**Содержание**

Введение

1. Стимулирование и самоорганизация
2. Организационно-экономические механизмы организационного развития
3. Становление управленческой команды как фактор эффективного развития организации. Основные подходы к анализу группового функционирования

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Область стратегических решений достаточно широка: это выбор направления развития организации и достижения конкурентного преимущества, партнеров и организационных форм партнерства, а также решение других стратегических задач, необходимых для осуществления миссии организации и ее целей. Необходимость принятия стратегических решений возникает в связи с тем, что стратегический характер приобретают и ресурсы, их логистика, функции структурных звеньев, бизнес-процессы.

Правильно поставленные цели, учет уровня конкуренции и анализ перспектив развития отрасли помогают компаниям в конкурентной борьбе. Стратегия развития определяет ориентиры и направления развития компании.

Большинство российских компаний не имеют формализованной стратегии, однако это не мешает им добиваться успеха. Более того, отсутствие стратегического плана вовсе не означает, что руководство компании "плывет по течению". Руководители успешных компаний, как правило, понимают, в чем состоят их преимущества перед конкурентами, и предпринимают целенаправленные действия по усилению своих позиций на рынке. В этом смысле у них есть стратегия. Проблема в том, что стратегия находится у них в головах, ее не знают, не понимают или не принимают те, кто должен активно участвовать в ее выполнении - персонал. Отсюда проблемы с управляемостью бизнесом, сопротивлением изменениям. Тогда главное назначение формализованной стратегии - согласовать усилия сотрудников и руководителей всех уровней.

Особенностью и одновременно сложностью является то, что стратегическое управление строится не на рутинных процедурах, а на творческом подходе: теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач и не дает унифицированных рецептов. Иными словами, теория описывает инструменты стратегического менеджмента, с помощью которых можно добиться успеха, дает представление об аналитических процессах, методах, способах, приемах и процедурах и их комбинациях, позволяющих достичь эффективных результатов. Сам же выбор "инструмента" должен быть увязан с конкретной ситуацией и в большей степени является творческим процессом.

Следует констатировать, что большое число российских (особенно постсоветских) организаций оказались совершенно не готовы к глобальным социально-экономическим изменениям, происходящим в стране. Результат - серьезное нарушение внутренних и внешних организационных связей, механизмов функционирования организации и, в ряде случаев, ее "распад и смерть". Появляется объективная необходимость такой реструктуризации деятельности организаций, которая бы способствовала их устойчивому функционированию и развитию. В такой ситуации применение командного подхода в управлении организацией оказывается, на наш взгляд, одним из наиболее перспективных. Только хорошо сформированная управленческая команда способна самостоятельно ставить и эффективно решать крупные междисциплинарные проблемы и задачи за минимально короткий срок (особенно в условиях мирового финансового кризиса).

Жизнеспособность организаций определяется их восприимчивостью к быстро изменяющимся условиям, способностью к адаптации, что обусловливает необходимость постоянного совершенствования управления на основе организационных инноваций. Организации, заинтересованные в увеличении своей эффективности, становятся все более вовлеченными в поиск и использование возможностей обучения сотрудников.

1. Стимулирование и самоорганизация

Обновление структуры всегда осуществляется для упрощения движения новых потоков, которые выполняют функции, преследуя новые цели. Поэтому организации обычно мыслятся как самоорганизующиеся системы.

С функциональной точки зрения это означает, что при внутреннем или внешнем воздействии на систему некоторые ее элементы приобретают дисфункциональные свойства, и в целях самосохранения система стремится нейтрализовать эти дисфункции. Следовательно, самым общим механизмом регуляции оказывается непрерывный процесс нейтрализации дисфункций, а это значит, что регуляция носит организованный характер.

Если система организована так, что ее структура в достаточной степени соответствует среде, то, следовательно, она располагает большими возможностями для устойчивого состояния, чем любая иная система. При этом надо иметь в виду, что, когда система находится на уровне наивысшей организованности, она имеет способность, с одной стороны, в наибольшей мере взаимодействовать с другими системами, а с другой - сохранять себя от разрушающего воздействия среды. Таким образом, при проведении организационных мер, направленных на повышение уровня организованности, необходимо рационализировать не только внутренние, но и внешние связи системы.

Способность любой системы сохранять устойчивость структуры и функций при внешних возмущениях не безгранична. Возмущающее воздействие может быть такого рода, что его компенсация в системе вообще "не запрограммирована". Возможность компенсации предусмотренных возмущений зависит от их интенсивности. Если условия внешней среды выходят за те границы, в которых система с данной структурой устойчиво функционирует, то вначале обычно наступает нарушение основных функций, а при более интенсивных возмущающих воздействиях происходят структурные изменения, представляющие непосредственную опасность для самого существования системы. Следовательно, для любой системы существует определенная область устойчивости. Положение границ этой области меняется вместе с эволюцией системы. Любое действие по ее изменению влияет на положение и размер области устойчивости. В результате становится почти невозможно определить положение этих границ и, следовательно, быть уверенным, что система все еще находится в области устойчивости. Применительно к системе стимулирования это положение заставляет отказаться от жесткой документированной привязки к структуре премирования или обобщенной иерархии моральных и материальных поощрений, принятых на большинстве предприятий России.

Самоорганизация системы заключается в том, что в ней при любом воздействии, изменяющем ее относительное равновесие, разворачиваются процессы, направленные на сохранение этого равновесия.

Открытая система - это система, которая обменивается материей, энергией или информацией со средой, осуществляет импорт или экспорт, синтез или расчленение материальных компонент среды.

Системы, которые служат целям, просто реагируют на среду с запрограммированными выходами. Целями являются предпочитаемые результаты, которые достигаются в течение определенного и сравнительно короткого периода времени. Макроцели достигаются за более длительные периоды и требуют предшествующего удовлетворения одной или более целей. Идеалы - это состояния системы, которые никогда не достигаются, но к которым система просто приближается, удовлетворяя попутно некоторые цели и макроцели. Однако стоит отметить, что назначение системы не является детерминистически фиксированным. Оно может развиваться со временем и необязательно единственным образом.[[1]](#footnote-1)

Группы людей формируют организации и выборы для удовлетворения общих целей: что производить и какую цену назначать за продукцию; какие налоги взимать и какие магистрали прокладывать. Во всех этих ситуациях выборы, сделанные сегодня, формируют завтрашние альтернативы. Несмотря на то, что понятия выбора и назначения могут считаться сами по себе разумеющимися, они являются основными при восприятии отдельной системы. Назначение системы, построенной людьми, на первом уровне бывает задано теми, кто ее проектировал. Позднее пользователи системы приспосабливают ее к своим собственным целям. "Окончательная" цель или назначение могут быть не осознаны создателем системы, как было в случае использования ядерной энергии. В этом смысле систему следует всегда рассматривать в связи с ее пользователями, а не с создателями, так как не они определяют ее окончательное назначение.

Если основные цели и точки зрения создателей и пользователей различаются, то описанные ими системы могут также различаться, особенно это касается вопросов политических и социальных воздействий. Эти различия могут привести к конфликту, если одна группа нуждается в действиях, которые блокируются другой группой. Система может иметь более чем одно назначение в зависимости от точки зрения наблюдателя. Очевидно, различное восприятие назначения системы может приводить к существенным различиям оценок или мер поведения системы. При попытке оценить поведение различного рода систем исследователи обнаруживают, что многочисленные методы оценки терпят неудачу при объяснении множественных и конфликтных восприятий назначения системы. Поэтому без конфликтующих точек зрения невозможно оценить поведение системы.

Какое-то лицо может не рассматривать систему все время одинаково. Его точка зрения может зависеть от того, как она взаимодействует с другими системами, которыми он также пользуется. Разные люди (или даже один и тот же человек) могут находить, что существующая система имеет различные назначения. Наоборот, заданное назначение может быть удовлетворено многими различными системами. Так как назначение существенно для определения оценки системы и связано с точкой зрения людей, являющихся частью системы, необходимо включить в определение множество перспектив и возможных различий между ними, которые могут приводить к конфликту. Таким образом, любая система обладает потенциалом для конфликта по целям и выполняемым функциям. Мы можем говорить о системах различного вида как о потенциально конфликтной среде. Основная проблема в теории систем, и особенно в социальных системах, - как достигнуть соглашения по назначению в качестве первого этапа разрешения конфликтов.

В системологии обычно рассматриваются три основные категории открытых систем:

1) системы перехода, в которых происходят изменения из состояния в состояние с какой-либо целью или без нее;

2) системы адаптивного управления, которые могут быть построены для проведения изменений в текущем состоянии или перехода к другому желательному состоянию посредством соответствующей обратной связи и информации;

3) обучающиеся системы, которые могут изменяться от состояния к состоянию, переопределяя цели системы (процесс, который требует воображения, приспособляемости и оригинальности).[[2]](#footnote-2)

Основным методом характеристики систем в предлагаемой концепции является отождествление их с открытыми или замкнутыми системами.

Основное различие между открытыми и замкнутыми системами состоит в том, что последние должны со временем достигнуть неизменного состояния равновесия, в то время как открытые системы могут при определенных обстоятельствах достигнуть независимого от времени состояния, которое называется устойчивым. Одно и то же устойчивое состояние может быть достигнуто при различных начальных условиях. В этом состоянии состав системы остается постоянным, несмотря на непрерывное взаимодействие элементов со средой. Специалисты по теории систем определили несколько свойств открытых систем, которые могут быть полезны при изучении организационных систем. Некоторые из свойств могут быть несовместимыми, так что одна и та же система не может обладать всеми этими свойствами.

1. Целостность - система ведет себя как целое, если изменения одной переменной вызывают изменение всех других переменных (это может иметь место в пространстве, во времени, в пространстве и во времени одновременно). Изменения могут произойти не сразу. Наилучшим примером, иллюстрирующим целостность, является человеческий организм, в котором правильное функционирование частей зависит друг от друга. Организации, в частности промышленные фирмы, также ведут себя как целое, так как успех каждой фазы процесса производства обусловлен успехом предыдущей и последующей фазы.

2. Суммируемость. В системах каждая переменная может быть рассмотрена независимо от других переменных. Отклонение всей системы есть (физическая) сумма отклонений ее отдельных элементов. Суммируемость есть свойство, которое изредка присуще социальным системам, таким как организации.

3. Дифференциация. Открытые системы развиваются в направлении дифференциации и совершенствования, например специализация производства. Ясно, что в большинстве систем различные части выполняют различные функции, и части системы не могут быть взаимозаменяемыми. Фактически части предназначены для специализации по функциям.

4. Механичность. Постепенное обособление: взаимосвязь некоторых элементов уменьшается со временем. В результате этого можно выявить возрастающую тенденцию к изменениям в элементах, которая определяется только самими элементами. Постепенное обособление приводит к потере регулируемости. До обособления система является единым целым, в котором управление может быть избирательно применено к одной или нескольким переменным для наиболее сильного воздействия на остальные.

5. Централизация. Со временем одна из частей системы становится все более и более доминирующей. Изменения в этой части вызывают изменения в других частях, однако обратное не имеет места.

По мере того как организации растут и происходит обособление отдельных частей, для достижения, по крайней мере, минимального приемлемого уровня координации между частями может быть необходима децентрализация. Кроме того, некоторым типам организаций свойственна большая централизация, чем другим. Правительственная бюрократия, например, стремится к большей централизации, чем частные корпорации.

6. Информационный вход, отрицательная обратная связь и процесс кодирования. Простейшая форма обратной связи в системе - отрицательная обратная связь, которая позволяет системе корректировать отклонения от программы (например, условий контракта или правил поведения). Если отрицательная обратная связь в системе прерывается, то исчезают установившиеся состояния, а также границы системы. В этом случае система, состоящая из управляющего и управляемого устройств, временно прекращает функционирование. При положительной обратной связи система сообщает себе программу последующего функционирования.

Кодирование представляет собой избирательный механизм, согласно которому возможный входной поток либо принимается и используется, либо отвергается.

В экономике также вырабатываются способности ощущать изменения в конъюнктуре и отфильтровывать релевантную информацию, используя знание и опыт аналитиков рынка, маркетологов, плановиков и экспертов по общественным отношениям.

7. Рост и развитие с течением времени.

8. Равновесие, устойчивость, установившееся состояние и динамический гомеостаз. Динамический гомеостаз подразумевает сохранение состояния, так как характерная для гомеостаза постоянная физическая среда уменьшает влияние непостоянства и возмущающих эффектов внешних стимулов. Поэтому организация не просто восстанавливает прежнее состояние равновесия, а устанавливает более сложное и разностороннее равновесие.

9. Цикличность событий. Устойчивость также характеризуется циклическим повторением событий, происходящих в системе. Большинство систем, естественных или созданных человеком, осуществляют свои функции циклично через определенные промежутки времени. В течение этого процесса к системе добавляются разные функции.

10. Завершенность назначения. Статическая завершенность, или соответствие, означает, что система реагирует одинаково независимо от внешнего стимула. Она может полностью подходить для одних стимулов, но полностью не соответствовать другим.

Равновесие в замкнутых системах и стационарное "равновесие" в открытых системах представляет определенную аналогию, так как система в целом и расположение ее функциональных частей остается постоянным.[[3]](#footnote-3)

2. Организационно-экономические механизмы организационного развития

Особенностью современного этапа экономического развития является переход к постиндустриальной экономике, основанной на знаниях как ключевом экономическом ресурсе. Отличительными признаками постиндустриальной экономики являются глобализация и информатизация. На уровне отдельных отраслей постиндустриальные тенденции выражаются в возросшей изменчивости технологий в результате постоянных инноваций, в увеличении мобильности отраслевых структур, усилении внутриотраслевой интеграции и глобальной конкуренции. На уровне организаций происходит виртуализация ресурсов, концентрация организаций на своих "ключевых" компетенциях и передача прочих функций внешним подрядчикам, распространение сетевых и виртуальных организационных форм.

В этих условиях доминирующие ныне концепции стратегического и инновационного менеджмента приходят в противоречие со средой, приобретающей все более динамичный характер. Причем проблемы стратегического и инновационного менеджмента необходимо рассматривать в комплексе, хотя традиционно эти два направления развиваются самостоятельно. Дело в том, что в современной ситуации успешное стратегическое развитие организации во многом определяется ее инновационными возможностями, под которыми понимается способность своевременно проводить необходимые изменения в основных подсистемах деятельности организации.

Рассмотрим противоречия, которые возникают в связи с ориентацией организации на традиционные постулаты стратегического и инновационного менеджмента:

1. Главной целью организации должно быть долгосрочное выживание. Для характеристики продолжительности жизни ведущих американских организаций Р. Фостер и Н. Каплан предложили использовать длительность их пребывания в составе индекса Standard and Poor's (S&P). Так, если в 1920 - 1930-е гг. ротация предприятий в индексе составляла около 1,5% в год и длительность пребывания была равна примерно 65 годам, то в 1998 г. ротация составила уже 10%, а средняя продолжительность пребывания сократилась до 10 лет.

2. Стратегический менеджмент предприятия должен быть нацелен на обеспечение непрерывного развития организации. Согласно проведенным исследованиям в последние десятилетия периоды непрерывного эволюционного развития имеют тенденцию к сокращению. Для характеристики современного процесса экономического развития целесообразно использовать термин не "непрерывная", а "дискретная эволюция". Таким образом, развитие рынка сопровождается постоянными процессами созидания (возникновения новых организаций, организационных форм, знаний и их быстрого эволюционного развития) и разрушения. Успешная деятельность организаций в долгосрочном периоде возможна лишь при ориентации на использование принципа "созидательного разрушения".

3. Одним из важнейших факторов успеха организации в конкурентной борьбе является сильная организационная культура. Действительно, организационная культура может служить одним из ключевых факторов успеха организации. Однако оборотной стороной силы организационной культуры зачастую является сложность изменения сложившихся стереотипов, норм и правил поведения. Как показывают Р. Фостер и С. Каплан, причиной кризиса (а в ряде случаев и банкротства) крупнейших американских организации послужила косность ментальных моделей их топ-менеджеров, что позволило ученым говорить о "тормозе культурных традиций".[[4]](#footnote-4)

4. Наличие конкретного, имеющего достаточно четкие границы объекта управления, жизнеспособность которого необходимо обеспечить. Если ранее для проведения границ организации достаточно было выделить лишь базовые производственные функции, то сейчас успех предприятия обеспечивается всей цепочкой создания стоимости, а поддерживающие функции зачастую имеют не менее важное значение, чем производственные. Распространение гибридных форм координации также ведет к тому, что границы предприятия размываются, особенно если посторонние фирмы вовлекаются в развитие ключевых компетенций.

5. Одной из ключевых целей менеджмента должно быть обеспечение стабильности трудового коллектива. Однако согласно последним данным средняя продолжительность принадлежности работников к определенному предприятию сокращается. Уровень ежегодного обновления персонала составил: в США с 1984 по 1991 г. - 23,4%, в Германии с 1983 по 1990 г. - 16,5%. Там же в 1995 г. доля работников, занятых на своем предприятии менее года, достигла 16,5% (в 1985 г. - 8,5%). Средняя продолжительность работы на одном предприятии в 1995 г. составила 7,4 г. в США, 9,7 г. - в Германии и 11,3 г. - в Японии. С течением времени уменьшается роль индустриальных работников, а с нею и социального равновесия как цели западных корпораций.

6. Все НИОКР необходимо проводить внутри организации, так как это обеспечивает ей преимущество и защиту от конкурентов. Однако, как отмечает Т. Чезборо, в современных условиях ориентация только на собственные силы является неэффективной, так как ведет к потере времени и дополнительным затратам ресурсов. Более разумно применять так называемые открытые инновации, предполагающие использование партнерств, альянсов в инновационной области.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современной конкурентной среде шансы на длительный успех имеют лишь организации, готовые к совершению прорывов и проведению постоянных организационных изменений. Для выполнения подобных задач необходимо формирование специфических механизмов, обеспечивающих организационную поддержку инновационного процесса на предприятии или механизмов реализации управленческих инноваций.

Традиционно в инновационном менеджменте основное внимание уделяется процессу формирования и использования производственных или технологических инноваций.

В целом же можно выделить следующие виды инноваций, имеющие отношение к развитию организаций:

- технико-технологические инновации;

- организационно-производственные инновации;

- управленческие инновации;

- рыночные инновации.

Эффективная организация инновационного процесса на предприятии должна способствовать реализации всех приведенных выше видов инноваций. Причем основное значение здесь имеют управленческие инновации, так как именно они обеспечивают адекватность организационных подсистем постоянно изменяющимся задачам инновационного управления.

Под управленческими инновациями понимаются изменения в системе управления организации, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды организации в соответствии с динамикой внешней среды.

Отличительными признаками управленческих инноваций являются.

Во-первых, гораздо более значимая роль внешних агентов. Речь идет прежде всего об ученых и консультантах. Эти внешние агенты редко развивают новые практики самостоятельно, но они осуществляют важный вклад как в процесс экспериментирования, так и в последующий этап ратификации инновации.

Во-вторых, имеет место большая рассеянность и постепенность процесса, чем это обычно наблюдается, например, в технологических инновациях. Внедрение большинства новых идей в менеджменте занимает несколько лет, и иногда невозможно сказать с уверенностью, когда инновация на самом деле возникла.[[5]](#footnote-5)

Перечисленные отличия обусловлены спецификой каждого типа инноваций. Так, технологические инновации в большинстве случаев представляют собой некие активы знаний, которые могут быть систематизированы, поскольку состоят из нескольких физических процессов или продуктов и относительно легко воспроизводимы. Управленческие инновации в большей степени специфичны по отношению к той системе, в которой они были сформированы. Кроме того, инновации в управлении труднее (по сравнению с технологическими) поддаются обоснованию до своего внедрения и оценке после него.

Для характеристики сущности и структуры управленческих инноваций необходимо выделить основные классы управленческих нововведений. Прежде всего, определим систему требований к классификации. В данную систему вошли как общие требования (критерии качества), так и специфические, вытекающие из задач настоящего исследования:

- системность;

- полнота;

- единство основания;

- непересекаемость классов;

- однородность;

- устойчивость;

- инвариантность конкретному типу организации;

- возможность выявления специфики управления.

Для того чтобы обеспечить полное соответствие сформулированной выше системе требований, предлагается использовать для классификации управленческих инноваций два признака: уровень воздействия и форма адаптационного механизма.

Предлагается использовать скорректированный перечень адаптационных механизмов. Так, вместо административного механизма будет использоваться механизм принятия решений. Такая корректировка связана с тем, что механизм принятия решений, включая в себя административную подсистему, содержит и дополнительные составляющие: правила и процедуры принятия решений, ментальные модели, организационную культуру, которые не были учтены в традиционном перечне адаптационных механизмов.[[6]](#footnote-6)

Полученные в результате виды управленческих нововведений представлены в таблице.

Таблица 1. Классификация управленческих инноваций по уровню воздействия и форме адаптационного механизма.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форма  адаптационного  механизма | Уровень воздействия | | |
| Трансформационные  изменения | Значимые  изменения | Эволюционные  изменения |
| 1. Структурный  механизм | 1.1. Трансформационные  изменения, связанные  со структурным  механизмом | 1.2. Значимые  изменения,  связанные  со структурным  механизмом | 3.1. Эволюционные  изменения,  связанные  со структурным  механизмом |
| 2. Механизм  принятия решений | 2.1. Трансформационные  изменения, связанные  с механизмом принятия  решений | 2.2. Значимые  изменения,  связанные,  с механизмом  принятия  решений | 3.2. Эволюционные  изменения,  связанные  с механизмом  принятия решений |
| 3. Информационный  механизм | 3.1. Трансформационные  изменения, связанные  с информационным  механизмом | 3.2. Значимые  изменения,  связанные с  информационным  механизмом | 3.3. Эволюционные  изменения,  связанные  с информационным  механизмом |

Как правило, управление эволюционными инновациями не вызывает значительных сложностей. Проблемы возникают при необходимости разработки и внедрения значимых, и особенно трансформационных инноваций. Причем именно внедрение часто оказывается наиболее трудным этапом в управлении такого рода инновациями. Причинами являются: организационное сопротивление, сложившиеся культурные традиции и ментальные модели, желание избежать риска в результате серьезных преобразований деятельности организации и т.д.

Однако именно адекватное управление инновациями первых двух типов способно обеспечить долгосрочную эффективную деятельность организации в эпоху "дискретной эволюции".

Для разрешения данного противоречия в организации должен быть сформирован управленческий механизм, обеспечивающий организационную поддержку реализации инноваций всех типов.

Х. Вольберд и Ч. Баден-Фуллер выделяют четыре характерных механизма, через которые организации накапливают и растрачивают новые навыки и способности: селекция, иерархия, время и организация сети. Именно эти подсистемы позволяют превратить отличительные компетенции на уровне отдельной организации в источники конкурентного преимущества на уровне отрасли.

С нашей точки зрения, формирование механизма реализации управленческих инноваций организации должно обеспечиваться с помощью: структурного механизма (аналогично иерархии по Вольберду и Баден-Фуллеру), механизма принятия решений, дающего возможность, в частности, осуществлять внутреннюю и внешнюю селекцию в организации, и информационного механизма, обеспечивающего деятельность первых двух. Общая структура механизма организационной поддержки управленческих инноваций приведена на рисунке.

Таблица 2. Общая структура механизма организационной поддержки управленческих инноваций.

┌────────────────────────────────────────────────────────────┐

│Механизмы организационной поддержки управленческих инноваций│

└──────────────────────────────┬─────────────────────────────┘

┌──────────────────────────┼─────────────────────────┐

\│/ \│/ \│/

┌──────────┴─────────┐ ┌────────────┴──────────┐ ┌──────────┴─────────┐

│Структурный механизм│<->│Информационный механизм│<->│ Механизм принятия │

│ │ │ │ │ решений │

└────────────────────┘ └───────────────────────┘ └────────────────────┘

Целью структурного механизма является поддержание организационных форм, в наибольшей степени соответствующих структуре и динамике компетенций организации. Согласно мнению ведущих зарубежных ученых в данной области (А. Чэндлер, С. Гоушэл, П. Моран, Р. Майлс, Р. Нельсон, Э. Пенроуз и др.) концепция организационных форм включает в себя общую логику формирования стратегии, структуры и процессов управления организации.

Каждая организационная форма базируется на ряде стандартных организационных процедур для накопления знаний и в наибольшей степени способствует развитию определенной системы компетенций.

Кроме того, она обладает специфическим потенциалом создания добавленной стоимости за счет разработки и эффективного использования специфических комбинаций операционных, инвестиционных и адаптационных процессов.

Операционные процессы связаны с повышением производительности труда в организации. Инвестиционные процессы предназначены для пополнения текущих активов и формирования новых ресурсов для развития организации. Адаптационные процессы руководят реакцией организации на рыночные изменения (появление новых возможностей) и направлены на накопление и использование знаний.

Таким образом, успешная деятельность организации в долгосрочной перспективе предполагает формирование и развитие тех организационных форм, которые в наибольшей степени соответствуют развитию необходимых компетенций.[[7]](#footnote-7)

Основной целью механизма принятия решений является поиск, отбор и внедрение необходимых инноваций, в частности, путем селекции, необходимой для развития потенциально ценных ресурсов и способностей организации.

В соответствии с механизмом селекции конкурентное окружение фирмы, а также ее внутренняя среда оказывают основное влияние на формирование и эволюцию компетенции организации. Формула "селекция приводит к компетенции" предполагает, что интенсивность влияния внутренней и внешней селекции является решающей для развития потенциально ценных ресурсов и способностей, которые могут дать организационно сложным организациям значимые конкурентные преимущества. Выживут только те подразделения организации, которые способны привести свой креативный потенциал в соответствие с внешней и внутренней селективной средой, остальные подразделения погибнут.

Основными задачами механизма принятия решений должны служить:

- создание условий для внутренней и внешней селекции в организации;

- определение и поддержание необходимых границ для системы внутреннего контроля;

- обеспечение возможностей для проведения экспериментов в темпе и масштабах рынка;

- формирование системы поощрения, соотносящей размер вознаграждения со степенью риска;

- поддержка дивергентного мышления и креативности.

Информационный механизм опосредует функционирование вышеперечисленных компонентов за счет организации адекватного по объему, структуре и времени информационного обеспечения их деятельности.

Высокая стоимость и значительные затраты времени, связанные с модернизацией информационных систем, служат одним из серьезных барьеров на пути эволюции организации. Так как системы сбора, преобразования, передачи и интерпретации информации обычно бывают достаточно дорогими, их гибкость и возможности к адаптации можно рассматривать как специфическое конкурентное преимущество.[[8]](#footnote-8)

1. Становление управленческой команды как фактор эффективного развития организации. Основные подходы к анализу группового функционирования

Прежде чем приступить к описанию методики создания собственной технологии командообразования, кратко рассмотрим некоторые наиболее значительные подходы к анализу группового функционирования в отечественной и зарубежной социальной психологии.

В советской социальной психологии существовало несколько подходов к развитию группы, которые фиксируют те или иные стадии и уровни в этом движении. Следует особо подчеркнуть, что для советской социальной психологии не характерно понятие "команда", а высший этап развития группы характеризуется понятием "коллектив".

Одна из наиболее фундаментальных моделей развития групп содержится в стратометрической концепции, или психологической теории коллектива А.В. Петровского. В основе всей модели лежит положение о том, что "деятельностное опосредование выступает как системообразующий фактор коллектива".

Здесь группа представляется как состоящая из трех слоев-страт. Центральное положение занимает сама предметная деятельность группы. Второй слой - ЦОЕ ("ценностно-ориентационное единство") - отражает отношение каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам. Последний слой - это непосредственные контакты между членами группы, основанные на эмоциональной симпатии, где ни цели совместной деятельности, ни общезначимые ценностные ориентации не имеют решающего значения.

Для определения уровня развития группы А.В. Петровский выделяет два основных вектора:

1) степень опосредованности межличностных отношений в группе содержанием совместной деятельности - дает возможность отделить "диффузные группы" от более высокоразвитых групп;

2) общественная значимость групповой деятельности - позволяет вычленить коллектив среди других высокоразвитых групп.[[9]](#footnote-9)

Эти вектора образуют пространство, в котором можно расположить все группы, функционирующие в реальном обществе. Общая схема представлена на рис. 1.

Рис. 1. Типология групп в стратометрической концепции А.В. Петровского.

│ ┌─────────┐ ┌─────────┐

│ │ 2 │ │ 1 │

│ └─────────┘ └─────────┘

│

├─────────┐ Степень

│ 5 ├─────────────────────────────────────────────── опосредованности

├─────────┘

│

│ ┌─────────┐ ┌─────────┐

│ │ 4 │ │ 3 │

│ └─────────┘ └─────────┘

Обозначенные пять фигур соответствуют разным типам групп:

1 - коллектив (высокие позитивные показатели по обоим критериям);

2 - общность с высокой степенью общественной значимости, но низкой степенью опосредованности (например, только что созданная группа);

3 - асоциальная группа, где высока степень опосредованности межличностных отношений антиобщественной деятельностью (например, преступная группа, банда, мафия);

4 - асоциальная группа с низкими показателями по обоим критериям;

5 - диффузная группа (общность, в которой практически отсутствует совместная деятельность).

Позитивной стороной подобной схемы группового развития является отчетливая реализация в ней принципа деятельности, позволяющая вывести анализ проблемы за пределы отдельно взятой малой группы. Существенным недостатком стратометрической концепции группового функционирования является сложность ее конкретного приложения к множеству реально функционирующих групп.

Следует отметить, что далеко не все исследования развития групп в советской социальной психологии шли в русле этой концепции, хотя основные позиции, представленные в ней, разделяются большинством авторов.

Советские исследователи выделяли особую стадию развития группы - приобретение ею элементов корпоративности, становление корпорации. К корпорациям обычно относили псевдоколлективы, группы бизнесменов, религиозные общины, банды, в то время как к коллективам - коммунистические коллективы, бригады коммунистического труда, творческие, трудовые, учебные коллективы. Возможно, что аналогом понятию "команда" в советской социальной психологии выступает именно "группа-корпорация" в том ее понимании, которое содержится в параметрической концепции Л.И. Уманского, где для группы-корпорации характерно преобладающее развитие системы деловых отношений.

Среди современных отечественных моделей формирования команд следует отметить подход Т.Ю. Базарова, И.В. Рыбкина, Т.С. Пырковой, которые выделяют следующие стадии процесса командообразования: 1) адаптация (с точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач); 2) группирование (характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам); 3) кооперация (происходит осознание желания работать над решением задачи); 4) нормирование деятельности (разрабатываются принципы группового взаимодействия); 5) функционирование (стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи).

В основе представленной модели, так же как и в стратометрической модели Петровского, лежит совместная деятельность. Но, на наш взгляд, данная модель является сугубо теоретической, она не показывает, каким образом осуществляется переход от одной стадии к другой. Также к недостаткам данной модели следует отнести то, что здесь нет каких-либо промежуточных этапов на пути от группы к команде.

В зарубежной социальной психологии в качестве наиболее известной модели развития группы можно привести модель Б. Такмэна. В ней описывается динамика развития группы исходя из условий, в которых она формируется, и выделяются две сферы групповой активности: деловая (решение групповой задачи) и межличностная (развитие групповой структуры). Согласно модели в каждой из указанных сфер предполагается прохождение группой четырех последовательно сменяющих друг друга стадий.

В сфере межличностной активности к ним относятся:

- стадия "проверки и зависимости", предполагающая ориентировку членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения;

- стадия "внутреннего конфликта", основная особенность которой - нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы;

- стадия "развития групповой сплоченности", достигаемая посредством постепенной гармонизации отношений, исчезновения межличностных конфликтов;

- стадия "функционально-ролевой соотнесенности", в основном связанная с образованием ролевой структуры группы, являющейся "своеобразным резонатором", посредством которого "проигрывается" групповая задача.[[10]](#footnote-10)

В сфере деловой активности Такмэн выделяет:

- стадию "ориентировки в задаче", то есть поиск членами группы оптимального способа решения задачи;

- стадию "эмоционального ответа на требования задачи", состоящую в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи вследствие несовпадения личных намерений индивидов с предписаниями последней;

- стадию "открытого обмена релевантными интерпретациями" - этап групповой жизни, на котором имеет место максимальный информационный обмен, позволяющий партнерам глубже проникнуть в намерения друг друга, предложить альтернативную трактовку информации;

- стадию "принятия решений" - этап, характеризующийся конструктивными попытками успешного решения задачи.

Модель Такмэна очень популярна в западной социальной психологии и часто используется при анализе процесса развития групп. Однако в ней не учитывается связь между обеими сферами групповой активности, не раскрывается при этом содержание этой связи.

Попытка трансформации модели Такмэна применительно к процессу командообразования была осуществлена сразу несколькими исследователями. Наиболее известная из них принадлежит М. Келли, который выделяет пять стадий развития команды: 1) стадия первоначальной ориентации; 2) стадия конфликта, конфузии и сопротивления; 3) стадия консолидации вокруг задачи; 4) стадия командой работы и решения задачи; 5) стадия перехода к решению другой задачи.

Р. Уеллинс, У. Байхэм, Дж. Уилсон при той же теоретической основе ограничиваются описанием четырех стадий развития команды: 1) "старт": оптимизм, определение миссии, границ, ролей; 2) "вход в круговорот": стресс в отношении ролей, внутренний конфликт; 3) "выход на курс": принятие различий, сильная преданность группе; 4) "полный ход вперед": совершенствование системы, большие перспективы, помощь другим командам.

Основу модели Дж. Катценбаха и Д. Смита также составляет концепция Такмэна, однако здесь уделяется особое внимание роли лидера в процессе формирования команды.

Близкую интерпретацию становления команды дают Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис. Обобщая их работы, можно выделить следующие этапы: 1) формирование (forming); 2) бурление (storming); 3) нормирование (norming); 4) функционирование (performing); 5) перемена или расставание (английское название этого этапа нам не известно).

Вообще, если проанализировать существующую литературу, те или иные статьи и публикации по командам, то практически в каждом источнике будет упоминаться именно данная модель (берущая свое начало в модели Такмэна). Это может быть связано с тем, что эта модель выступает в качестве квинтэссенции большинства представлений западных исследователей, которые придерживаются психоаналитического направления в вопросах развития группы.

Подведем некоторые итоги рассмотрения основных подходов к моделям развития групп.

1. В советской социальной психологии высшей формой развития группы является коллектив, в основе развития лежит деятельностное опосредование.

2. Скорее всего, аналогом термину "команда" в советской социальной психологии является термин "группа-корпорация".

3. В современной отечественной социальной психологии самостоятельной комплексной модели развития группы до уровня команды не существует, те модели, что имеются, являются аналогами зарубежных представлений.

4. Практически все зарубежные психологи сходятся в том, что в модели развития команды после первой стадии - старта проходит стадия конфликта, стресса, противоречий, которые решаются либо путем консолидации вокруг цели, либо с помощью эффективного лидерства.[[11]](#footnote-11)

**Заключение**

Организации, их признаки, законы развития, виды и структуры дают нам необходимые представления о сложном процессе взаимосвязи и взаимообусловленности процессов общественного и внутрипроизводственного разделения труда, результатом которых и являются наилучшие способы совместной работы людей.

Человек, работник составляет основу организации, ее главную движущую силу. Менеджер должен хорошо понимать, что все его действия, направленные на изменение вида или структуры организации, сталкиваются со сложившимися условиями, привычками, правилами и процедурами, характерными для работников данной организации. Поэтому сломать устаревшую структуру сложно не только технически, но, что более важно, психологически.

Общественное производство, как постоянно изменяющаяся система, не терпит остановившихся в своем развитии организаций. Они должны быть эффективными и отвечать потребностям людей не только в самой организации, но и во внешней среде. Таким требованиям отвечают организации, в которых:

1) оптимально соотносятся количественные пропорции между руководителями и исполнителями, между горизонтальными функциональными отделами и всей иерархией управления, между количеством и качеством техники, технологии и объемом выпускаемой продукции или представляемых услуг, между финансовыми возможностями предприятия и уровнем оплаты сотрудников и др.;

1. создана отвечающая времени организационная структура, экономически выгодная, а также планово эффективно и быстро вбирающая
2. все новое и передовое, что дает современный научно-технический прогресс;
3. основательно и серьезно проявляется забота о работниках организации, охране их труда и здоровья, улучшении условий труда и отдыха, а, кроме того, проводятся мероприятия по охране окружающей среды и применению передовых и безотходных технологий;
4. введена система контроля качества товаров и услуг, ведется работа по стандартизации и сертификации продукции, налажена система
5. связи с рынком и другими структурами, от которых зависят финансирование, поставки и сбыт, другие важные стороны успешной деятельности.

Сейчас стоит сложная проблема исследования и практического применения структур управления на всех уровнях хозяйствования и во всех его звеньях. Для решения такой задачи необходима теоретико-методологическая база, глубокое и основательное изучение возникших в народном хозяйстве страны новых управленческих отношений, анализ соответствия организационных структур новых промышленных и производственных образований их управленческим структурам. Работа по совершенствованию структур управления должна вестись на высоком профессиональном уровне, регулярно, а в сложившейся обстановке и централизованно.

Традиционно в менеджменте основное внимание уделяется процессу формирования и использования производственных или технологических инноваций.

В целом же можно выделить следующие виды инноваций, имеющие отношение к развитию организаций:

- технико-технологические инновации;

- организационно-производственные инновации;

- управленческие инновации;

- рыночные инновации.

Эффективная организация инновационного процесса на предприятии должна способствовать реализации всех приведенных выше видов инноваций. Причем основное значение здесь имеют управленческие инновации, так как именно они обеспечивают адекватность организационных подсистем постоянно изменяющимся задачам инновационного управления.

Под управленческими инновациями понимаются изменения в системе управления организации, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды организации в соответствии с динамикой внешней среды.

Отличительными признаками управленческих инноваций являются.

Во-первых, гораздо более значимая роль внешних агентов. Речь идет прежде всего об ученых и консультантах. Эти внешние агенты редко развивают новые практики самостоятельно, но они осуществляют важный вклад как в процесс экспериментирования, так и в последующий этап ратификации инновации.

Во-вторых, имеет место большая рассеянность и постепенность процесса, чем это обычно наблюдается, например, в технологических инновациях. Внедрение большинства новых идей в менеджменте занимает несколько лет, и иногда невозможно сказать с уверенностью, когда инновация на самом деле возникла.

**Список использованной литературы:**

1. Вотякова И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии развития организации // "Управление персоналом", 2008, N 16.
2. Горшенин В.П. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации // "Управление персоналом", 2009, N 17.
3. Гуляева М. Специфика работы руководителя в России // Финансовая газета. Региональный выпуск 2007 г., №4.
4. Исаенко Е.В. Концепция устойчивого развития предприятия // менеджер №4, 2008.
5. Кибанов А. Философия управления // Кадровик. Кадровый менеджмент 2008 г., №7.
6. Маймина М.В. Развитие реинжиниринга организации как направление реструктуризации ее деятельности // "Экономический анализ: теория и практика" 2009, N 20.
7. Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2008, N 6.
8. Плотникова Н.И. Управление ресурсами организационных изменений // Управление персоналом №11, 2008.
9. Рамперсад Х. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации // "Управление персоналом", 2008, N 19.
10. Рукин Б.П. Диагностика устойчивого развития организаций // "Экономический анализ: теория и практика", 2009, N 8.
11. Саенко К.С. Организационно-экономические механизмы развития управленческих инноваций компаний // "Экономический анализ: теория и практика", 2009, N 2.
12. Тарев В.В. Исторические аспекты формирования и развития системы внутреннего контроля // "Внутренний контроль в кредитной организации", 2009, N 1.
13. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах // "Экономический анализ: теория и практика", 2009, N 7.
14. Хусаинов М. Модели развития организационной структуры управления // "Управление персоналом", 2007, N 5.
15. Череповский А. Инновационное развитие организаций и трансформация ролей управляющих и специалистов // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2008, N 6.
16. Эртштейн О. Стратегии роста и решений в управлении развитием организаций // "Управление в кредитной организации", 2008, N 4.

1. Горшенин В.П. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации // "Управление персоналом", 2009, N 17. [↑](#footnote-ref-1)
2. Исаенко Е.В. Концепция устойчивого развития предприятия // менеджер №4, 2008. [↑](#footnote-ref-2)
3. Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2008, N 6. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А. Философия управления // Кадровик. Кадровый менеджмент 2008 г., №7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гуляева М. Специфика работы руководителя в России // Финансовая газета. Региональный выпуск 2007 г., №4. [↑](#footnote-ref-5)
6. Маймина М.В. Развитие реинжиниринга организации как направление реструктуризации ее деятельности // "Экономический анализ: теория и практика" 2009, N 20. [↑](#footnote-ref-6)
7. Вотякова И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии развития организации // "Управление персоналом", 2008, N 16. [↑](#footnote-ref-7)
8. Эртштейн О. Стратегии роста и решений в управлении развитием организаций // "Управление в кредитной организации", 2008, N 4. [↑](#footnote-ref-8)
9. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах // "Экономический анализ: теория и практика", 2009, N 7. [↑](#footnote-ref-9)
10. Саенко К.С. Организационно-экономические механизмы развития управленческих инноваций компаний // "Экономический анализ: теория и практика", 2009, N 2. [↑](#footnote-ref-10)
11. Рукин Б.П. Диагностика устойчивого развития организаций // "Экономический анализ: теория и практика", 2009, N 8. [↑](#footnote-ref-11)