**Организация как феномен**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

И все-таки, следуя инстинкту, номы продолжали соблюдать иерархию. Мир испокон веку четко делится на тех, кто указывает другим, что следует делать, и тех, кто выполняет эти указания. Так неким загадочным образом у номов сформировалось новая элита. Рулевые.

Принадлежность к разряду рулевых определялась в зависимости от того, где тот или иной ном находится во время Большой Гонки.

Пратчетт. Землекопы, или Новые приключения номов

Понятие «организация» произошло от французского organisation; organiser — устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать. Этим словом можно определять:

• строение чего-либо. Обычно в этом значении оно употребляется в естественных науках (физике, химии, ...);

• совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт. Именно в этом значении мы и будем использовать данное понятие;

• саму деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других. В предыдущей главе, рассматривая управленческие роли, мы использовали термин «организатор», описывая деятельность специалиста по организационному проектированию, созданию специфических организационных структур, наиболее эффективных в заданных условиях, т. е. специалиста, который с помощью задания особых форм взаимодействия людей, подструктур формирует план и порядок осуществления деятельности.

**1. Организация как «имплицитная» модель**

Все здание было из воды. Фундамент клался из воды; стены, кровля, стекла, украшения выводились из нее же; все спаивалось водою; вода принимала все формы, какие угодно было затейливому воображению дать ей.

И. Лажечников. Ледяной дом

К общепризнанным постулатам современного представления об организации как социальном институте можно отнести следующие:

1) каждая организация существует в измерении пространств и времени; существование организации можно рассматривать либо как ее функционирование, либо как развитие;

2) различие между функционированием и развитием состоит в различном соотношении влияния внешних или внутренних (по отношению к организации) обстоятельств и факторов;

3) о функционировании организации говорят в тех случаях, когда необходимость в изменении задается извне, но при этом внутри организованной целостности не происходит существенных перемен (например, не меняются отношения между частями);

4) главные проблемы возникают при попытке понять сущность «развития организации». С одной стороны, предполагается, что источник изменений находится внутри организации. А, другой, — сами изменения могут быть «прогрессивными» или «регрессивными».

При этом каждый раз открытым остается вопрос, что ее внутренняя среда организации.

**Организация как система (эмпирическая модель)**

Многократные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее внутренней среде. Это и идентификация организации на формальную и неформальную составляющие организации, и попытка отделить управленческую и исполнительскую части. В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за основной и вспомогательный процессы, а в коммерческих — подразделения, «зарабатывающие деньги» и обеспечивающие этот процесс. Однако прямая и очевидная морфологизация организационной реальности по-прежнему оставляет актуальным вопрос, что же составляет суть организации как социального института.

По нашему предположению, одним из возможных путей ответа на этот вопрос могло бы быть обращение к носителям «опыта чувственных переживаний» организационной реальности, т.е. исследование представлений людей о том, что есть организация. Возможность такого подхода обосновывается тем, что согласно основным положениям теории социальных представлений, социальное представление:

1) выражает не индивидуальное мнение человека, а его мнение как члена общности;

2) является результатом взаимопроникновения субъекта и объекта, в котором сливаются воедино образ и значение;

3) в социальном взаимодействии одновременно выполняет функции познания, регуляции и адаптации.

В этом смысле представление людей о собственной организации и может рассматриваться как форма обыденного совместного знания (со-знания), обусловленного внутриорганизационным контекстом. Понятно, что благодаря процессу «объективации» снимается противоречие между субъектом и объектом управления, а сам процесс управления (по крайней мере, в его социально-психологическом измерении) может рассматриваться как адаптация имеющихся у работников образов о социальных общностях к идеальному представлению о данной организации.

В то же время остается не совсем ясным, что именно задает «каркас» внутриорганизационных шаблонов социальных представлений. Если прошлый опыт, то, как возникают новые паттерны, если же образцы вменяются «держателями основных ценностей» организации, то каков механизм интериоризации?

В определенной степени ответы на эти вопросы содержатся в исследованиях, которые принято относить к классу системно-ситуационных. Начиная с работ Ф. Фидлера, в социальной психологии активно используется принцип комплексного многофакторного представления о групповой ситуации. В последние годы практические работы и стремление к социальной релевантности выдвинули социальную ситуацию в качестве предмета специальною рассмотрения социальных психологов (М. Аргайл).

Отправным пунктом исследований, относящихся к данному направлению, служит понимание социальной ситуации в качестве «естественного фрагмента социальной жизни, определяемого включенными в него людьми, местом действия и характером развертывающихся действий или деятельности» (цит. по: Шихирев, 1999, С. 284—285). Это позволяет выявить систему универсальных факторов, определяющих любую ситуацию социального взаимодействия и проявляющих ее определенность. Очень важный момент данного подхода — введение такой единицы анализа социально-психологической феноменологии как социальное событие (М. Аргайл, 1981).

Системное представление о «ситуации» как совокупности характеристик социального события, воздействующих на индивида позволяет рассматривать совместную деятельность участников группы (т.е. их со-бытие) в качестве важнейшего фактора, определяющего образ конкретной организации в представлениях ее участников и отвечающего критерию конвенциональной объективности. Применительно к теме нашего рассмотрения важно отметить, что формирование данного образа и его закрепление в поведенческих актах происходят параллельно в нескольких направлениях. Прежде всего, это касается целей организации, правил и набора исполняемых ролей или моделей внутриорганизационного взаимодействия.

С учетом сказанного нами была предпринята попытка выявления эмпирической модели внутреннего строения организации. Мы исходили из предположения, что по аналогии с имплицитными теориями личности можно, основываясь на представлениях работников об известных им организациях, выявить имплицитную теорию организации. В ходе многочисленных опросов и групповых дискуссий с работниками, имеющими разный опыт управленческой деятельности в различных организациях (всего исследованием было охвачено более 1000 человек), в качестве центрального обсуждался вопрос о том, «без чего не может существовать ни одна организованная общность людей».

Нами получены следующие данные. В социальном представлении отечественных управленцев, занимающих разные уровни в структуре организации и имеющих разный опыт управленческой деятельности, по данным факторного анализа весьма отчетливо презентированы следующие измерения организации, которые можно считать не сводимыми друг к другу элементами, составляющими ее (организации) «внутреннюю среду» (рис. 1).

Рис. 1. Элементы организации

**2. Элементы внутренней среды организации**

— Ну какая может быть... — продолжал говорить командир, стоя спиной к своему самолету.

... корова! — вырвалось у всех с добавлением крепких слов.

Створки бомболюка полностью были раскрыты. В верхней его части стояла корова, упираясь копытами в боковые стенки, как гимнаст, выполняющий на кольцах упражнение «крест»... Все вокруг было обильно вымазано навозом.

А. Рогожкин. Особенности национальной охоты

Рассмотрим подробнее каждый из элементов, представленных на рис. 5.1, с точки зрения «человеческого измерения» организации.

**Цель**

Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать далее, если не будет определена ее цель — то, ради чего организация формируется, и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом — для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации, и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии — утверждения, раскрывающего смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Примером подобного рода заявлений могут быть следующие: «Наша цель сделать мир меньше». (телекоммуникационная компания), «Вместе с нами в будущее». (компьютерная техника), «Нормальная техника — для удобной жизни». (бытовая техника) и др. Таким образом, миссия — это представление о стратегических целях, и в этом смысле — о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

Для описания цели организации важен такой аспект, как видение, т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах организации и называется «видение» (от англ. vision — предвидение).

**Структура**

Элемент, без которого не может существовать ни одна организация, — ее структура. Этим понятием описывается внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены основных три типа организационной структуры:

1) линейная;

2) функциональная;

3) адаптивная.

1. Линейная организационная структура, которая часто называется пирамидальной, бюрократической, — строго иерархически организована, характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием.

Выделяются два подтипа линейной организационной структуры: плоские и высокие, различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

Преимущества линейных организационных структур:

1) четкая система взаимных связей;

2) быстрота реакции в ответ на прямые приказания;

3) согласованность действий исполнителей;

4) оперативность в принятии решений;

5) ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основная проблема организационных структур этого типа — ограниченность количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т. е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

Диапазон контроля определяется количеством связей в подразделении (организации). Эффективность управленческой деятельности зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением количества сотрудников, что существенно осложняет деятельность руководителя.

Типы связей:

• прямые единичные между подчиненными;

• перекрестные между подчиненными;

• прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

Рис. 2. Типы связей

Чем больше количество связей и чем они более неформальны, тем уже должен быть диапазон контроля для сохранения эффективного управления над структурой. Поэтому при реализации сложных видов деятельности, требующих от сотрудников большого числа согласования, уточнений, консультаций со стороны руководителя, необходимы узкий диапазон контроля и высокая (многоуровневая) организационная структура.

2. Функциональная организационная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями (рис. 3)

Президент (Директор)

Функциональный руководитель 1

Функциональный руководитель 2

Функциональный руководитель 3

**Производственные подразделения**

Рис. 3. Функциональная организационная структура

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур:

1) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;

2) высокая компетентность специалистов, отвечающих за (наполнение функций;

3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры — дивизионная (департаментная), которая может быть построена по продуктному, региональному (географическому), потребительскому (группе потребителей, обладающих общими свойствами) принципам.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и во вне ее.

Особого внимания заслуживают адаптивные организационные структуры, отличающиеся гибкостью, способностью достаточно оперативно изменяться в соответствии с требованиями внешней среды. Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все преимущества линейных и функциональных структур, успешно функционировать и развиваться в постоянно изменяющемся мире.

3. Адаптивная организационная структура — гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационные структур:

1) проектная — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;

2) матричная — функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующей длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры (рис. 4) характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

#### Проекты

#### Проект 1

(Директор)

Опытное производство

Вычислительный центр

#### Рабочая группа проекта 1

#### Рабочая группа проекта 2

#### Проект 2

#### Проект 3

#### Рабочая группа проекта 3

Рис. 4. Матричная организационная структура

Преимущества матричной организационной структуры:

• активизация деятельности руководителей благодаря созданию программных подразделений и резкому увеличению контактов с функциональными подразделениями;

• гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются в сложности самой структуры, вызванной наложением большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией в ситуации отсутствия единоначалия.

**Технология**

Очень часто «базисной» характеристикой организации, определяющей ее differentia specifica, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Этот элемент организации нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, корреспондирующие с целями деятельности организации. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые проходило производство.

Первый уровень — дотехнологический, при котором каждое изделие создавалось как уникальное.

Второй уровень был связан с внедрением стандартизации и механизации. Начался он с производства первого стрелкового оружия — мушкетов и был призван удешевить производство за счет взаимозаменяемости отдельных элементов. Следствием этого явилось развитие специализации в производстве. Специализации «подверглись» как отдельные исполнители, так и подразделения, и фирмы, включенные в технологический процесс.

Следующий уровень был связан с появлением конвейерных сборочных линий начала XX в. В первых конвейерных линиях рабочий не имел своего собственного рабочего места и следовал за изделием. Так продолжалось до тех пор, пока не был изобретен движущийся конвейер, в котором предусматривалось отдельное рабочее место для каждого исполнителя, мимо которого продвигались сами предметы труда. Введение движущихся конвейеров Генри Фордом позволило в десять раз уменьшить себестоимость производства машин.

Известные сегодня производственные и управленческие технологии в конечном итоге могут быть рассмотрены под углом зрения предполагаемой в их основе доминирующей формы организации совместной деятельности исполнителей, что существенно влияет (через отбор людей, обладающих особыми «групповыми» или «технологическими» свойствами) на характер организации.

Под типом совместной деятельности или формой организации совместной деятельности в социальной психологии принято понимать способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем. Согласно классификации Л.И. Уманского, к числу базовых можно отнести три типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную и совместно-индивидуальную.

1) Совместно-взаимодействующий тип деятельности характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей, как правило, примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников (рис. 5.). Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

Рис. 5. Совместно-взаимодействующий тип деятельности

2) Совместно-последовательный тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе (рис. 6.). Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т. д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместною преобразования исходного сырья в конечный продукт.

Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса переходя к другому, становится для последнего предметом труда.

Рис. 6. Совместно-последовательный тип деятельности

Так, например, при изготовлении досок вначале кто-то спиливает дерево, потом кто-то перевозит его на фабрику, затем Кто-то отделяет ствол от ветвей, потом кто-то измеряет ствол и рассчитывает, сколько и какого размера досок может получить и какова должна быть схема распилки, и лишь потом ствол поступает на распиливание.

3) Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется (рис. 5.7). Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности — индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ различных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

Рис. 7. Совместно-индивидуальный тип деятельности

В последнее время специалистами выделяется особый тип совместной деятельности — совместно-творческий[[1]](#footnote-1). Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности — сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Законы творчества требуют учета каждого, даже самого «сумасшедшего» видения, потому что в котле общего обсуждения из самой абсурдной идеи может появиться открытие. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с другой стороны, — синергетический (взаимообогащающий) эффект дает мощный импульс развитию самой группы, выполняющей деятельность. Однако в деятельности такого типа «следы» индивидуальных вкладов участников принципиально невычленимы.

Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Так работают творческие коллективы, в которых каждому дается полная возможность собственного самовыражения и тем не менее достигается цель группы в целом — создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

**Типы взаимодействия и особенности персонала**

Для людей в ситуации совместно-взаимодействующей деятельности характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника организации с подобным типом технологии характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах. Такого рода технологии характерны для сложного промышленного производства, обрабатывающей промышленности.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкурентности. Такого рода технологии характерны для современных наукоемких производств, сложных технологий, которые требуют очень высокой подготовки. У трудовых коллективов, работающих в подобной технологии, могут возникать проблемы организации общей деятельности между различными специалистами, хорошо знающими собственное дело, но мало ориентированными на понимание особенности работы коллег, концентрирующимися скорее на проблемах собственной деятельности, чем на проблемах организации в целом.

Участникам совместно-творческой деятельности свойственна, как отмечалось, особая ориентация — ориентация на профессиональное развитие. Она в корне отличается от стремлений участников совместно-индивидуальной деятельности, в данном случае речь идет не столько об углублении в рамках одной проблемы, специальности, сколько о работе в пограничных областях человеческой деятельности. Профессионал в отличие от специалиста способен и даже стремится выходить за рамки своей специальности и работать, пользуясь инструментами других специалистов, что позволяет ему не только находить новое, но и углублять свое понимание проблем.

Таким образом, участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций, ориентацией на индивидуальное развитие. Для коллективов, работающих в таком типе деятельности, основной ценностью становятся достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого участника. В отличие от совместно-взаимодействующего типа деятельности в организациях совместно-творческого типа невозможно решать проблемы большинством голосов и вводить диктатуру большинства. Проблемы должны решаться консенсусом, и итоговое решение в обязательном порядке должно оставлять возможность реализации законных интересов меньшинства, их права никогда не могут быть нарушены.

Под финансами, как элементом организации, чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществления собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:

1) распределительную;

2) стимулирующую;

3) контрольную.

С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации становится «человеческий капитал». Благодаря работам американских экономистов, лауреатов Нобелевской премии Т. Шульца (Т. Schultz, 1971) и Г. Беккера (1993, 1996, G.S. Вecker, 1994) многие организации успешно преодолели первоначальную метафоричность понятия «человеческий капитал» и вполне серьезно понимают под ним имеющийся у каждого работника запас знаний, навыков и трудовой мотивации.

У нас в стране в последнее время также появились работы, посвященные этой проблеме (А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, В.А. Коннов, С.А. Курганский, 1992; С.А. Дятлов, 1993; М.М. Критский, 1991; Г.М. Курошева, 1995). В ряде из них представлены и дефиниции основных понятий. Так, согласно точке зрения С.А. Дятлова (1994), человеческий капитал может рассматриваться, как запас знаний, навыков, способностей и мотиваций работника, которые содействуют росту его производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов этого человека.

Весьма продуктивная попытка измерить интеллектуальный капитал была предпринята крупнейшей скандинавской компанией Skandia (O.A. Козлов, 1997). При ее осуществлении директор по интеллектуальному капиталу AFS (крупнейшего отделения компании) Л. Эдвинссон исходил из трех следующих принципов: 1) интеллектуальные активы в несколько раз превосходят активы, отраженные в балансе компании; 2) интеллектуальный капитал является сырьем, из которого получаются финансовые результаты; 3) менеджеры должны различать два вида интеллектуального капитала — человеческий и структурный. Человеческий ценен тем, что является источником новых идей. Но прирост человеческого капитала (через отбор, подготовку и т.д.) бесполезен, если он не может быть востребован. А это обеспечивается структурным интеллектуальным активом, например, информационными системами, знанием каналов рынка, отношением с потребителями и, конечно, руководством, отвечающим за реализацию нововведений на уровне группы. На практике такой подход помог, например, вдвое сократить расходы на создание нового филиала путем выделения общей технологической части, независимой от местных условий.

Представители Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) развили опыт AFS. В их интерпретации интеллектуальный капитал состоит из индивидуальных навыков, необходимых для удовлетворения требований клиентов (т. е. собственно «человеческого капитала»), организационных возможностей корпорации удовлетворить потребности рынка («структурного капитана») и преимуществ торговой марки и имени компании («клиентского капитала»). Согласно этой модели, все три составляющих интеллектуального капитала организации могут быть измерены и оценены.

**Управление**

Рассматривая систему управления как элемент организации, мы в первую очередь должны обратить внимание, на решение каких задач она направлена, и какие методы при этом используются.

Термин «управление» первоначально означал умение объезжать лошадей и ими править. Английское слово manage (управлять) происходит от корня латинского слова manus (рука). Затем этим словом стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами.

Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Остановимся подробнее на основных типах управления, которые чаще всего реализуются в различных организациях.

Под типом управления мы будем понимать, характеристику того, как принимаются решения (управленческая форма) и каким способом эти решения реализуются (рычаг управления).

Какие же типы управления могут быть выделены?

1. Этот тип характеризуется коллективистской управленческой формой, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива. Главный рычаг управления — авторитет руководителя, который предполагает большой аванс доверия к нему со стороны членов коллектива. Часто по нормативам коллективистской управленческой формы руководитель сосредотачивает в своих руках большую личную власть и добивается практически беспрекословного подчинения со стороны ведомых. Одновременно часто руководитель является и «источником мудрости», что ведет к некритическому принятию его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников.

Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается членами коллектива как эффективный и пользуется доверием подчиненных. Однако если руководитель начинает нарушать установленные нормы, перестает следовать общепринятым традициям, то он может быть «свергнут». Аванс нарушения норм, или идеосинкразический кредит (Hollander E.P., 1969), у каждого руководителя свой.

2. Следующий тип управления основан на рыночной управленческой форме. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который в конечном счете превращается в основной критерий эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным и эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма часто является доминирующей в предпринимательской организационной культуре.

3. Этот тип управления детерминируется бюрократической управленческой формой. Решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем в соответствии с имеющимися у него правами и полномочиями. Главным источником силы руководителя является формальная власть, предоставляющая в качестве рычага воздействия на подчиненных возможность использования методов прямого влияния (приказов, наказаний). Главным мерилом эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. Сильным руководителем в таком типе управления выглядит тот, чьи приказы не обсуждаются, а исполняются немедленно.

4. Относительно новый тип управления, возникший в рамках партиципативной организационной культуры, характеризуется демократической управленческой формой. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающей личностей с разной профессиональной направленностью, отличающихся высокой активностью и самостоятельностью в принятии решений, оказывается совершенно невозможным, если не будут установлены определенные правила и нормы поведения. При этом сами правила должны обеспечивать как достижение интересов большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности иллюстрирует табл. 1.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип совместной деятельности | Управленческая форма | Рычаг управления |
| Совместно-взаимодействующийСовместно-индивидуальныйСовместно-последовательныйСовместно-творческий | КоллективистскаяРыночнаяБюрократическаяДемократическаяДиалоговая | АвторитетДеньгиСилаЗакон Знания |

**Персонал**

Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе: 1) особенности индивидуального поведения; 2) особенности группового поведения персонала организации; 3) особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

1. Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых

• индивидуальные способности, склонности и одаренность предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

• специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

• индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;

• демографические — половые и возрастные особенности;

• национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

2. Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

• особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

• феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

3. Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

• субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

• членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

• функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

**Резюме**

1. Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.

2. Все элементы организации должны соответствовать друг другу, проблемы организации — тем более, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.

3. Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

4. Понятием структура описывается внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

5. Известные сегодня производственные и управленческие технологии в конечном итоге могут быть рассмотрены под углом зрения предполагаемой в их основе доминирующей формы организации совместной деятельности исполнителей, что существенно влияет на характер организации.

6. С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации является «человеческий капитал», под которым понимается запас знаний, навыков, способностей и устремлений работники, которые обусловливают результативность его труда, и тем самым могут влиять на рост доходов этого человека.

7. Рассматривая систему управления как элемент организации, в первую очередь необходимо обращать внимание, на решение каких задач она направлена и какие методы при этом используются.

8. Представление о персонале организации нередко базируется на восприятии особенностей индивидуального и группового поведения сотрудников, а также специфике поведения членов управленческой команды.

1. *Малиновский П.В.* Идейно-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр. // Управленческие нововведения и игропрактика. — М., 1990. [↑](#footnote-ref-1)