна обладать определенными характеристиками. Конкурентные преимущества организации создаются не только материальными, но и нематериальными ресурсами, важнейшим из которых считаются знания. Поэтому необходимым условием успешной реструктуризации является способность организации к приобретению, усвоению, переработке и созданию новых знаний. Организация должна быть, как минимум, обучающейся, а лучше мыслящей.

Другим важным условием является наличие организационной культуры, способной и стремящейся к позитивным изменениям.

Виды частичной реструктуризации организации

Реструктуризация системы человеческих отношений в организации

Успешная реструктуризация невозможна без реструктуризации системы управления персоналом, а более широко системы человеческих отношений в организации. Человеческий ресурс рассматривается как главная движущая сила организационных изменений. Работники должны быть инициативными, готовыми к постоянному обучению и способными к эффективно-му сотрудничеству со своими коллегами. В XXI веке должно измениться и отношение к работникам со стороны менеджмента. Достижение поставленных организацией целей зависит от каждого отдельного работающего в ней человека, поэтому менеджеры (особенно в России) должны признать работников важнейшим активом организации, единственным длительным ресурсом, от которого зависит процесс предоставления ценности потребителю. Таким образом, реструктуризация системы человеческих отношений в организации – это осознание ценности человеческих ресурсов и их переоценка, а также создание механизма для самореализации каждого работника.

Организационная реструктуризация

Целью организационной реструктуризации компании является обеспечение эффективной организационной модели, организационной структуры и организационно-правовой формы. Организационные модель и структура являются внутренними характеристиками, по отношению к которым компания имеет достаточно широкие возможности, в то время как организационно-правовая форма – внешняя характеристика, отражающая законодательные требования к ведению предпринимательской деятельности, поэтому компания может только выбрать правовую форму, наиболее соответствующую ее потребностям. Поэтому организационная реструктуризация – создание гибкой рациональной организации, структура которой использует пре-

имущества различных организационных моделей и структур, а правовая форма соответствует данной структуре.

В качестве главных условий проведения организационной реструктуризации компании можно выделить скорость изменения организационных структур; особенности экономической системы и модели страны; необходимость адаптации планов реструктуризации, разработанных зарубежными специалистами, к особенностям организации; ожидания руководства компании.

Информационно-технологическая реструктуризация организации

Качественный уровень принимаемых в организации решений во многом зависит от объемов, скорости получения и передачи информации. Объем информации должен быть достаточен для принятия обоснованных решений, но не создавать перегрузки, особенно для менеджмента самого высокого уровня. Традиционные иерархические организации не являются образцом эффективности, так как прохождение информации (снизу-вверх и сверху-вниз) в них сопряжено с дублированием, искажениями, потерями. Сетевые организации обладают преимуществом свободного обмена информацией.

Главной задачей информационно-технологической реструктуризации является использование ИТ для создания и предоставления ценности покупателям с учетом интересов всех заинтересованных сторон, начиная с менеджеров различного уровня и заканчивая потенциальными партнерами и поставщиками программного обеспечения.

Информационно-технологическая реструктуризация – это изменение информационно-технологической системы организации (она включает потоки данных, информации и знаний, циркулирующие в организации, и технические средства обеспечения этих потоков), позволяющее ей восстановить или получить новые конкурентные преимущества.

Неотъемлемой частью информационно-технологической реструктуризации является хранение данных. Внедрение данной концепции обеспечивает интеграцию всех данных, аналитиче-

ских средств и приемов, используемых в организации, и позволяет избежать потери ценной коммерческой информации, содержащейся в ежедневном потоке необработанных данных. Развитие сети Internet усиливает преимущества хранения данных.

Информационная система организации, по нашему мнению, должна быть ориентирована в двух направлениях: внутрь организации (внутренняя коммерческая разведка) и во внешнюю среду (конкурентная разведка). Для того чтобы получать полноценную информацию, необходимо использовать обе разновидности конкурентной разведки: наступательную и оборонительную.

На основе сведений, полученных с помощью конкурентной разведки и внутренней коммерческой разведки, организация может проводить конкурентный бенчмаркинг, в ходе которого деятельность организации сравнивается с деятельностью конкурентов с наиболее эффективными внутрифирменными операциями.

В случае слияний и поглощений, большинство из которых традиционно проводится только на финансовой основе, требуется особое внимание к информационным системам.

При необходимом в таких случаях объединении информационных систем на первый план выходят масштаб, последовательность и скорость интеграции.

Маркетинговая реструктуризация организации

Значение маркетинговой реструктуризации заключается в наибольшей близости к рынку и ориентации на покупателя всей маркетинговой деятельности организации. Маркетинговая реструктуризация – выделение маркетинга в качестве одной из ключевых компетенций организации, что позволяет расширить рынки сбыта и извлечь максимально возможную ценность из отношений с покупателями.

Так как на большинстве российских предприятий маркетинг является слабым местом, начинать на них маркетинговую реструктуризацию, по нашему мнению, следует с определения задач и назначения ответственных за выполнение, а также с ведения специальной базы данных.

На маркетинговые возможности организации важное влияние оказывает и ее структура – в рамках сетей маркетинг менее обособлен от остальных функций, чем в иерархической структуре. Существуют 4 вида сетей, в каждом из которых маркетинг выступает в определенной форме и играет свою роль: внутренние сети (слоевые и сети внутреннего рынка), вертикальные сети, межрыночные и сети, основанные на использовании рыночных возможностей. В то же время в России выделяются сети выживания и сети предпринимательского рынка.

С появлением глобальной сети Internet возможности для удовлетворения потребностей покупателей возросли. Стали возможными три варианта организации продаж: традиционный, электронная коммерция и сочетание этих вариантов.

Электронная коммерция осуществляется по четырем направлениям (в зависимости от участников): «компания-потребитель» – аналог традиционной розничной торговли; «компания-компания» – межфирменная электронная коммерция; «потребитель-потребитель»; «потребитель-компания». В России развитие получили первые три направления, но более всего распространена межфирменная электронная коммерция.

Анализ рынка электронной коммерции позволил нам выявить преимущества данной формы как для продавцов, так и для покупателей. Для продавцов это: более низкие издержки на содержание собственности и хранение запасов; возможность прямого взаимодействия с покупателями, поставщиками и дилерами; глобальное присутствие; быстрое реагирование и другие. Покупатели имеют возможность, в частности, сократить время на поиск товара по сравнению с обычным магазином и посещать электронный магазин круглосуточно.

Однако наибольшую выгоду, по нашему мнению, приносят объединения смешанного типа – электронных компаний и традиционных. Для обычных компаний это возможность расширить рынки сбыта и использовать при этом опыт партнера; электронные также расширяют свой рынок сбыта и страхуются на случай технических проблем.

С появлением и развитием электронных способов продажи маркетинг в полной мере начал выполнять задачу максимально возможного удовлетворения потребностей покупателей.

Производственная реструктуризация организации

Производственная реструктуризация организации – изменение ключевых и дополнительных компетенций, организации поставок, системы управления качеством и инновационного процесса так, чтобы обеспечить новый уровень продукта или его замену.

Построение гибкой организации невозможно без гибкого производства. Одним из средств обеспечения гибкости производства выступает, на наш взгляд, диверсификация, которая является одной из разновидностей производственной реструктуризации.

В некоторых ситуациях вместо диверсификации сложившиеся на рынке условия заставляют организации переориентироваться на производство другого продукта, большее внимание уделить предоставлению услуг вместе с товаром или полностью отказаться от производства и заняться предоставлением услуг. Однако, не всем компаниям это действительно необходимо. Наибольший акцент на предоставление услуг наблюдается в высокотехнологичных отраслях, где информация, знания более важны, чем материальный продукт.

Достаточно эффективным средством интеграции производства с маркетингом являются цепи поставок и, более совершенные, ценностные цепи, которые позволяют одновременно учитывать интересы и производителей, и потребителей.

Цепь поставок – это сеть, включающая производителей, поставщиков, снабженцев, распространителей продукта и покупателей, выполняющая функции приобретения материалов, трансформации этих материалов в промежуточные и конечные продукты и продвижения этих товаров к покупателям. Цепи поставок существуют как в производственных компаниях, так и в сфере услуг, хотя сложность цепи зависит от отрасли и конкретных компаний-участников. Ценностная цепь не только обеспечивает своевременные и бесперебойные поставки сырья и ком-

понентов (с этой задачей вполне справляется и цепь поставок), но и способствует получению не только измеримых материальных преимуществ (таких как рост производительности), но и нематериальных, главным из которых ценность (value), которая передается в рамках ценностной цепи.

7.5. Необходимые условия реализации программы реструктуризации предприятия

Сегодня многие российские предприятия уже разработали программы финансового оздоровления. Типовая программа реформы предприятия разработана с целью его реструктуризации для успешной работы в условиях рыночной экономики.

Для реализации принятых программ необходимо выполнение следующих условий.

1. Наличие лидера, знающего рынок, умеющего предвидеть его динамику. В отличие от «классического» менеджера, умеющего планировать, контролировать и управлять финансами, производством, лидер преобразует и обновляет, предвидит возможности, которые не видят другие. Лидер формирует стратегию и направляет творческую энергию работников на реализацию этой стратегии.

2. Выработанная стратегия (программа выхода из кризиса) не должна быть декларацией. Главное не «что делать» и даже не «как делать», а главное «кто делает».

3. Новая оргструктура должна отражать стратегию выхода из кризиса и комплектоваться способными, независимыми специалистами, в конкретную работу которых лидер не вмешивается. Он отслеживает процесс через систему управленческого учета.

4. Делегирование полномочий, в рамках которого работники разворачивают мероприятия антикризисной программы, чем обеспечивается отдача на вложенные, ресурсы.

5. Децентрализация, при которой каждое подразделение, центр финансовой ответственности становятся рыночно чувствительными и вносят свой существенный вклад в результаты

реализации программы за счет многофункционального командного подхода.

6. Анализ, сегментирование и моделирование рынка, позиционирование товара.

7. Выбор приоритетов распределения средств с учетом интересов предприятия в целом и оценка последствий принимаемых решений.

Как показывает практика вывода предприятий из предбанкротного состояния, какой бы хорошей программа ни была и какими бы авторитетными компаниями она ни разрабатывалась, она не будет реализована до тех пор, пока не будут использованы соответствующие механизмы реализации антикризисных программ.

Прежде всего, необходимо обеспечить *комплексную информационную поддержку*:

- планирование и организацию производственной и проектной деятельности на всех рабочих местах предприятия;
- объективный контроль за ее результатами;
- оперативное принятие решений управляющими и специалистами всех уровней.

Для выхода на уровень безубыточности инновационной фирме необходима действенная система планирования, учета, контроля и анализа показателей по центрам финансовой ответственности (подразделениям, руководители которых несут полную ответственность за затраты, которые формируются в данных подразделениях).

Российские предприятия только приступают к разработке систем управленческого учета и испытывают явный недостаток информации о практике внедрения, моделях, эффективности систем управленческого учета, решении связанного с ним комплекса задач. Поэтому опыт, методики и инструментарий консультационных фирм, осуществляющих постановку таких систем и их элементов, представляются полезными и заслуживающими внимания.

Сегодня лишь немногие российские предприятия пошли на кардинальные преобразования в области децентрализации

управления и стали на путь формирования центров прибыли, центров инвестиций, филиалов, дочерних предприятий. Но именно здесь была создана и воспитана когорта руководителей, способных работать в нынешних условиях, принимать самостоятельные решения и нести ответственность за них.

Последствия неправильно построенных отношений:

- возможная потеря административной власти, управляемости, контроля, вплоть до отрыва от материнской компании и стремление работать на сторону в ущерб основным заказам;
- риск возможного банкротства;
- психологическая неготовность как центра, так и подразделения к работе в новых условиях.

Наконец, важный шаг – сохранение в собственности материнской компании контрольного пакета акций.

Успешный опыт внедрения децентрализации на предприятиях предполагает большую подготовительную работу, так как обычные структурные преобразования без соответствующих изменений внутриэкономического механизма эффекта не приносят, а наоборот, могут нанести непоправимый ущерб.

В рамках фирмы подразделение может получить статус:

- бюджетного, работающего по принципу лимита затрат (центр затрат);
- хозрасчетного (при наличии набора планируемых и учитываемых показателей и системы поощрений и санкций);
- центра финансовой ответственности (ЦФО прибыли или инвестиций), при наличии субсчета в финансово-расчетном центре и отчетности как юридического лица (отчета о прибылях и убытках и упрощенного баланса) с закреплением за подразделением соответствующих основных фондов и оборотных средств;
- филиала, имеющего расчетный счет в банке;
- полноценного дочернего предприятия, однако жестко соблюдающего стратегические направления, заданные материнской компанией.

Основные ошибки при реформировании предприятий

Очевидно, что риски при проведении реформы предприятий высоки. Вместе с тем необходимо отметить, что причины неудач чаще всего заключаются в нарушении технологии реформирования.

Реструктуризацию можно уподобить игре в шахматы, а не игре в рулетку. Участники реструктуризации, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умений могут влиять на результат. Главное – избегать серьезных ошибок.

Проект реструктуризации ожидает неудача, если:

- инициаторы проекта имеют недостаточно высокий должностной ранг;
- происходит излишняя концентрация внимания руководства предприятия на производственных вопросах;
- менеджеры находятся «в режиме ожидания», т. е. они не вовлекаются в сам процесс.

Следует отметить, что традиционные методы работы консалтинговых фирм, построенные на формулировании идей, принципов, с акцентом на обучение и консультации не гарантируют успеха в реформировании предприятия. До 70% неудач при проведении реструктуризации вызваны «мягкими факторами» (мотивация, обязательность участия руководства, необходимость экспертного руководства). Для того чтобы гарантировать успех проекта, необходимо формализовать процесс реформирования предприятия.

Рассмотрим наиболее характерные ошибки, встречающиеся при проведении реструктуризации.

1. Предприятие пытается улучшать существующее положение дел в отдельных сферах вместо того, чтобы реформировать систему управления в комплексе. Это наиболее часто встречающаяся ошибка. Не получив эффекта в ходе совершенствования различных сторон деятельности предприятия, оно, как правило, все равно избегает радикальной перестройки. Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой, и кажется, что частичное улучшение старых функций – наиболее

безболезненный и безопасный путь. Причина неудач состоит в том, что исходные целевые установки либо совсем не просматривались, либо были плохо определены.

2. Предприятия концентрируются только на перепроектировании отдельных процессов, игнорируя все остальное. Проведение реструктуризации вызывает значительные изменения в таких областях, как организационные структуры, системы управления и оценок.

3. Преждевременное завершение реформирования. Некоторые предприятия отказываются от проведения реструктуризации при появлении первых трудностей, некоторые – сворачивают деятельность при достижении первых успехов (начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса).

4. Узкая постановка задачи. План реструктуризации обречен на неудачу до начала работ, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Реструктуризация начинается с определения целей маркетинга или финансовой политики без предварительного определения миссии предприятия. Довольно часто встречается такая ситуация: предприятие только приступает к решению задачи и тут же сталкивается с необходимостью реформирования сопряженных с ней функций. Внутренняя культура инновационной фирмы может не позволить даже начать реструктуризацию: «в штывки» принимается любая попытка обучения.

5. Попытки осуществлять реформирование не «сверху», а «снизу». Реформирование никогда не проводится «снизу–вверх», оно всегда проводится «сверху–вниз», потому что менеджеры нижнего и среднего уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность предприятия, которая необходима для проведения реструктуризации. Их опыт в основном ограничивается знанием тех функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других осознают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть предприятие в целом и определить его слабые места. Менеджеры среднего и нижнего уровней успешно осуществляют частные

улучшения, а не реформирование всего предприятия. Кроме того, бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т. е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровней не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на изменении ситуации в целом. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета управленцев среднего уровня. Их будущее может оказаться неочевидным. По этим причинам менеджеры среднего уровня могут не только не способствовать проведению реструктуризации, но и без соответствующих установок сверху препятствовать ей.

6. Назначение ответственным за реструктуризацию неопытного руководителя, который не понимает сущности и необходимости реструктуризации. Важно, чтобы руководитель понимал, что такое реформирование предприятия, его основные целевые установки, знал технологию проведения и опыт других предприятий.

7. Недостаточное выделение ресурсов на проведение реформирования. Наиболее важный компонент этих инвестиций заключается в затратах времени и работы наиболее ответственных людей предприятия, что необходимо на первом этапе. Реструктуризация требует прямой и персональной ответственности руководства компании. Ответственность не может быть делегирована вниз. Высшее звено руководства предприятия не должно самостоятельно осуществлять реформирование, оно может иметь помощников и соратников, но не должно перекладывать ответственность за проведение реструктуризации на подчиненных. Выделение недостаточных ресурсов на проведение реформы предприятия говорит о том, что кто-то не осознает важности проведения реструктуризации и сопротивляется ее проведению. Если руководство не уделяет основное внимание реформированию предприятия, то его проведение обречено на неудачу.

8. Попытка провести реструктуризацию, не ущемив ничьих интересов. Реструктуризация – очень сложный и трудоемкий процесс, требующий больших усилий от всех работников.

В результате реструктуризации одним работникам приходится изменять характер своей работы, другие могут потерять ее, третьи – будут чувствовать себя очень комфортно после проведения реструктуризации. Невозможно угодить всем: многим она приносит не только радости, что вызывает либо откладывание реформы, либо ведет к замене ее на последовательность улучшающих изменений.

9. Руководство отступает, когда встречает сопротивление работников, недовольных последствиями реструктуризации. То, что некоторые работники предприятия будут сопротивляться изменениям, вызванным реструктуризацией, не должно удивлять руководство. Сопротивление – естественная реакция на существенные перемены.

10. Растянутое проведение реструктуризации. Проведение реформы создает определенное напряжение на инновационной фирме, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт проведения реструктуризации показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы предприятие прошло все три этапа реформирования.

11. Недооценка роли мотивации и заинтересованности исполнителей. Необходима система управления, культивирующая требуемые ценности и вознаграждающая за их поддержание.

Завершая перечисление наиболее распространенных ошибок, допускаемых при проведении реструктуризации, отметим, что существует много примеров успешного проведения реформы предприятия.

7.6. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития

Реструктуризация есть процесс адаптации внутренних структур компании, вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды. Реструктуризация обуславливается внешней средой, борьбой за выживание: необходимо постоянно оптими-

зировать свою внутреннюю организацию с целью достигнуть большей устойчивости развития, максимизировать экономический эффект при минимуме затрат.

Таким образом, ключевая цель проведения реструктуризации – повышение конкурентоспособности, эффективности и устойчивости предприятия. Однако поскольку реструктуризация – комплексный процесс, затрагивающий все стороны деятельности компании, при ее проведении возникает ряд частных задач:

- оптимизация организационной и функциональной структур и системы управления компании в соответствии со стратегическими целями развития (при необходимости оптимизация стратегии и политики компании);

- реинжиниринг бизнес-процессов и, главным образом, процессов коммерческой и финансовой деятельности в целях улучшения показателей;

- обновление производственной базы;

- переориентация организации на прибыльные сегменты рынка;

- рациональное использование ресурсов компании;

- оптимизация количественного и качественного состава персонала.

Многие российские организации, в частности крупные сырьевые компании, нуждаются в серьезной реструктуризации бизнеса. Налицо несоответствие системы управления, учета, мотивации персонала и корпоративной культуры современным рыночным тенденциям.

Для оптимизации бизнес-процессов и внедрения четко регламентированной организационной структуры, а также последующего подбора квалифицированных кадров компании необходимо комплексно оценить организацию своей деятельности.

В процесс реструктуризации компании входит процедура реорганизации, которая в узком смысле означает преобразование, переустройство организационной структуры и управления компанией.

Реорганизация предприятия проводится по следующей схеме:

- внешнее управление имуществом должника и санация, если предприятие признано банкротом, а структура его баланса – неудовлетворительной;

- повышение эффективности работоспособного (платежеспособного) предприятия, проводимая по инициативе компании;

- принудительно, по решению федеральных антимонопольных органов, если коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два нарушения антимонопольного законодательства и более.

В соответствии с законодательством реорганизация юридического лица может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Согласно Гражданскому кодексу РФ, формами реорганизации являются слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Тем же кодексом и Законом РФ «Об акционерных обществах» предусмотрено обеспечение прав кредиторов в случае реорганизации юридического лица. Необходимым этапом реорганизации является оформление передаточных актов и разделительных балансов. И те и другие должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая обязательства, оспариваемые сторонами.

Реорганизация в форме выделения – сложный, но широко востребованный способ реорганизации акционерных обществ, который позволяет эффективно и недорого решать многие задачи реструктуризации бизнеса. В частности, наиболее популярный метод выведения части активов компании путем создания дочерних структур имеет ряд существенных недостатков по сравнению с процедурой реорганизации в форме выделения, когда указанный актив переходит к вновь созданному обществу по разделительному балансу в результате правопреемства. К указанным недостаткам относится необходимость проведения неза-

висимой оценки стоимости выводимого актива, а значит, создания акционерного общества с уставным капиталом, размер которого значительно превышает балансовую стоимость актива. Размер уставного капитала создаваемого (нового) общества может быть не равен размеру передаваемых активов и может быть значительно меньше. Для равенства актива и пассива в создаваемое общество по разделительному балансу передается соответствующая часть задолженностей реорганизуемого общества. Чем больше уставный капитал создаваемого общества, тем меньше задолженностей ему должно быть передано по разделительному балансу, и наоборот, если уставный капитал нового общества невелик, а размер передаваемых активов существен, размер передаваемой задолженности будет значительным. При этом возникают серьезные налоговые последствия и проблемы, связанные с особым статусом сделок по выведению значимых активов общества (крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность в соответствии с корпоративной политикой компании. Есть вероятность признания сделок по отчуждению значимых активов по договорам купли-продажи и решениям о создании дочерних структур недействительными.

Процесс реструктуризации можно разбить на несколько этапов. Заслуженный деятель науки, специалист в области стратегического менеджмента и комплексного изучения конкурентоспособности компании Р.А. Фатхутдинов предложил принципиальную схему реструктуризации организации (рис. 28).

На начальном этапе проводится комплексная диагностика текущего состояния организации, анализируется влияние внешней и внутренней сред на предприятие. На основе полученных результатов определяются направления реструктуризации. После выбора направлений составляется предварительный план мероприятий, составляется прогноз реструктуризации предприятия. Вырабатывается подробный поэтапный план, а именно механизм реализации программы реструктуризации с указанием сроков проведения мероприятий. Завершающим этапом является анализ эффективности проведенной реструктуризации компании.



Рис. 28. Принципиальная схема реструктуризации предприятий

В результате реализации проекта реструктуризации компании и использования основных финансовых инструментов повышения конкурентоспособности компании в течение одного-двух лет должны быть достигнуты следующие результаты:

- завоевание лидерских позиций в выделенных стратегических сегментах рынка (за счет качества, цены, параметров продукции, услуг, сервиса и т. п.);
- снижение затрат организации по основной продукции за счет выделения излишних производственных мощностей;
- повышение качества готовой продукции и ее потребительских свойств;
- оптимизация основных процессов (закупок, производства, поставок);

- внедрение прозрачной, ориентированной на рынок системы управления;
- формирование ответственности за достижение вышеуказанных результатов и мотивации сотрудников к их достижению.

Процесс реструктуризации зачастую болезненный, но необходимый процесс регулирования, который позволяет предприятию восстановить эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, он требует значительных затрат, так как нужно привлечь большой объем инвестиций для модернизации производственных мощностей, осуществления крупных имущественных сделок и пр.

Реструктуризацию предприятия следует проводить сверху вниз – от целей предприятия к работам, благодаря которым реализуется алгоритм достижения поставленных целей. В противном случае реструктуризация бессмысленна, или проводимые мероприятия представляют собой не реструктуризацию, а нормальный и необходимый для сохранения и устойчивости бизнес-системы процесс постоянной модернизации отдельных элементов системы управления предприятием.

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что реструктуризация – это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. При реализации данного процесса нужно учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо только при наличии четко определенных целей, концепции реструктуризации, понимании каждого ее этапа и методов, с помощью которых необходимо действовать.

Список использованных источников

Структура организации

1. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 56, 61–63, 66–67.

2. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие – М.: Проспект, 2008. – С. 72–77.

3. Понятие и виды организационных структур предприятий [Интернет-ресурс] // Managcel. Теория менеджмента [Официальный сайт]. URL: <http://www.managcel.ru/dicems-374-1.html>.

4. Строение организации [Интернет-ресурс] // Refwin [Официальный сайт]. URL: <http://refwin.ru/1562313946.html>

5. Сущность и эволюция сетевых организаций [Интернет-ресурс] // Б.З. Мильнер. Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/191.htm>

Организация и управление

1. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 54–55, 57–63, 70–71.

2. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие – М.: Проспект, 2008. – С. 78–90.

3. Поршнева А.Г. Выбор и анализ функций управления [Интернет-ресурс] // Элитариум 2.0. Центр дистанционного образования [Официальный сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2010/03/31/vybor_analiz_funkcij_upravlenija.html

4. Понятие организационных полномочий. Теория организации. Учебник // URL: <https://books.google.ru/>

5. Структуры управления организацией [Интернет-ресурс] // Экономический портал [Интернет-портал]. URL: <http://allendy.ru/econic-i-upravlenie-narhoz/691-organizacija-object-upravlenija.html>

6. Типы и виды управленческих полномочий [Интернет-ресурс]. Менеджмент // URL: <http://finlit.online/menedjment-obschie-voprosyi/tipyi-vidyi-upravlencheskih-23725.html>

Функционирование организации

1. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 75–85.

2. Влияние информационных технологий на организацию управления. Теория организации. [Интернет-ресурс] URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/109.htm>

3. Координация в организациях. Теория организации. [Интернет-ресурс] URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/80.htm>

4. Организационные коммуникации [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/85.htm>

Организационная культура

1. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 86–92.

2. Бехтерева В. Ценности как инструмент оперативного управления компании [Интернет-ресурс]. Корпоративный менеджмент [Интернет-портал]. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/instructions/code.shtml>

3. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Почему формальные законы остаются на бумаге, а организация живет собственной жизнью [Интернет-ресурс] // Корпоративный менеджмент [Интернет-портал]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/culture_focuses_on_goals.shtml

4. Истомин Е.П. Формирование организационной культуры и доверия [Интернет-ресурс] // Элитариум 2.0. Центр дистанционного образования [Офиц. сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2010/05/20/organizacionnaja_kultura_doverije.html

5. Корпоративный кодекс как составляющая корпоративной культуры [Интернет-ресурс] // Корпоративный менеджмент [Интернет-портал]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/culture_focuses_on_goals.shtml

6. Минаева Л.В. Модели корпоративной культуры [Интернет-ресурс] // Элитариум 2.0. Центр дистанционного образования [Офиц. сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli_korporativnoj_kultury.html

7. Оксина К.Э. Типология организационных культур Герта Хофстеда [Интернет-ресурс] // Корпоративный менеджмент

мент [Интернет-портал]. URL:
<http://www.cfin.ru/management/people/culture/Hofstede.shtml>

8. Основные типы организационных культур [Интернет-ресурс] // Экономический портал [Интернет-портал]. URL: <http://allendy.ru/teoria-org/346-osnovnie-tipi-orgkultur.html>

9. Третьяков В.П. Корпоративная культура делового общения [Интернет-ресурс] // Элитариум 2.0. Центр дистанционного образования [Офиц. сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2007/09/14/kultura_delovogo_obshhenija.html

10. Шейн Э.Г. Дешифровка и оценка организационной культуры [Интернет-ресурс] // Энциклопедия маркетинга [Интернет-портал]. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/interact/org_culture.htm?printversion

Организации будущего: характерные черты

1. Большая гибкость [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/184.htm>

2. Ведущая роль клиента [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/179.htm>

3. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие – М.: Проспект, 2008. – С. 123.

4. Виртуальные корпорации [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/196.htm>

5. Возрастание роли инноваций и предпринимательства [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/182.htm>

6. Высокая внутренняя конкурентоспособность [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/187.htm>

7. Гибкость и адаптивность [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/178.htm>

8. Глобализация [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: [\[Интернет-ресурс\] // URL: http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/175.htm](http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/175.htm)
9. Интеграция и перекрещивание функций [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/174.htm>
10. Интеллектуальные организации [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/200.htm>
11. Круговые корпорации [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/199.htm>
12. Многомерные организации [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/197.htm>
13. Оболочечные организации [Интернет-ресурс] / Управление знаниями. Как превратить знания в капитал // Юридическая консультация [Официальный сайт]. URL: <http://ur-consul.ru/Upravlenie-znaniyami-Kak-prevratitj-znaniya-v-kapital.t4431.html>
14. Обучающиеся организации [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/201.htm>
15. Ориентация на акционера [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/177.htm>
16. Ориентация на предвидение [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/173.htm>
17. Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/180.htm>
18. Основные свойства организаций будущего [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/183.htm>

19. Перспективные направления развития организаций [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/172.htm>

20. Преимущественное использование команд [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/186.htm>

21. Приверженность индивидуумам [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/185.htm>

22. Распространение информационных технологий [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/176.htm>

23. Стремление к диверсификации [Интернет-ресурс] // Теория организации URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/188.htm>

24. Сущность и эволюция сетевых организаций [Интернет-ресурс] // Теория организации URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/191.htm>

25. Управление знаниями – основа развития организаций [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/189.htm>

26. Ускорение выхода продукции [Интернет-ресурс] // Теория организации URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/181.htm>

Сущность и порядок проектирования организации

1. Гагарский В.А. Алгоритм проектирования и внедрения новой системы управления [Интернет-ресурс] // Элитариум 2.0. Центр дистанционного образования [Офиц. сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2012/12/12/algorithm_vnedrenija_sistemy_up_ravlenija.html

2. Гурков И.Б. Алгоритм проектирования организационной структуры [Интернет-ресурс] // Элитариум 2.0. Центр дистанционного образования [Офиц. сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2010/03/10/organizacionnaja_struktura-2.html

3. Егорова Т.А. Организация производства на предприятии машиностроения. – СПб.: Питер, 2007. – С 70–75.
4. Значение и задачи организационного проектирования [Интернет-ресурс] // Б.З. Мильнер. Теория организации. URL: <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/index.htm>
5. Карпец О.В. Теория организации. – Владивосток: Изд-во Дальне-вост. ун-та, 2004. – С. 100–103.
6. Методология организационного проектирования [Интернет-ресурс] // PSYERA гуманитарно-правовой портал [Интернет-портал]. URL: http://psyera.ru/metodologiya-organizacionnogo-proektirovaniya_7175.htm
7. Методы оценки эффективности управления [Интернет-ресурс] // Менеджмент и менеджеры [Интернет-портал]. URL: <http://www.thismanagement.ru/thn-122.html>
8. Организация полиграфического производства: учебное пособие / под ред. Г.В.Мироновой. – М.: Изд-во МГУП, 2002. – 352 с.
9. Основные методологические принципы [Интернет-ресурс] // Теория организации URL: <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/144.htm>.
10. Оценка эффективности организационных проектов [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/147.htm>
11. Принципы построения организационных структур управления [Интернет-ресурс] // Информационно-управленческий портал [Интернет-портал]. URL: <http://portal-u.ru/teororg2/teororg21>
12. Принципы проектирования структур организации. [Интернет-ресурс] // Центр Креативных Технологий [Официальный сайт]. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0026/>
13. Проектирование предприятий [Интернет-ресурс] / EXPMarketing [Интернет-портал]. URL: <http://www.expmarketing.ru/emark-397.html>

14. Проектирование структуры организации. Управление персоналом / под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. [Интернет-ресурс]. URL: http://www.aup.ru/books/m152/7_1.htm

15. Процесс формирования организационной структуры [Интернет-ресурс] // Теория организации URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/145.htm>

16. Этапы организационного проектирования [Интернет-ресурс] // Теория организации. URL: http://uchebnikionline.com/menedgmnent/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl/etapi_organiza_tsiynogo_proektuvannya.htm

Диагностика и аудит организационных систем. Основы реструктуризации организации

1. Аксенов П.В. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития [Интернет-ресурс]. Корпоративный менеджмент [Официальный сайт]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/restructurisation.shtml>

2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности полиграфических предприятий: Учебник. – М: МГУП, 2002. – 404 с. [

3. Карпец О.В. Теория организации. – Владивосток: Изд-во Дальне-вост. ун-та, 2004. – 130 с. С. 104-109.

4. Медынский В.Г. Необходимые условия реализации программы реструктуризации предприятия [Интернет-ресурс] // Корпоративный менеджмент [Официальный сайт]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/restructuring_realisation.shtml

5. Нифаева О.В. Реструктуризация как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / Проблемы современной экономики. – № 3 (23), 2007. [Интернет-ресурс]. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1497>

6. Организационная диагностика [Интернет-ресурс] // Кадры есть [Официальный сайт]. URL: <http://www.kadryest.ru/uslugi/organizacionnaya-diagnostika.html>

7. Организационная диагностика [Интернет-ресурс] // Словари и энциклопедии на Академике [Официальный сайт]. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1843714>

8. Показатели, характеризующие уровень развития науки и техники на макро- и микроуровне / Экономика организации (предприятия) [Интернет-ресурс] // URL: <http://textbook.news/predpriyatiy-ekonomika/pokazateli-harakterizuyuschie-uroven-razvitiya.html>

9. Реструктуризация предприятия [Интернет-ресурс] // Grandars [Интернет-портал]. URL: <http://www.grandars.ru/student/fin-m/restrukturizaciya-predpriyatiya.html>

Дополнительная литература по всем темам

1. Акимова Т.А. Теория организации: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.

2. Балашов А.П. Теория организации: учебное пособие. – Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.

3. Веснин В.Р. Теория организации/ В.Р. Веснин: учебник. – М.: Изд-во Проспект, 2008. – 272 с.

4. Веснин, В. Р. Теория организации в схемах. – М.: Проспект, 2008. – 128 с.

5. Демчук О.Н. Теория организации: учебное пособие. – Москва: Флинта: МПСИ, 2009. – 264 с.

6. Долгов А.И. Теория организации: уч. пособ. – 3-е изд., стереотип. – Москва: Флинта : МПСИ, 2011. – 224 с.

7. Дресвянников В.А. Особенности жизненных циклов различных экономических систем // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 18–35.

8. Дроненко Д.М. Теория организации: уч. пос. – Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 2004. – 59 с.

9. Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: КноРус, 2011.

10. Карпец О.В. Теория организации. – Владивосток: Дальневосточный университет, 2004. – 130 с.

11. Коренченко Р.А. Общая теория организации: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.

12. Лавров А.Ю. Теория организации: учебное пособие – Чита: Читинский гос. ун-т., 2000. – 126 с.
13. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 329 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
15. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 269с.
16. Моргунов Е.Б. Модели жизненного цикла организации [Электронный ресурс] // Федеральный образовательный портал ЭСМ. URL: <http://ecsosman.hse.ru/>
17. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2005. – 581 с.
18. Основные организационно-правовые формы предприятий. Теория организации [Электронный ресурс] // Партнерство, сотрудничество, тендеры, исследования. URL: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/32>
19. Подлесных В.И. Теория организации: учебное пособие / под ред. проф. В.И. Подлесных. – 3 изд. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 345 с.
20. Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 248 с.
21. Теория организации: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»: соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения. – Изд. 8-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848. (С. 1-51)
22. Хэнкс С., Ватсон Дж., Янсен И. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 3. – С. 91–116.

23. Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 4. – С. 3–20.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Департаментализация.....	4
1.2. Дивизиональная структура	8
1.3. Проектная структура	10
1.4. Матричная структура	11
1.5. Функциональная структура	12
1.6. Партиципативная структура	14
2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ	15
2.1. Система управления организацией.....	15
2.2. Виды управленческих полномочий	20
2.3. Организационная структура управления.....	24
2.4. Группы организационных структур управления.....	26
2.5. Вертикальные структуры управления организацией	28
2.6. Структура управления на основе отделений (дивизионов).....	34
2.7. Гибкие управленческие структуры.....	37
2.8. Выбор и анализ функций управления.....	40
3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	47
3.1. Координация в организации	47
3.2. Информационное обеспечение.....	55
3.3. Коммуникации в организациях	59
4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	64
4.1. Сущность и понятие организационной культуры	64
4.2. Организационная культура и стратегия	77
4.3. Формирование организационной культуры и доверия	86

4.4. Коммуникативная культура.....	95
4.5. Корпоративный кодекс	104
4.6. Ценности как инструмент управления компании.....	109
5. ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО: ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ.....	113
5.1. Перспективные направления развития организаций.....	113
5.2. Основные свойства организаций будущего	118
5.3. Горизонтальные организации.....	123
5.4. Многомерные организации.....	125
5.5. Сетевые организации	127
5.6. Оболочечная организация.....	131
5.7. Виртуальные корпорации	134
5.8. Круговые корпорации	136
5.9. Интеллектуальные и обучающиеся организации	137
6. СУЩНОСТЬ И ПОРЯДОК ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	140
6.1. Значение и задачи организационного проектирования	140
6.2. Методы организационного проектирования.....	142
6.3. Процесс организационного проектирования	146
6.4. Проектирование организации.....	147
6.5. Организационное проектирование производственных систем	152
6.6. Формирование организационных структур управления.....	156
6.7. Алгоритм проектирования и внедрения новой системы управления	158
6.8. Процесс формирования организационной структуры	164
6.9. Оценка эффективности организационных решений	175

7. ДИАГНОСТИКА И АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ. ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	183
7.1. Организационная диагностика	183
7.2. Анализ технико-организационного уровня.....	187
7.3. Анализ уровня управления	190
7.4. Сущность процесса реструктуризации.....	192
7.5. Необходимые условия реализации программы реструктуризации предприятия.....	202
7.6. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития	208
Список использованных источников.....	213

Учебное пособие

А.А. Курочкина, О.В. Лукина,
Е.Н. Островская, Ю.Е. Семенова

Теория организации
Часть 2

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 20.10.2018. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Times New Roman.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 14,25. Тираж 100 экз. Заказ № 719.

РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская ул., 79.
