**Содержание**

1. Отечественный опыт формирования и развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере)
2. Законы диалектики: общая характеристика
3. Принцип приоритета структур над функциями и его прикладное значение

Список используемой литературы

**1. Отечественный опыт формирования и развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере)**

Из международной практики известно, что порой правильные и семи собой напрашивающиеся стратегии и мероприятия фирм отвергаются или не получают распространения, поскольку они "чем-то" не подходят предприятию. Как правило, это связано с организационной культурой. Это объясняется тем, что существующая организационная культура в данном случае приходит в противоречие со структурой, системами и людьми, с помощью которых новая стратегия должна рассматриваться на практике. Поэтому, прежде чем принимать новую стратегию, необходимо определиться, вписывается ли он в существующую культуру фирмы, если нет, то оправдан ли будет риск принять ее и соответственно изменить культуру.

Рассмотрим такую взаимосвязь на конкретном примере.

Крупный международный банк в Германии разработал новую стратегию для инвестирования сделок с зарубежными банками-корреспондентами. Она предусматривает:

а) торговлю иностранной валютой;

б) эмиссию займов;

в) выделение и инкассо аккредитивов.

В интересах успеха дела необходима координация деятельности многочисленных зарубежных филиалов банка с трансакциями банков, имеющих свои резиденции в Нью-Йорке и Лондоне.

Клиенты ожидают немедленной реакции на свои запросы и пожелания. Для этого нужен персонал с высокой квалификацией, который может на соответствующем уровне поддерживать контакты с клиентами.

Стратегический план международного отдела банка предусматривает следующие изменения:

1. В структуре:

а) создать в штаб-квартире организационную единицу, занимающуюся только рынком зарубежных банков-корреспондентов (ранее вопросы сделок вели начальники международных групп по определенным географическим отделам);

б) учредить матричную структуру управления для координации новой единицы и международных групп;

в) значительные полномочия у начальников групп передать новому руководителю структурной единицы;

г) создать смешанную команду из людей центра и филиалов с целью улучшения денежных трансфертов.

2. В системе:

а) улучшить взаимодействие с другими банковскими подразделениями;

б) создать соответствующую информационную систему;

3. В персонале:

а) усовершенствовать и расширить контакты с клиентами;

б) сделать новое организационное подразделение привлекательным для представителей верхушки и лучших специалистов.

Для того, чтобы реализовать данную стратегию необходимо было рассмотреть ее соответствие с культурой банка. Что представляла собой до этого культура фирмы? Она характеризовалась следующим:

· деятельность начальников международных групп соответствовала феодалам (распоряжалась почти всем по своему усмотрению до тех пор, пока это приносило им доход);

· присутствовало стремление к быстрому успеху;

· планирование и принятие решений приходило неупорядоченно (от случая к случаю) и зависимо от людей, принимающих эти решения;

· у подчиненных проявлялась боязнь риска и это явление прогрессировало;

· в принятии решений о ссудах участвовало такое большое количество инстанций, что трудно было назначать ответственных;

· неверно понимаемая коллегиальность не позволяла осуществлять контакты открытыми и честными;

· монополия на информацию оберегалась и злоупотреблялась для того, чтобы держать противников под контролем;

· повсеместно имело место распространенное приспособленчество и беспринципность.

Для принятия окончательного решения о стратегии, необходимо было проведение анализа на ее соответствие существующей культуре. Для проверки совместимости ставились следующие вопросы:

а) в каком объеме изменяются ключевые задачи и имеющиеся стабильные контакты и отношения?

б) какова степень приспособляемости культуры?

в) в какой степени руководство обладает способностями произвести перемены?

У большинства руководящего состава отсутствует опыт и способность для начала и осуществления стратегических процессов, связанных с изменениями, поэтому даже незначительные изменения связаны с неизмеримо большим риском, обусловленным культурой.

Рассмотрим на конкретном примере, как формируются цели предприятия с учетом сложившейся его организационной культуры .

Известно, что успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие предпринимательские цели. При этом они должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия.

Для достижения целей предприятия, должны быть созданы следующие основные предпосылки:

1. Во всех отделах предприятия должны работать творчески активные сотрудники. Сотрудник при этом должен стремиться к новым и лучшим результатам, а для этого постоянно повышать свой уровень подготовки.

2. Руководители должны быть не только сами мотивированы, но и должны изыскивать возможность вдохновить своих сотрудников на достижение целей предприятия.

3. Предприятие должно преследовать свои цели в полном объеме. При этом сотрудники всех отделов должны действовать исключительно на основе общепринятых правил ведения дел и этот принцип должен передаваться от поколения к поколению.

4. Максимум эффективности и пользы будет достигнуто, если все отделы предприяти совместно будут работать ради общей цели. При этом, сотрудники должны сами иметь возможность определенных для их сферы ответственности договорных целей.

В данном случае речь идет о следующих целях:

1. Прибыль. "Мы хотим получить достаточную прибыль для финансирования роста нашего предприятия и получения средств, которые потребуются нам для осуществления других наших целей". Это цель предприятия в отношении прибыли. Как предполагается осуществлять достижение поставленной цели? данная форма для этого предполагает следующее:

· длительное время, прибыль должна являться абсолютной величиной изменения для оценки потенциала предприятия;

· большая часть прибыли должна реинвестироваться;

· начисление процентов с капитала должно почти соответствовать степени роста капитала, при этом рост оборота не должен быть выше, чем начисление процентов с капитала;

· от всех подразделений предполагается, что они финансирую сами себя;

· кто хочет расти, тот должен вкладывать прибыль в производство;

· реинвестированная прибыль должна быть основаны источником капитала;

· каждый продукт должен приносить прибыль и с точки зрения покупателя, стоить свои денег;

· необходимость достижения прибыли не может быть отложена на завтра, т.к. прибыль должна быть вложена в производство сегодня;

· за прибыль должны отвечать все.

2. Клиенты. "Наши продукты и услуги должны полностью соответствовать высоким запросам нашего клиента по качеству и пользе. Только так мы сможем выиграть и удержать доверие клиента". Реализация данной цели предполагает следующее:

· отношения с клиентами должны устанавливаться на длительное время;

· ответственность по отношению к клиенту должна состоять из превосходного продукта в превосходном исполнении в сочетании с превосходным обслуживанием;

· различные группы, занимающиеся реализацией продукции, должны тесно сотрудничать друг с другом при обслуживании одних и тех же клиентов, не конкурировать между собой;

· важен единый имидж компании.

3. Сфера деятельности. "Мы хотим своими силами обосноваться на наших традиционных рынках и только тогда перейти к другой сфере деятельности, когда это будет соответствовать нашим основным целям"

Достижение этой цели предполагает проведение следующих мероприятий:

· развитие предприяти в двух направлениях: постоянном создании новых продуктов для рынков, где имеется у фирмы солидная позиция, и распространении технологии на новые рынки, родственные традиционным;

· разработку новейших диалоговых систем;

· распространение своего влияния на новые сферы и рынки только тогда, когда:

а) это соответствует цели предприятия;

б) можно внести существенный вклад в развитие отрасли;

в) имеется технология для разработки действительно инновационных и пользующихся спросом продуктов;

г) имеются возможности недорого изготавливать эти продукты и с выгодой их продавать.

4. Рост. "Наш рост должен ограничиваться только нашими доходами и нашими способностями разрабатывать и производить инновационные продукты, которые соответствуют фактически потребностям клиента". Достижение данной цели предполагает следующее:

рост ради роста не нужен, поэтому мотивы его должны быть таковы:

а) рынки, на которых работает фирма быстро растут и остановка означала бы для нее потерю площади;

б) рост важен, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

5. Наши клиенты. "Все сотрудники должны разделять успехи предприятия, в которые они внесли вклад. Их рабочее место должно обеспечиваться им на основе их вкладов. Их индивидуальные достижения должны признаваться и это должно им помочь получить от работы чувство собственной значимости и личное удовлетворение".

Эта цель может быть достигнута в результате реализации следующих мероприятия:

· внимание к индивидуальности каждого должно стать одной из составных частей политики предприятия;

· каждый должен быть убежден в единстве мотивов всех сотрудников;

· менеджмент должен заниматься поиском понимания и оказания помощи сотрудникам;

· должен иметь место широкий план участия в прибылях для всех сотрудников;

· затрата должна стать фактором поддержания уровня, а не система стимулов будущего. При этом должны проводиться дополнительные варианты, например, за инновационное достижение сотрудник получает акцию-опцион фирмы, страхование и т.д.;

· сотрудники должны получать признание, в котором они нуждаются и которое они заслуживают.

6. Стиль руководства. "Мы хотим способствовать инициативе и творческим силам наших сотрудников, при этом мы представляем каждому широкое поле действий при достижении ясно определенной цели предприятия".

Эта цель предполагает следующее:

руководство путем согласования целей должно пониматься как двусторонний процесс: т.е. руководство должно быть уверено, что каждый сотрудник понимает указанные сверху цели и исходящие из них непосредственно относящиеся к нему согласованные цели. Сотрудники при этом должны быть заинтересованы в своей работе.

7. Общественная ответственность. "Мы хотим выполнить наши социальные обязательства, при этом для каждой страны и каждой общности, где мы работаем, представляем экономическую, духовную и социальную ценность". Достижение этой цели предполагает следующее:

· улучшение окружающей Среды, в которой живем;

· присутствие данного предприятия для каждой общности должно быть преимуществом;

· строительство объектов предприятия должно быть таким, чтобы ими могла гордиться общность;

· сотрудники предприяти, как и вся общность, должны работать в группах, церквах, школах, городских и благотворительных учреждениях;

· осознание общественной ответственности должно быть на национальном уровне.

**2. Законы диалектики: общая характеристика**

В построенном понятийном аппарате простой вид приобретают законы диалектики.

Закон единства и борьбы противоположностей обычно записывается следующим образом: «наличие противоречий в системе вызывает движение, направленное на разрешение этих противоречий» /прямая формулировка/ и «движение системы означает существование в ней противоречий» /обратная формулировка/.

В терминах классической теории систем данный закон приобретает вид: «движение системы, её развитие есть /…/ самодеятельный диалектический процесс, то есть, процесс, в котором противоречие в данной системе вызывает её постоянное движение и развитие.» [6, с. 249]

В нашей системе определений наличие противоречий означает структурность. Тогда первый закон диалектики записывается следующим образом: «структурность системы на данном уровне исследования представляет собой необходимое и достаточное условие её динамичности на том же уровне». Назовем это утверждение законом динамики систем.

Заметим, что оно включает в себя и прямую, и обратную формулировки закона единства и борьбы противоположностей, позволяет рассматривать эволюцию замкнутой системы, не прибегая к посторонним силам.

Второй закон диалектики, который принято называть законом перехода количества в качество, не имеет удобной формулировки аксиоматического типа. Чаще всего он записывается в следующем виде: «накопление незаметных, постепенных изменений в определенный для каждого процесса момент с необходимостью приводит к существенным, коренным, качественным изменениям, к скачкообразному переходу от старого качества к новому.» Более развернутая и содержательная формулировка, основополагающую роль в которой играет понятие взаимодействия, принадлежит Ф. Энгельсу. [I, с. 385-386]

В рамках системного подхода качественные особенности cиcтемы определяются её структурой, количественные факторы можно выразить через состояние. Соответственно, качественный скачок означает переход от одной структуры к другой; медленные, качественные изменения происходят внутри одной структуры.

Свидерский указывает: «Качество, как единство элементов и структуры допускает определенные изменение входящих в него элементов без изменения всей структуры. Подобные изменения в рамках данного качества носят название количественных изменений /…/ таким образом, содержанием качественного скачка выcтупает изменение структурной связи элементов.» [13, с. 61].

Наиболее простая и точная структурная формулировка второго закона диалектики выглядит следующим образом: «структурные факторы системы квазиустойчивы». /Закон динамики структур./

В развернутой форме данное утверждение означает, что в течение определенного /длительного/ времени система развивается, сохраняя свою структуру, а затем происходит качественный скачок, выражающийся в замене одной структуры другой, причем длительность скачка много меньше периода квазистационарности.

Может показаться, что предложенная формулировка более узка по сравнению с общепринятой. Это, однако, не так. действительно, в соответствии с первым законом диалектики система должна развиваться. Квазиустойчивость структуры подразумевает, что в процессе развития существенные характеристики системы поддерживаются почти стационарными, то есть, в системе происходит «накопление незаметных, постепенных, количественных изменений». С другой стороны, квазиустойчивость означает, что время от времени происходят переходы между структурами, которые, в соответствии с принципом детерминизма явлений, должны быть обусловлены динамикой системы, то есть, именно количественными изменениями. Сам по себе термин «квазиустойчивость» указывает на скачкообразность перехода, так как система обязана оставаться устойчивой «почти всегда».

Особые трудности в классическом диалектическом материализме связаны с законом отрицания отрицания. Интуитивно этот закон воспринимается очень хорошо, так что приходится считать, что он описывает какие-то весьма существенные свойства материального мира. Но все попытки предложить его аксиоматическую формулировку были, насколько мне известно, безуспешными. До сих пор утверждается, что он «выражая преемственность, связь нового со старым, повторяемость на более высокой стадии развития некоторых черт предыдущей стадии, указывает на принципиальные особенности процесса движения — создание новых сущностей, которые оказываются „третьими“ по отношению к парам противоположностей, вызвавших движение, и на противоречивый, преходящий характер этих сущностей.». Аналогично у В. Свидерского: «данный закон содержит в себе четыре основные черты: развитие как отрицание, поступательный характер развития, ступенчатость развития и известное повторение на последней стадии развития некоторых существенных черт первой ступени, но на новой основе». [13, с. 69]

Нельзя не признать, что структурная формулировка третьего закона диалектики, хотя она и выглядит более ясной и четкой, несколько разочаровывает по сравнению с общепринятой.

«Структурность системы сохраняется в процессе движения.»

Отметим, однако, что в соответствии с нашими формулировками первого и третьего законов сохраняются такие важнейшие свойства системы, как структурность, динамичность и нелинейность. Таким образом, бесконечность процесса развития вытекает их нашей формулировки столь же естественно, как и из классической. /«Для диалектической философии, — подчеркивает Ф. Энгельс, — нет ничего раз навсегда установленного, безусловного, святого. На всем и во всем видит она печать неизбежного падания, и ничто не может устоять перед ней, кроме непрерывного процесса возникновения и уничтожения, бесконечного восхождения от низшего к высшему». [2, с. 276]/

Далее, второй закон диалектики постулирует создание вследствие качественных скачков новых сущностей, которые, в соответствии с предложенной формулировкой третьего закона тоже образуют структуру, то есть, имеют «противоречивый, преходящий характер». То, что эти сущности «оказываются „третьими“ по отношению к парам противоположностей, вызвавших движение», непосредственно вытекает из квазиустойчивости структурных факторов. Наконец, сохранение в процессе эволюции важнейших свойств системы безусловно означает «преемственность, связь нового со старым», а квазиустоичивость структурных факторов подразумевает и «повторяемость на более высоких стадиях развития некоторых черт предыдущей стадии».

Отметим, что три закона диалектики линейно связаны, действительно, если структурная система динамична, а динамичная структурна, то и динамичность, и структурность системы должны быть сохраняющимися характеристиками. Таким образом, базис законов диалектики состоит лишь из двух независимых утверждений.

Очевидным следствием законов диалектики является закон однозначности динамики: динамика системы на данном уровне исследования однозначно определяется её структурой и начальным состоянием.

Понятно, что точная динамика определяется полной структурой — совокупностью всех структурных факторов. Поэтому следует стремиться учесть все стороны, все связи изучаемой системы. Таким образом, следствием закона однозначности динамики и определения термина «структура» оказывается закон всеобщей связи явлений.

Из второго закона диалектики вытекает также закон взаимного превращения друг в друга противоположностей, доведенных до крайности и основополагающий принцип общей теории систем, утверждающий, что изоморфные системы ведут себя одинаково.

**3. Принцип приоритета структур над функциями и его прикладное значение**

Принцип приоритета структур над функциями в действующих компаниях выражается в постоянной оптимизации её структурных компонентов. Некоторые из них со временем «отмирают», другие претерпевают существенные изменения, создаются и новые подразделения. Такая гибкая структура позволяет наилучшим образом перераспределять функции и задачи между подразделениями и отдельными сотрудниками для повышения эффективности труда. Это также разнообразит профессиональную деятельность, создаёт новые возможности для развития персонала.

**Список используемой литературы**

1. Медведев В.П. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие. Кн. 1 и 2. – М.: ДеКА, 2002. – 352 и 512 с.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XVIII, 558 с.
3. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов и др. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
4. Понуждаев Э.А. Основы гендерологии. Философия, стратегия и тактика управления персоналом. – М.: ИМЭС, 2003. 274 с.
5. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
6. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.