

Факторы организационного развития предприятий

Москва - 2009

УДК 316.343.656

ББК

Н

**Рецензенты: Бахарев В.В. – доктор социологических наук, профессор
Коновалюк О.Е. – доктор философских наук, профессор**

Н Факторы организационного развития предприятий – Монография. – Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. – М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. – 80 с.

ISBN

Развитие теорий управления организацией показывает смещение акцентов к человеку как главному ресурсу организационного развития. Эволюция теории и практики управления выдвигала на первый план то одни, то другие проблемы и тем не менее демонстрировала становление культурологического подхода к управлению, что прежде всего выразалось в стремлении исследователей учитывать социальный аспект предприятия, рассматривать его как динамическую составляющую, а не редко и как ключевой фактор организационного развития.

Монография представляет собой обзор концепций организационного развития предприятий и поиск факторов, играющих ключевую роль в управлении эффективностью предприятий, что представляет собой интерес как в методологическом отношении, так и в практическом применении.

УДК 316.343.656

ББК

Н

ISBN

**© Некрасов С.И., Некрасова Н.А.,
Бусыгин О.В., 2008**

Содержание

Глава 1. Теоретические подходы к исследованию сущности и содержания организационного развития предприятия .	6	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Концепции организации и управления.....	6	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Анализ современных западных моделей организационного развития предприятия.....	23	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Факторы стратегического управления организационным развитием предприятия.....	29	Ошибка! Закладка не определена.
Глава 2. Социальные технологии на основных этапах процесса управления организационным развитием промышленного предприятия	47	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Технологии организационной диагностики.....	47	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Технологии выработки решений ...	61	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	73	Ошибка! Закладка не определена.
Библиография	75	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Процессы изменений охватывают сегодня всё большее число российских предприятий. Они выражаются в динамике внешних, относительно предприятия условий и трансформации внутренних, выступающей следствием быстроменяющейся макросреды. В связи с этим возникает необходимость адаптировать внутреннюю среду предприятия к требованиям технологии и рынка. Последнее выражается в необходимости выработки гибкой стратегии организационного развития предприятия.

Реализация стратегических целей предприятия предполагает несколько этапов. Первоначально принято считать этап выбора типа стратегии. Располагая «репертуаром» стратегий, предприятие может акцентировать внимание на стратегии изменений, роста или развития. Остановившись на качественном компоненте динамики предприятия, мы акцентируем внимание на стратегии развития – изменении организационных систем в определённом направлении, носящем качественный характер. Под организационными системами подразумеваются производственная, экономическая, социальная и маркетинговая системы, которые предусматривают реализацию производственной, финансовой, кадровой и рыночной стратегии. Отметим, что каждая из указанных стратегий, обладая спецификой, подчиняется на наш взгляд общим правилам реализации и содержит набор общих и частных компонентов.

Стратегия развития предприятия – совокупная программа действий, осуществляемая с целью построения будущего данной организации и обеспечения её адаптации к требованиям внешней среды. При высоких темпах изменений во внешней среде, необходимым условием достижения стратегической устойчивости предприятия является повышение скорости и точности реакции предприятия на внешние процессы, поэтому особое внимание должно уделяться адаптационным механизмам и в первую очередь, наиболее инерционным, к которым относится организационная культура.

Организационная культура представляет сложное, многослойное образование, в основании которого находятся нормы и принципы, определяющие деятельность предприятия с момента его создания. Важнейшей задачей менеджмента является определение общей политики предприятия и системы базовых ценностей. Для поддержки которых существует кадровая стратегия. В общем понимании, кадровая стратегия – совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу, ориентированных на долгосрочные целевые установки, которые можно интерпретировать через две составляющие: обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой; обеспечение

мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности. Таким образом, мы отмечаем две базовые цели кадровой стратегии: 1) решение задач, формируемых под влиянием окружающей внешней среды; 2) решение внутренних организационных задач (вовлечение персонала в управление организацией, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессиональных знаний и т.д.). Реализация первой цели, в большей степени предполагает сохранение и развитие квалифицированного персонала.

Вторая цель подразумевает актуализацию социального потенциала предприятия – нереализованных возможностей организации как социальной общности. На индивидуальном уровне социальный потенциал - это способности, знания, умения и навыки персонала организации.

Указанные цели стратегического развития предприятия в сфере персонала проявляют себя на уровне групповых ценностей, норм и правил взаимодействия, отражая, таким образом, взаимосвязь с организационной культурой предприятия. Мы полагаем, что предпосылкой реализации целей кадровой стратегии организационного развития промышленного предприятия является исследование организационной культуры предприятия как социальной общности, отражающей в своём составе наличие разнообразных субкультур, носителями которых могут быть социальные группы в рамках указанной общности.

Рассматривая организационную культуру предприятия фактором успеха реализации его стратегических целей, мы руководствуемся положением, что любое предприятие вне зависимости от его размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новой стратегии организационного развития предприятия в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой.

Использование технократического подхода при построении стратегии развития предприятия, акцентуация на тех инструментах реструктуризации, которые работают независимо от человека и отражают предметно-ориентированную политику, ставящей на первый план создание оптимальных структур для решения стратегических задач предприятия, отсутствие реального опыта использования инструментов управления организационной культурой, ориентированных на учёт ценностей персонала предприятия и ценностей бизнеса - всё это, по нашему мнению, выражает сложившуюся проблемную ситуацию, которая обусловлена несоответствием требований, предъявляемых предприятиям со стороны макросреды, и возможностей предприятий эти требования удовлетворить.

Глава 1. Теоретические подходы к исследованию сущности и содержания организационного развития предприятия.

1. 1. Концепции организации и управления.

Любая научная теория своим развитием демонстрирует несколько стадий. От начальной стадии формирования к последующим стадиям становления теория меняется содержательно, что бесспорно. Рассматривая современную теорию управления организационным развитием предприятия, очевиден процесс оформления последней. Она строится на положениях теории управления и теории организации, однако вопрос об их взаимосвязи остаётся открытым. Мы полагаем, что только чёткое разграничение предметных областей теории управления и теории организации, социологии управления и социологии организации может служить предпосылкой построения отдельной теории организационного развития. Разнообразие научных подходов, школ, направлений создаёт основу для системы научных знаний об управлении организационным развитием со своим предметом и инструментарием, поэтому мы акцентируем внимание на комплексном, междисциплинарном подходе к исследованию организации и проблем управления её развитием.

Обращаясь к вопросу о дифференциации теории организации и теории управления, отметим, что однозначного решения не выработано. Более того, мы сталкиваемся с дихотомией, выраженной в том, что одна часть научных школ рассматривает теорию организации как составную часть науки об управлении¹. Другая рассматривает управленческие подходы в рамках организационных теорий². Первые оперируют тем, что управление как целенаправленная деятельность по переводу объекта в желаемое состояние нельзя рассматривать отдельно от природы и свойств объекта управления. Вторая придерживается этой же аргументации, отмечая, однако, что параметры организации детерминируют содержание концепций управления. Считается, что такая позиция позволяет глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы формирования механизмов управления разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности их в практике реализации управленческих решений.

Справедливо считать, что и первая, и вторая позиции отражают объективную связь организации и управления в рамках целенаправленной преобразовательной деятельности.

¹ См.: Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. - М., 1998. - С. 253-266.

² См.: Мильнер Б. З. Теория организаций. - М., 1998. - С. 13-14.

Согласно Б. З. Мильнеру, главная задача теории организации – «изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов».¹ В контексте указанного, теория организации изучает процессы упорядочивания различных элементов в организационные структуры, описывает эти структуры, отмечая персонал как движущий фактор организационных изменений, как позитивных, так и носящих отрицательный характер. Такой подход, на наш взгляд, позволяет актуализировать процесс постановки целей организации, алгоритмизировать управленческое воздействие на системы и подсистемы организационной структуры. Безусловно, успешное достижение заявленного предусматривает использование различных научных дисциплин (социологии, психологии, экономики и других наук), таким образом осуществляя междисциплинарный подход к исследованию организации и механизмов её развития.

Обращаясь к социологии организации, подчеркнём, что предметом последней выступают социальные процессы функционирования и развития организации, а её объектом – элементы и структуры организации. Следовательно, социология организации призвана объяснить, что такое организация как социальный феномен, каким образом она функционирует в качестве особой социальной реальности. Обозначая взаимосвязь социологии организации и социологии управления. Отметим, что функционирование и развитие организации целеориентированно. Принятие управленческих решений и их реализация есть факторы, которые обеспечивают достижение целей организации через внедрение организационных нововведений. В процессе управления меняется «социальное» лицо организации, что предусматривает изменение свойств организации, являющихся результатом совместной деятельности индивидов. «Социальное как явление или процесс возникает тогда, когда поведение даже одного индивида оказывается под влиянием другого индивида или группы индивидов независимо от физического присутствия этого индивида или группы».² Здесь определяется нечто, объединяющее социальных субъектов, разнородных с одной стороны, но однородных в силу принадлежности некой корпоративности. Последняя, на наш взгляд, формирует организационную культуру как одну из составляющих организации. Развитие корпоративности организации можно рассматривать механизмом приращения её ресурсов, потенциала. В качестве последнего, справедливо считать нереализованные возможности организации как социальной общности. На индивидуальном уровне социальный потенциал – это способности, знания, умения и навыки персонала организации. Собственно, социальный потенциал – не что иное, как определённым образом скомпонованный человеческий капитал организации. Отмечая комплексность понятия «организационное развитие предприятия» мы акцентируем внимание

¹ Там же. - С. 16.

² Российская социологическая энциклопедия. Под редакцией Г. В. Осипова. – М., 1998. – С. 40.

на социальной компоненте последнего, что формирует для нас значимость таких понятий, как «социальный потенциал предприятия», «эффективность персонала», «организационная культура предприятия». Исходя из вышеуказанного, процессы реализации и преумножения социального потенциала предприятия, повышение эффективности персонала, развитие корпоративности через актуализацию организационной культуры могут быть представлены составляющими процесса организационного развития предприятия. Под актуализацией организационной культуры мы понимаем процесс оптимизации сочетания субкультур, существующих в рамках последней. Следовательно, управление организационным развитием понимается нами как целенаправленное управленческое воздействие на систему элементов, составляющих этот процесс.

Обратимся к термину «корпоративность», его происхождение исходит от английского «corporate», что означает общий, единый. Тем самым понятие корпоративности организации подчёркивает некую форму общности между всеми входящими в неё социальными субъектами, которая выражается через организационную культуру. Таким образом, не идентифицируя корпоративность с организационной культурой, мы подчёркиваем их взаимосвязь. В рамках социологии управления следует и можно рассматривать социальные процессы, подсистемы, элементы организации, моделировать корпоративность изменяя организационную культуру. Этим утверждением мы отмечаем динамическую составляющую социологии управления как науки. В противовес социологии организации, которая изучает социальную общность в статике, социология управления акцентирует внимание на динамике организации, процессах её функционирования и развития.

Обращаясь к вопросу о динамике организации, ориентируясь на разработку и реализацию концепции управления организационным развитием, мы основываемся на понимании социальной сущности организации, которое возможно посредством детального анализа работ О. Конта, Г. Спенсера, Э. Дюркгейма, К. Маркса, М. Вебера, Ф. Тенниса, Т. Парсонса и других.

В работах О. Конта и Г. Спенсера социальная организация представляет собой некий организм, естественную организацию, которая развивается эволюционно. Однако, если Конт в качестве движущей силы функционирования и развития организации видел дух или человеческий разум, Г. Спенсер считал, что мир управляется и изменяется через чувства. Согласно О. Конту, организационное развитие – это прогресс ума, который обеспечивает установление общественной гармонии и солидарности, стабильной организации¹. Его статическому и динамическому состоянию организации соответствуют понятие «порядок» и «прогресс». Для общественного (организационного) развития необходимо некоторое активное вмешательство извне, которое облекается в управленческую деятельность человека. Г. Спенсер, напротив, признавая эволюцию как процесс интеграции, то есть

¹ См.: Российская социологическая энциклопедия. – М., 1998. – С. 210.

организации материи, её условием считает свободный индивидуальный выбор¹. Таким образом, О. Конт выступает за внешнее управленческое воздействие, а Г. Спенсер – за самоорганизацию социальной общности.

В «понимающей» социологии М. Вебера организация рассматривается как совокупность социальных действий, то есть таких осмысленных, целенаправленных, ценностноориентированных действий, которые соотносятся с поведением других людей². Таким образом, управлять организацией в этом случае – значит понимать смысл социального поведения её членов. «Идеальный тип» организации связан с властными отношениями, со структурой власти. Властное отношение – отношение иерархическое, в котором один главенствует над другим. Оно гарантирует реализацию интересов вышестоящего над нижестоящим, и поэтому с управленческой точки зрения оно наиболее эффективно. По М. Веберу, оптимальной организацией является предельно рационализированная бюрократическая система, которой свойственны рациональность, надёжность, экономичность и эффективность, безличность, реализация специальных и рутинных задач, нейтральность, иерархичность, законность правил действия, властная централизация. Согласно М. Веберу, организация представляет собой совокупность социальных отношений – закрытых, либо с ограниченным доступом извне, в которой регулирование осуществляется особой группой людей : «руководителем и административным аппаратом, обладающими представительной властью».³

Итак, М. Вебер подчёркивает закрытость и иерархичность организации и говорит о том, что организация является искусственным образованием, созданным для достижения определённой цели. Организация, в данном случае, предстаёт как бюрократизированная, рационализированная система социальных взаимодействий.

Рассматривая работы немецкого социолога Ф. Тенниса, можно выделить два типа организаций: естественную, основанную на «естественной воле» к единению – общину, и деловую, базирующуюся на «рациональной воле» – общество⁴. Отметим, что организующим началом и в первом, и во втором случае является сознательная человеческая воля. Если первый тип характеризуется наличием естественных порывов и ценностей: в естественной организации отношения строятся на нормах любви, семейственности, родстве, общности вкуса и языка, то во втором типе господствуют безличные, искусственные, рациональные, экономические отношения и нормы. Итак, мы отмечаем две модели организации – естественную и искусственную, построенные на дихотомии «чувства и разума».

Социальный факт Э. Дюркгейма преломляется в организации как некая социальная реальность. Эта реальность обладает своим собственным коллективным духом, разделяемый членами организации, оформленный в виде

¹ См.: Там же. – С. 528.

² Вебер М. Избранное. - М., 1991. - С. 536.

³ Там же. – С. 538.

⁴ См.: Российская социологическая энциклопедия. – М., 1998. – С. 548.

усвоенных и осознанных норм, которые унифицируют поведение в организации. Таким образом, нормы составляют ядро организации. Организация выступает как некая нормативная, унифицированная социальная реальность. Рассматривая разделение труда, Э. Дюркгейм выделяет механическую и органическую солидарность. Чем более выражено разделение труда, тем более люди взаимосвязаны в процессе труда: механическая солидарность переходит в органическую. Следовательно, по степени сплочённости можно выделить механическую и органическую модели организации.

Учение К. Маркса о том, что способ материального производства определяет социальные, духовный и политический процессы, предлагает в качестве основы социальной организации её материальные предпосылки – орудия труда и рабочую силу¹. Таким образом, организация выступает как совокупность производственных отношений, в которых задействованы орудия труда и человек – носитель рабочей силы. Производственные отношения, в свою очередь, определяются уровнем развития производственных сил и отражают разделение труда и материальные условия, практическую деятельность человека. Организация в этом случае есть социальное выражение материальных предпосылок труда, организацию справедливо рассматривать через трудовые отношения и кооперацию. Такую модель организации принято считать трудовой. Аргументируется это тем, что противоречия капиталистического способа производства, проблемы эксплуатации и отчуждения труда, есть проблемы организации кооперированного труда, упорядочения производственных отношений, что подразумевает организацию средством разрешения трудовых конфликтов в сфере труда.

Обращаясь к структурно-функциональному анализу Т. Парсонса, отметим, что в его теории социальная система конкретизируется как система действия. В качестве её структуры рассматриваются устойчивые образцы поведения в системе, нормативные ожидания относительно действий, которые имеют общепризнанную значимость.² Подобный подход позволяет провести аналогию с позицией Г. Спенсера, который проводил параллель между социальными и биологическими системами, и подходом М. Вебера, где организация отождествлялась с совокупностью социальных действий. Парсонс попытался совместить указанные направления в структурно-функциональном описании социальной системы. Согласно Парсонсу, любая система имеет две «оси ориентации». Первая ось – внутренне/внешнее: система ориентируется либо на события окружающей среды, либо на свои проблемы; вторая ось – инструментальное/консуматорное: ориентация связана либо с сиюминутными, актуальными, либо с долговременными потребностями и целями. В следствие наложения этих осей возникает набор из четырёх основных функциональных категорий; соответственно возникают категории адаптации системы и категории интеграции и поддержания латентных образцов действия в системе.

¹ Там же. – С. 256.

² См.: Российская социологическая энциклопедия. - М., 1998. С. 30-32.

Эти категории пригодны для описания любых систем, на любых уровнях социального взаимодействия.

В классическом структурно-функциональном анализе Т. Парсонса в основе системы действия индивида лежат типовые схемы поведения, «роли», которые заложены в «деятели» в процессе социализации. Индивид включен одновременно в личностную, социальную, культурную и биолого-психологическую подсистемы и выполняет одновременно несколько социальных ролей. Рассматривая в качестве социальной системы общество, Парсонс разделяет его на подсистемы, несущие конкретную функциональную нагрузку: политическая подсистема обеспечивает целеполагание; культура (религия, образование, мораль) – стабильность и устойчивость системы; право (социальные нормы, ценности, статусы, роли и правила) – интеграцию социальной системы; экономика – адаптацию системы к внешней среде.

Применяя концепцию Парсонса к организации как социальной системе, можем выделить следующие функционально значимые её подсистемы:

1) политическую подсистему, обеспечивающую согласование интересов в организации и целеполагание (принятие решений по использованию ресурсов внутри системы), которые, собственно, обеспечиваются управлением;

2) организационную культуру, отвечающую за стабильность и устойчивость ценностей организации, представляющую собой идеологию организации;

3) социальный контроль в форме социальных норм и правил, обеспечивающий интеграцию организации; центральное место здесь занимают ценности, нормы, статусы, роли, обеспечивающие включенность человека в коллектив (поддержание сплочённости и снятие напряжения при взаимодействии частей системы, что является её внутренней проблемой);

4) экономическую подсистему, выполняющую функции адаптации к внешней среде (воспроизводство, координация и сбор ресурсов и средств).

Таким образом, все подсистемы организации взаимосвязаны структурно и функционально, причем матрица, которая используется для характеристики организации универсальна. Организация, обладая внутренней системной иерархией, за счёт коммуникаций между подсистемами, изменяется в зависимости от ситуации, приспособляясь к ней. Организация предстаёт как некое структурное образование, в котором происходит активный процесс коммуникаций между личностной, социальной, культурной и биолого-психологическими составляющими. Следовательно, организационное развитие представляется как изменение структуры коммуникаций между подсистемами организации в результате управленческого воздействия на неё. Эту модель организации можно обозначить структурной.

Таким образом, на основе анализа классических социологических концепций организации, можно выделить естественную, искусственную, административную, механическую, органическую, трудовую и структурную модели организации. Развитие организации происходит от простого к

сложному, в постоянной смене и взаимопереплетении искусственного и естественного, эволюционного и революционного, субъективного и объективного. Отметим, что объективность организации представлена в виде моделей, образцов поведения, которые есть некоторые идеалы и нормы, предписанные индивиду и обеспечивающие упорядоченность субъективного в организации. Субъективность социальной организации представлена как сознательное или бессознательное, нормативное, опосредованное и символически-регулируемое взаимодействие социальных субъектов и представлена как взаимосогласование действий людей. Таким образом, проблема согласования субъективного и объективного – одна из важнейших проблем управления организацией, когда за счёт регулирования интересубъективного взаимодействия достигается целостность и максимальная эффективность функционирования объективного. Подчеркнём, что объективное начало организации представлено её «официальной», или «формальной структурой», которая содержит разделение задач, власти и правила поведения её членов. Одновременно «неофициальная», или неформальная организация отражает особенности субъективного в организации, так как она основана на личных взаимоотношениях работников. Обе структуры влияют друг на друга, и в этом процессе меняется социальное «лицо» организации. Нормативное соотношение объективного и субъективного в рамках организации образует идеальный тип организации. Последний трактуется по-разному, так, польский социолог Я. Щепаньский определяет идеальный тип организации как систему, части и элементы которой гармонично соотносятся друг с другом, обеспечивая защищённость и стабильность организации. Я. Щепаньский определяет организацию: 1) как способы руководства и управления персоналом и различными ресурсами, способы координации функций, гармонизации усилий и направления их результатов на достижение определённой цели совокупностью людей, выполняющих частные задачи; 2) как систему образцов деятельности, средств социального контроля, социальных ролей и систем ценностей, которые обеспечивают совместную жизнь членов общности, гармонизируют их стремления, устанавливают допустимые способы удовлетворения потребностей, разрешают проблемные и конфликтные ситуации – то есть обеспечивают порядок социальной жизни.¹ По нашему мнению, данное понимание организации связано: в первом случае с построением стратегий управленческой деятельности в подсистемах организации-системы (финансовая, производственная, кадровая стратегии); во втором случае с оптимизацией организационной культуры предприятия как комплекса ценностей, отношений, норм поведения, выражающихся в реальном организационном поведении. Организация предстаёт как управленческий процесс, система методов координирования её функций и ресурсов – это структурирование, упорядочивание и рационализация любого социального объекта или процесса. То есть, организация есть универсальная форма

¹ Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. - М., 1968. - С. 110-111.

самореализации и управления социальной общностью. Процесс организации связан с объединением и регламентацией поведения людей и групп во время их взаимодействия и осуществления совместной деятельности, обеспечения определённого уровня социального порядка, согласия, интеграции.¹

Обобщая вышеуказанное, мы идентифицируем организацию с процессом установления баланса между сложившейся организационной культурой предприятия, его стратегическими целями и условиями внешней среды. В данном случае принципы и цели кадровой стратегии, установленные в соответствии с показателями организационной культуры, внешними условиями представляются нам доминирующими в процессе организационного развития, содержание которого можно рассматривать как цель, предпосылку, неотъемлемое свойство и результат управления.

Бытует мнение, что современные западные теории организации и управления – это теории системного подхода, социальных систем, сетевых и «информационно базирующихся» организаций, реинжиниринга, бихевиористские концепции, теории организаций «с внутренними рынками». Развитие теорий управления организацией показывает смещение акцентов к человеку как главному ресурсу организационного развития. Эволюция теории и практики управления выдвигала на первый план то одни, то другие проблемы и тем не менее демонстрировала становление культурологического подхода к управлению, что прежде всего выражалось в стремлении исследователей учитывать социальный аспект организации, рассматривать его как динамическую составляющую, а не редко и как сущностное ядро управленческих концепций.

Так, 40-50-е годы в центре внимания – организационная структура управления; в 60-70-е годы возникает стратегическое планирование; 80-е годы характеризуются переходом к исследованию возможностей управления организационным развитием в долговременной перспективе с упором на социальные ресурсы, человеческий капитал организации. В наши дни происходит «управленческая революция» в теории и практике управления, что связано с переходом общества в информационную стадию, стадию глобализации. На смену прежней (рационалистической) парадигме управления приходит новая (неформальная), которую можно охарактеризовать как обновленческую, эмпирическую или маркетинговую, индивидуалистскую, «информационную».

Каждая из этих стадий выдвигала целый ряд присущих именно ей управленческих концепций

Выделим пять основных школ западной теории организационного управления, фиксирующих, на наш взгляд, главные направления теории управления:

- школа «научного менеджмента»;
- школа «человеческих отношений»;

¹ Покровский Н. Е. Мир организаций и организация социального мира.// Социологические исследования. - 1997. - № 1. - С. 140-142.

- «эмпирическая» школа;
- школа «социальных систем»;
- «новая школа науки управления».

Возникновение школы «научного менеджмента» относится к началу прошлого столетия. Это исторически первое направление западной теории организационного управления именуется «классической», а также «традиционной» школой. Методологической основой этого направления явилось выделение блока «человек-труд» как первоосновы организации. А рамках этого блока процесс труда максимально разделяется на простейшие элементы с целью задать работнику наиболее оптимальный режим исполнения. Собственно, отличительной чертой данного направления явилось принципиальное отделение трудовой деятельности от управления, которое становилось функцией другого лица, организация рассматривалась исключительно как формальное образование, замкнутая, закрытая система, лишённая существенных связей с внешней средой. Человеческий фактор, мотивы поведения персонала в процессе производства не рассматривались как активные составляющие управленческой деятельности. Однако, представителями данного направления впервые был поставлен вопрос о дуализме организационно-управленческой функции, связанной, с одной стороны, с регулированием технологического процесса, а с другой, с деятельностью людей. Именно «классическая» школа явилась предпосылкой выделения «научного управления» как самостоятельного и мощного направления. Наиболее известные представители этой школы такие исследователи, как Л. Гьюлик, Д. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен. Отметим, что «классическая» школа включает несколько стадий становления организационных концепций. Так, А. Файоль, Л. Урвик и другие последователи Ф. Тейлора рассматривали организацию как безличный механизм. Их концепция получила название «организация-машина». Упор делается на единство командования, выделение функциональных звеньев и рычагов регулирования. Организация в этом смысле есть прежде всего инструмент решения задач, человек рассматривается не как личность, а как абстрактный «человек вообще». Такая техническая система предполагает и полную управляемость, контролируемость её деятельности.

То, что оставалось вне поля зрения «классической» школы, а именно изучение человеческого фактора, включающего мотивы поведения людей в процессе производства, «групповые отношения», «групповые нормы», проблемы «конфликта и сотрудничества», «коммуникационные барьеры» и т.д., явилось предпосылкой становления школы «человеческих отношений», которая ввела в теорию управления поведенческие элементы в интегрированном виде. Важнейшим положением этой школы является концепция «партиципационной системы» управления, которая приходит на смену «авторитарной системы» контроля и руководства. Среди многочисленных представителей этого направления, помимо её основателей Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, следует в первую очередь назвать Д. Макгрегора, К. Арджириса, Р. Ликерта. В рамках

этой школы формируется представление об организации как о частном случае человеческой общности, особой социальности. Ключевыми являются отношения «человек-человек», «человек-группа», причём эти отношения строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов и т.д. Главный регулятор – принятые в группе нормы поведения. Структура строится на основе стихийно складывающихся первичных отношений между индивидами, по «шкале престижа», через процессы лидерства и т.д. В этой среде образуются частные неформальные ассоциации. Подобная организованность удовлетворяет социальные потребности индивида и контролирует его поведение. Эта социально-психологическая организация «организация в организации» малодоступна управлению, действующему прежними методами, единственный путь воздействия на организацию в этом случае лежит через включение в её естественную систему, воздействие на нормы и установки, как составляющие организационной культуры.

Попытки интегрировать основные идеи «классического» направления и школы «человеческих отношений» привели к возникновению третьего направления американской теории организационного управления – «эмпирической». Для «эмпирической» школы характерно сочетание теоретических исследований с практической деятельностью. Представленная этой школой социотехническая модель организации основывается на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства. Исследования, проведённые представителями «эмпирической» школы (Э. Дейл, П. Дракер, Г. Саймондс и многие другие) показали также и обратное влияние социально-психологических качеств группы на производительность труда.¹ В той степени, в какой это позволяют особенности технологического процесса, организации следует учитывать и допускать неформальное регулирование на отдельных участках. По мере развития технической базы производства эти допуски можно варьировать вплоть до исчезновения.

Четвёртое направление теории организации и управления – школа «социальных систем» – характеризуется разработкой системного подхода к вопросам организации и управления, обращая преимущественное внимание на соотношение частей системы с системой в целом и на взаимозависимости значительного числа переменных факторов. Представители этой школы (Ч. Барнард, Г. Саймон) рассматривают организацию как «сотрудничающую коалицию», которая жизнеспособна лишь постольку, поскольку она может обеспечить всем своим членам «удовлетворение, достаточное для того, чтобы гарантировать продолжение их вклада в организуемый процесс». Теоретики этого направления исследуют организацию как целое, моделируя организационные процессы и сочетая их друг с другом, выясняя, какие из этих комбинаций оказываются наиболее благоприятными для достижения цели, стоящей перед организацией. Основателями школы «социальных систем» можно считать Ч. Барнарда, Г. Саймона. Именно от них получила развитие

¹ См.: Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 2. - М.: Наука, 1972. - С. 198.

«интернационалистская модель» организации, согласно которой последняя рассматривалась как система длительных взаимодействий между работниками. Важный способ поддержания контроля – системный анализ и построение организации с учётом границ её формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений.

Следующее направление западной теории организации и управления образует «новая школа науки управления» (Л. Берталанти, А. Раппорта, К. Боулинга, Р. Акоффа, Д. Эккмана.).

В основе данного направления лежит изучение процессов принятия решения с применением математических методов и новейших технических средств, следовательно, основной задачей этой школы можно считать повышение рациональности решений, а её подход к проблеме организации управления можно охарактеризовать как нормативный в отличие от дескриптивного.

В рамках «новой школы науки управления» имеет место объединение различных направлений исследований, среди них можно выделить «исследования операций», «системный анализ», «общую теорию систем», эконометрику. Системный подход в исследовании проблем управления приобрёл доминирующее значение, на его основе развиваются различные управляющие, прогнозирующие системы, однако, практика управления обусловила появление также деятельностного и процессуального подходов к исследованию организаций.

Рассмотрим несколько направлений развития системного подхода. На рубеже 60-х годов преобладала управленческая концепция принятия решений (Ч. Барнард, Г. Саймон), рассматривающая решение как первичный элемент функционирования и развития организации. Подсистемы организации – центры принятия решений, действующие в условиях неопределённости. Таким образом, организационное функционирование и развитие непосредственно зависит от эффективности единичных управленческих решений.

Концепция организационного поведения (Ч. Перроу, Д. Кац, Р. Кан) – направление развития системной теории в направлении психологизации организации. В её основе «школа человеческих отношений», согласно которой в основе управления организацией – управление индивидуальным поведением. Ситуационный и сравнительный подходы в наибольшей степени переносят системный подход к организациям в плоскость практических решений. Ситуационный подход обобщает различные системные воззрения и, опираясь на сравнительные исследования, в качестве эмпирической базы разрабатывает практические рекомендации (П. Лоуренс, Д. Лорш, Дж. Томпсон, П. Блау). Таким образом, происходит смещение акцентов от теории управления организацией в сторону исследования конкретных ситуаций, что ограничивает возможности выработки типовых управленческих рекомендаций.

Однако, институциональный подход (Дж. Гэлбрейт, Ф. Селзник, Ч. Перроу) дополняет ситуационный подход, рассматривая среду организационного развития шире. Подход к организации с точки зрения

политических интересов (Р. Сайдер, Д. Марч) рассматривает конфликт интересов в организации и использование власти в процессе принятия решений, что позволяет выделить составляющие процесса управления организацией, и собственно сама организация предстаёт как результат политического компромисса интересов.

Структурный подход к организации позволяет выделить систему формальных и неформальных связей, вертикальное и горизонтальное разделение труда, объём контроля и его модели, различные виды дробления организации на отдельные части и звенья. То есть в рамках этого подхода рассматриваются возможности оптимального учёта внутренних возможностей организации для её целедостижения. В рамках структурного подхода можно определить степень централизации функций и механизмов принятия решений в организациях, соотношение между централизацией и децентрализацией в управлении, направления и методы делегирования полномочий и ответственности. В этом случае управление организацией представляет собой процесс изменения старых, создания и внедрения новых подструктур в организации.

Прежде, чем принимать управленческое решение, анализируя структуру организации, мы интерпретируем порядок взаимосвязей её элементов. Многие исследователи выделяют структуру в рамках организации по различным критериям. Лапин Н. И., анализируя социальную организацию, выделяет в её составе:

- целевые группы, которые образованы на основе формальной организации вокруг функциональных задач предприятия. Функционирование таких групп обычно регламентируется инструкциями и положениями, и носит ярко выраженную целевую направленность;
- социально-психологические группы – это группы, основанные на межличностных отношениях, личной привязанности, симпатии;
- макросоциальные группы, которые образуются по признакам больших групп общества, к которым относится отдельная часть персонала предприятия, как: профессия, пол, образование, возраст, национальность. Такие структуры подчёркивают подсистемный характер социальной структуры предприятия относительно социальной структуры общества.

По форме Н. И. Лапин выделяет формальные, неформальные и социально-психологические связи в организации. По содержанию внутриорганизационные связи и отношения определяются по критериям: структура социально-психологических потребностей, лежащих в основе деятельности человека; система ценностей, определяемая как идеальная форма стратегии поведения; система социальных норм как выработанные социальными группами разного уровня правила и ограничения, санкции за их

нарушение; система социальной активности характеризует деятельность персонала по разнообразию, сложности и качеству.

Применительно к организации Н. И. Лапин выделяет базовую, или целевую функцию организации (осуществление главной цели организации) и вспомогательные функции – интегративную и изменяюще-поддерживающую. Интегративная функция обеспечивает объединение членов организации на основе общих социальных ценностей, а изменяюще-поддерживающая сводится к поддержанию социального статуса членов организации и самой организации не только путём его воспроизведения, но и путём его изменения¹. Сходную классификацию функций организации приводят Щербина В. В., Тарасов В. К. и другие. Акцентируя внимание на той или иной функции, представляется возможным формирование соответствующей стратегии организационного развития предприятия.

Обращаясь к деятельностной модели организации, отметим концепцию Ю. М. Резника. Он рассматривает организацию как систему, которая представляет собой «комплекс взаимосвязанных повторяющихся, типических действий людей (моделей поведения), их групп, объединённых общими ценностями и нормами»². То есть, он акцентирует внимание на социальной составляющей любой организации, которая есть система социальных отношений. Элементами данной системы выступают единичные формы действий и отношений в виде определённых позиций и ролей. Управление в данном случае принимает форму координации и регулирования социальных статусов. Резник также указывает следующие критерии системности организации: целесообразность, эффективность, «жизненность» и функциональная полезность. Очевидно, что эти критерии являются также критериями эффективности управления организацией. Например, с точки зрения критерия «жизненность» организация есть сеть межличностных коммуникаций, связывающих невидимыми нитями её членов и определяющих во многом нравственно-психологический климат в коллективе. Та степень, в которой организация отвечает и откликается на индивидуальные потребности своих членов, является критерием эффективности процесса управления.

Соответственно, организацию можно рассматривать на личном (микроуровне), групповом (мезоуровне) и макросоциальном уровне взаимосвязей, сочетающих объективное и субъективное начала социальных взаимодействий. В зависимости от субъективизации выделяются три уровня, или подсистемы организации: уровень личностной организации (потребности, интересы, установки персонала и межличностные взаимодействия), уровень культурной организации (сфера организационных ценностей, норм, правил) и уровень социальной организации (сфера социальных статусов и ролей работников).

Личностная организация непосредственно отражается в жизненной сфере, то есть в совокупности основных потребностей, интересов персонала, которые

¹ Лапин Н. И. Теория и практика социального планирования. – М., 1975. – С. 28-36.

² Резник Ю. М. Социальная инженерия как средство обеспечения управления. – М., 1996. – С.4.

в свою очередь обусловлены психофизиологическими особенностями и объективными условиями жизни последнего. Личностная организация представляет собой некую систему, в рамках которой можно выделить следующие подсистемы:

- мотивационная сфера (потребности, интересы, установки персонала);
- сфера целеполагания (цели, задачи, индивидуальные и коллективные решения);
- поведенческая сфера (выражение внутренней активности личности работника).

Системная сфера организации представлена как нормативно предписанные статусы и роли организации и включает в себя ряд подсистем:

- подсистема социальных групп или социальная структура – устойчивая совокупность взаимосвязанных статусов и позиций индивидов;
- подсистема социальной или организационно-ориентированной активности работников организации (например, их управленческой активности);
- подсистема жизнеобеспечения или социальная инфраструктура – комплекс материально-вещественных и организационно-технических условий, используемых работниками или обеспечивающих трудовую деятельность;
- подсистема социальной регуляции и контроля – совокупность правил, норм, символических знаний для регулирования внутриорганизационных взаимодействий.

По нашему мнению, как личные, так и социальные аспекты организации находят отражение в «культурной организации» посредством акцентуации на различных уровнях организационной культуры. Обычно, при трактовке и анализе феномена организационной культуры, исследователи рассматривают тот, или иной аспект последней, разделяемый членами предприятия.

Основные концепции западной социологической мысли, ассоциируемые с культурой, таковы:

1. Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определённых ситуациях. (Гоффман, Снайдер).
2. Групповые нормы: такие, свойственные рабочим группам, стандарты и ценности, как конкретная норма «полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату», возникшая у рабочих в хоторнских экспериментах. (Номанс, Килманн).
3. Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах». (Кеннеди).

4. Правила игры: правила поведения на работе в организации; «ограничения», которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации. (Шейн).

5. Климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами. (Литвин).

6. «Базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные, или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы. (Фрост, Морган)¹.

Указанные концепции не являются исчерпывающими и тем не менее они связаны с культурой и являются отражением её составляющих как системы. Они объединены с некими «моментами», общими для членов группы, однако, обращаясь к концепции культуры Э. Шейна, мы обнаруживаем, кроме рассмотренных выше норм, ценностей, моделей поведения, ритуалов, традиций ещё два важных дополнительных элемента, отличающих организационную культуру от обычной концепции некой общности представлений или ценностей.

По мнению Э. Шейна первый из этих элементов состоит в том, что культура предполагает наличие у группы некоего уровня структурной стабильности. Другой элемент — структурирование, или интеграция элементов культуры, выражающиеся в появлении более общих парадигм или гештальтов (состояний), лежащих на более глубинном уровне. Согласно Э. Шейну, это структурирование или интеграция, являются сущностью того, что мы именуем «культурой»².

Таким образом, организационная культура может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и транслировать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

В рамках данного определения организационной культуры отмечены, на наш взгляд, важные элементы, необходимые к рассмотрению. Во-первых, проблема социализации; во-вторых, проблема существования и взаимодействия субкультур. Попытаемся рассмотреть указанные элементы в рамках процессуального подхода, в котором организация рассматривается как совокупность разнонаправленных процессов, ограниченных пространственно-временными рамками. В этой связи, управление сводится к координации этих

¹ См.: Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – С.Пб., 2002. – С. 28-30.

² Там же. – С. 32.

процессов и выработке однонаправленной, стратегической линии развития организации.

Один из основоположников процессуального подхода Д. Гарвин, профессор Гарвардской школы бизнеса (США) считает, что организацию можно описать при одновременном исследовании управленческих и организационных процессов¹. Первые из них связаны со структурными проблемами, вторые – с поведенческими. Возвращаясь к проблеме социализации и к проблеме существования и взаимодействия субкультур, отметим, что, по нашему мнению, первые относятся к области организационных процессов (поведенческие проблемы), вторые находят выражение в сфере управленческих процессов (структурные проблемы). Дисбаланс соотношения между ними может проявляться в слабой политике управления персоналом, что приводит к трудностям общего менеджмента предприятия.

Д. Гарвин определяет организационные процессы как «совокупность задач и действий, которые вместе и только вместе превращают организационные ресурсы в конечные результаты»². Примером может служить разработка концепции управления персоналом предприятия, выражающаяся в кадровой стратегии. Процессы управления определяются автором как совокупность действий, направленных на достижение организационных целей³. Собственно, Д. Гарвин рассматривает процессы управления организацией, на наш взгляд, в рамках стратегического менеджмента в зависимости от характера поставленных целей (кратковременных или долгосрочных). Причём, он делит их на три процесса: определение целей и направлений деятельности; переговоры и согласование; мониторинг и контроль – которые представляют собой не что иное, как управленческие технологии. Сталкиваясь с большой неопределённостью, менеджеры должны делать сложный выбор, имея лишь ограниченный опыт прецедентов или сходных ситуаций; результирующие процессы редко повторяются в точности. Более того, кажущиеся незначительными модификации управленческих технологий (процессов) могут иметь очень большое значение. Например, смена последовательности работы с людьми или подразделениями, или изменение формы общения могут существенно повлиять на образование коалиционных групп и конечный результат управления. Эти тонкости и огромное число возможных решений объясняют, почему управленческими процессами так трудно овладеть. На наш взгляд, процессуальный подход призван оптимизировать построение деятельности менеджеров и достижение желаемых результатов в управленческой деятельности.

Рассматривая заявленную ранее проблему социализации, которая, по нашему мнению, может быть одной из отправных точек в понимании и

¹ Garwin D. A. The Processes of Organization and Management. Sloan Management rev. – Cambridge. (Mass.). – 1998. Vol. 39. # 4. – P. 33-50.

² Там же. – P. 33.

³ Там же. – P. 43.

оптимизации организационной культуры предприятия. В этом предположении мы отталкиваемся от одной из трактовок культуры, данной Э. Шейном. По его мнению, организационная культура – это прежде всего то, что передаётся новым поколениям членов организации¹. Безусловно, многое из того, что составляет суть культуры, невозможно выразить в наборе правил внешнего поведения, к которым приучают новичков, однако, изучение таких моментов может выступить средством нахождения определённых закономерностей в динамике организационной культуры предприятия. Так, способы трансляции опыта и процессы социализации, в которые вовлекаются члены группы, содержат в себе глубинные уровни культуры (истинные ценности), которые Э. Шейн интерпретирует через глубинные коллективные представления². В этой связи отметим, что если группа не имеет выраженных коллективных представлений, то взаимодействие новых членов группы со старыми представляет собой инвариантный процесс, отражающийся на степени развития организационной культуры. В этом случае процесс социализации может носить как позитивную, так и негативную направленность для существующей организационной культуры. При наличии глубинных коллективных представлений, культура сохраняется путём передачи их новичкам. В этом смысле, культура является механизмом социального контроля, «благодаря которому могут быть заданы определённые модели восприятия, мышления и самооощущения»³.

Обращаясь к проблеме существования и взаимодействия субкультур в рамках организационной культуры предприятия, отметим, что «любая социальная единица в результате процесса естественной эволюции производит подуровни, продуцирующие субкультуры»⁴. Справедливо предположить, что некоторые из субкультур обычно находятся в конфликте друг с другом, характерным примером чего может быть высшее руководство и производственные группы. Наличие субкультур в организационной культуре предприятия, по нашему мнению, может по разному влиять на динамику организационной культуры, в данном случае задача исследования состоит в том, чтобы обеспечить доминирование той субкультуры, реализация которой несёт для предприятия наиболее выгодные, с позиции внешних условий, результаты.

Отталкиваясь от вышеуказанного, отметим, что динамика организационной культуры в определённых временных рамках, ограниченная заданным алгоритмом, подверженная управленческому воздействию понимается нами как процесс организационного развития предприятия. Беря за основу последнего организационную культуру, мы тем самым актуализируем культурологический подход к моделированию процесса управления организационным развитием предприятия.

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – С.Пб, 2002. – С. 34.

² Там же. – С.35.

³ Там же. – С.36.

⁴ Там же. - С. 38.

1.2. Анализ современных западных моделей организационного развития предприятия.

В отечественной социологической мысли понятие «организационное развитие» употребляется в противовес либо стагнации, либо циклическим процессам, именуемым «функционированием организации»¹. Рассматривая «организационное развитие» в рамках западной социологии, мы отмечаем отсутствие однозначности в трактовке этого термина². Тем не менее, анализ моделей организационного развития в западной социологической мысли, представляет концептуально-ценные предпосылки нашего исследования. В основе общностей и различий моделей организационного развития – инвариантность трактовки термина «организационное развитие», представленного сущностным ядром концептуальных моделей.

Согласно одному из подходов: организационное развитие – естественный процесс качественных изменений в организации, производных от её возраста³. Другие авторы считают, что организационное развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями⁴. Также распространён следующий подход, согласно которому организационное развитие – сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить её адаптацию к требованиям технологии и рынка⁵. Данное определение является для нас приоритетным, поскольку содержит такие значимые элементы, как стратегия, структура, адаптация, требования внешней среды.

Исходя из вышеуказанного, обратимся к моделям организационного развития, фиксирующим в качестве доминанты концептуально-значимые для нашего исследования параметры организационного развития.

Итак, в структуре стратегического управления организационным развитием промышленного предприятия выделены следующие модели последнего: структурно-ситуационная, инновационная, феноменологическая, конфликтная, селекционная. Критерии классификации указанных моделей предложены А. И. Кравченко и акцентуированы на следующих факторах организационного развития предприятия: внешняя среда, внутренняя среда, структура предприятия⁶. Таким образом, по источнику, побуждающему

¹ См.: Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М., 1989. – С. 26-31.

² Для обозначения того, что в русском языке считается «организационным развитием», в западной социологии используется несколько разных терминов: «organizational development», «organizational growth», «organizational design», «organizational construction» и др.

Cases in Organizational Growth and Development/ A. M. Glassman, T. Cummings. Homewood, - Boston, 1991.

³ См.: Starhuk W. H. Organizational Growth and Development: Handbook of Organization/Ed. J. G. March. – New York, 1965. - P. 31.

⁴ См.: Child G., Kieser A. Development of Organizations over Time: Handbook of Organizational design/Ed. P. Nystroin, W. Starbuck. – Oxford, 1981. – P. 28.

⁵ Bennis W. G. Organizational Development. – Addison, 1962. – P. 2.

⁶ Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. - М., 1998. – С. 254-265.

организацию к изменению, все модели были разбиты на эндогенные, экзогенные и смешанные. По логике программирования изменений они были разделены на балансовые (принцип обеспечения равновесия и изоморфности среды или поддержания равновесия внутри организации); конфликтные (дисбаланс как условная динамика системы); смешанные, признающие оба механизма равноправными. По механизму, определяющему логику протекания процесса, они разграничены на рационально спланированные (намеренно вызванные и реализуемые активным субъектом и являющиеся итогом реализации некоего проекта или плана); спонтанные, где процесс изменений не обусловлен целенаправленной деятельностью и не связан с реализацией какого-либо плана; смешанные. По влиянию предшествующего развития на логику структурных изменений они разделены на волюнтаристские, отрицающие или игнорирующие влияние предшествующего развития на выбор будущего изменения организации, и исторические, считающие, что предшествующее развитие есть фактор, задающий логику изменений; смешанные, где оба фактора в той или иной степени представлены. По способу реагирования организации на источник изменения модели были разбиты на те, в которых система описывается как пассивно реагирующая (адаптивные), активно воздействующая (адаптирующие), смешанные. По итогу процесса изменения подходы представлены в виде моделей: с телеологически запрограммированным итогом, где результат изменений рассматривается как заданный исходной программой активного субъекта; случайностных, где итог развития не запрограммирован и результат изменения описывается как продукт действия множества факторов; смешанных, где признаются оба фактора. По сфере протекания они разделены на фокусные (многочисленные модели, где процесс структурных изменений описывается на уровне единичных организаций) и популяционные (где тот же процесс описывается на уровне организационной популяции).

Возвращаясь к обозначенным ранее моделям организационного развития, рассмотрим последние в рамках указанной классификации.

Структурно-ситуационная модель сформировалась во второй половине 60-х годов в рамках ситуационного подхода, основные разработчики Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон¹. Она представляет собой рационально-искусственную, экзогенную, балансовую, адаптивную модель организационного развития. В рамках указанной модели предприятие трактуется как сложная искусственная система, состоящая из разнородных, относительно автономных частей, стремящихся к балансу со «своими» фрагментами среды (в зависимости от структурного подразделения предприятия такими фрагментами могут быть: рынок товаров и услуг, рынок технологий, рынок рабочей силы и т.д.). Подобная дифференцированная адаптация (пассивно-рациональная адаптация частей предприятия к состоянию внешней среды) может быть рассмотрена как источник изменения форм и

¹ См.: Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М., 1972. – С. 13-15.

структуры, создающей проблему интеграции в организации, что в свою очередь ведёт к появлению новых структур. Организационное развитие предприятия, в таком случае, представляется как продукт сознательного приспособления структуры к требованиям внешней среды и определяется нововведениями. В целом такую стратегию можно охарактеризовать как стратегию «исправления ошибок». Главным образом это характеризуется тем, что управленческое звено структуры включается на этапе возникновения проблем, источником которых рассматривается неуправляемая внешняя среда. На этапе внедрения управленческих решений, последние согласовываются с потребностями персонала предприятия. Эффективность персонала определяет краткосрочную внутреннюю политику предприятия, но не рассматривается как фактор, значительно влияющий на формирование стратегии организационного развития последнего. Эффективность персонала, по нашему мнению, определяется уровнем удовлетворения его потребностей, интересов и являясь индикатором управленческой деятельности, включает определённое число взаимосвязанных компонентов, которые можно обозначить в рамках экономической и социальной эффективности. Детально эффективность персонала как один из факторов организационного развития предприятия будет рассмотрен в разделе 1.3.

Инновационная модель организационного развития предприятия сформировалась к началу 70-х годов (М. Киртон, С. М. Сигел, И. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан), являясь рационально-искусственной, экзогенно-эндогенной, балансовой, адаптирующей, предусматривает возможность изменений не только внутренней, но и внешней среды предприятия¹. В рамках данной модели предприятие трактуется как искусственно-рациональная, инструментальная, созданная под цель система, постоянно реконструируемая под решение новых задач и рассматриваемая через призму внедрения новшеств². В целом, представители инновационной модели рассматривают предприятие как достаточно пластичную систему, особенно следует подчеркнуть, что организационная культура предприятия рассматривается как пассивный компонент организационного развития, который чаще всего приходится преодолевать в процессе реализации стратегических целей предприятия, нежели использовать его как оптимизирующий инструмент, учитывать движущим фактором. В широком смысле, инновационная модель подразумевает совокупность рационалистических концепций, согласно которым организационное развитие предприятия – рационально спланированный, сознательно вызванный и контролируемый процесс структурных изменений. Необходимо выделить две интерпретации указанной модели, зависящие от источника изменений на предприятии: 1) эндогенные, в которой источник – внутренняя среда предприятия; 2) экзогенные, в основе которой рассматривается динамика внешней среды. К разработчикам первого

¹ См.: Duncan R. T. Strategies for Planned Change. – New York, 1977. – P. 18-19.

² См.: Argyris Ch. Management and Organizational Development. – New York, 1989. – P. 35-41.

типа можно отнести: М. Киртона, С. М. Сигела, У. Ф. Кэмеррера¹. Авторы связывают структурные изменения с реализацией некоего проекта, являющегося результатом неудовлетворённости руководящего звена предприятия состоянием внутренней среды, результатом деятельности или конфликтов внутри предприятия. Второй тип разработан И. Ансоффом, Ч. Арджирисом, Р. Данканом, Р. Залтманом, которые видят основной источник формирования проекта и стратегии структурных изменений в изменении внешней среды². Изменения среды предполагают выработку новой стратегии, предусматривающей смену рынков, типа выпускаемого продукта, а также изменение системы ориентиров деятельности, контроля за их осуществлением. В рамках инновационной модели есть смысл отметить теорию ресурсной зависимости как детально более разработанную версию экзогенно-инновационных моделей. Здесь инновационная логика сочетается с инвайронментальной ориентацией, опирается на положения теории обмена (П. Блау, Дж. Хоманс)³. Эта теория нашла широкое применение в практике управления и явилась основой таких подходов к проблематике организационного развития, как концепция стратегического управления (Дж. Пфеффер, Г. Саланчик). При разработке модели исходным является предположение, что условием функционирования предприятия является её взаимодействие с определёнными частями окружающей среды, обмен ресурсами. Способ обеспечения баланса выражается через: 1) механизм рационального, не пассивного приспособления предприятия к среде (адаптация); 2) изменения, сознательно и намеренно вносимые предприятием в состояние среды (адаптированные среды).

Кроме указанной, в рамках инновационной модели следует отметить также теорию случайностных трансформаций. Её разработчики (Дж. Мейер, Б. Роуэн и др.) отмечали, что не существует жёсткой связи между требованиями внешней (или внутренней) среды и осуществлёнными структурными изменениями, хотя изменения на предприятии могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами⁴. В контексте эффективности персонала, конфигурация внешней среды представляется как смена приоритетов деятельности (функциональных обязанностей персонала), смена технологий, изменение системы найма работников. Внутренняя среда модифицируется через системы взаимодействия с персоналом и изменение организационной структуры предприятия.

Селекционная модель отличительной особенностью имеет ориентацию организационного развития предприятия на внешнюю среду, когда эффективность персонала рассматривается как средство адаптации предприятия к внешней среде. Основные представители – Х. Олдрих, Дж.

¹ См.: Lawrence P. K. Organization and Environment. – Boston, 1967. – P. 24-28.

² См.: Zetiman G. B., Duncan R. T. Strategies for Planned Change. – New York, 1977. – P. 43-47.

³ См.: Там же. - P. 57-64.

⁴ См.: Hannan H., Freeman J. Organizational Ecology. – Cambridge (Mass.), 1989. – P. 51-59.

Пфеффер, М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэррол¹. Данная модель являясь экзогенно-эндогенной, рационально-естественной, эволюционной, адаптивной, стратегически-исторической, рассматривает процессы адаптации и селекции во взаимосвязи. Так, по мнению авторов, адаптационное обучение индивидов предусматривает отбор среди определённых образцов и поведенческих вариаций, адаптация же на уровне организационной популяции предполагает отбор среди членов популяции.

Селекционная модель реализуется в двух версиях. Первая, трёхступенчатая фокусно-селекционная модель, заложенная Алчианом и Кэмбеллом и детально разработанная Олдрихом и Пфеффером². Организационное развитие представлено как случайностно-селекционный процесс, протекающий на уровне единичного предприятия. Модель обозначена как трёхступенчатая в связи с представлением авторов о стадийности процесса организационного развития предприятия. На первой фазе осознаётся невозможность использовать ранее выработанные образцы в новой ситуации. На данном этапе создаётся «единый фонд изменений предприятия». На следующей стадии, которая обозначается как селекционная, происходит дифференцированный отбор из фонда тех образцов, которые обеспечивают оптимальное взаимодействие предприятия со средой. На последнем этапе отобранные образцы закрепляются в структуре предприятия.

Вторая версия селекционной модели представлена как поауляционно-селекционная. Разработчики (М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэррол) подчёркивают экзогенный источник структурных изменений, уделяется внимание консерватизму внутренней среды и её роли в процессе организационного развития предприятия³. В качестве единицы анализа выступает не фокусная перспектива (единичное предприятие), а организационная популяция (вся совокупность предприятий).

Как и в предыдущей версии логика инновации сочетается с механизмом естественного отбора и селекции. Однако, в данной версии акцентируется роль внешней среды, баланс с которой (не отдельным сектором как в структурно-ситуационном подходе, а со всей средой) является важнейшим условием существования организационной популяции. Среда рассматривается как сфера непосредственного взаимодействия и конкуренции предприятия. Далее авторы обращаются к репертуару предприятия (освоенный набор социокультурных образцов), характеризующему консерватизм «срабатывающий» на уровне структурной инерции. При этом отмечается, что с возрастом предприятия его зависимость от состояния среды снижается, а консерватизм возрастает. Таким образом, представители данной версии отрицают пластичность и высокую адаптивность предприятия, рассматривая организационное развитие последнего как постадийный процесс расширения репертуара предприятия, характеризующегося снижением зависимости от

¹ См.: Pfeffer J., Sulancik G. The External Control of Organizations. – New York, 1978. – P. 32-39.

² См.: Там же. – P. 41.

³ См.: Hannan H., Freeman J. Organizational Ecology. – Cambridge (Mass.), 1989. – P. 51-59.

среды. Как и в первой версии, на первой фазе процесс протекает на уровне единичного предприятия. Основанием для инновационной фазы, по мнению авторов, служит дефицит социокультурных образцов (репертуар предприятия), и невозможность использовать их в новой ситуации. В качестве решения проблемы предлагаются новые способы взаимодействия, которые после «проверки на выживание» закрепляются в репертуаре предприятия. На последнем этапе происходит освоение всеми предприятиями данной популяции этих образцов и расширение их репертуара, с чем, собственно, и идентифицируется процесс организационного развития предприятия.

В данной модели процесс организационного развития представляет собой разработку новых комбинаций за счёт использования ранее выработанных образцов и рассматривается как естественный процесс качественных изменений в структуре предприятия, производных от его возраста. Очевидная общность указанных подходов в акцентуации на качественной стороне происходящих изменений, в представлениях о позитивности результатов процесса, что даёт основание определить организационное развитие предприятия как процесс позитивных качественных изменений в коллективе предприятия.

Представляется необходимым отметить, что указанные модели дают глубокое описание только частных параметров, не учитывая других, не менее значимых. На наш взгляд, лишь селекционная модель наиболее полно и универсально описывает процесс организационного развития предприятия. Так, обращаясь к популяционно-селекционной версии селекционной модели, акцентируя внимание на культурологических особенностях предприятия, представляется возможным создание интегральной, практически ориентированной модели структурных изменений предприятия. Рассматривая популяционно-селекционную версию в масштабе предприятия, мы принимаем подразделения последнего популяцией, в которой может быть реализовано последовательное внедрение элементов разрабатываемой стратегии. Возвращаясь к вопросу о возникновении и взаимодействии субкультур в рамках организационной культуры, мы проводим аналогию с отмеченной выше моделью, согласно которой развитие организационной культуры основывается на акцентуации усилий для поддержки доминирования той субкультуры, которая максимально соответствует целям существования предприятия, обусловленного различными факторами.

1.3. Факторы стратегического управления организационным развитием предприятия.

Современное предприятие, ориентированное на внешние условия, учитывающее специфику внутренней среды при принятии управленческих решений, бесспорно вынуждено следовать определённой «линии поведения», которую принято называть стратегией. Собственно, стратегия – это процесс и результат планирования деятельности предприятия на долгосрочную и среднесрочную перспективы. Стратегическое управление предполагает выработку комплексной стратегии, отражает генеральное направление развития предприятия. Рассматривая процесс организационного развития предприятия, подчёркивая его комплексность, отметим, что при рассмотрении стратегии организационного развития это позволяет нам выделить организационную, производственную, рыночную, финансовую, кадровую стратегии предприятия. Эти стратегии, в сущности, соответствуют системе целей и задач предприятия и призваны обеспечить достижение последних.

Рассмотрим более подробно каждую из них. Организационная стратегия обеспечивает, как правило, вхождение предприятия в вертикальные отраслевые структуры, горизонтальное объединение предприятий, использование новых эффективных способов делового взаимодействия, приватизацию. Организационная стратегия – это расположение во времени и пространстве элементов и подсистем предприятия. Производственная стратегия предполагает поддержание соответствующего технического уровня производства при неуклонном соблюдении правила снижения производственных издержек. Рыночная (сбытовая) стратегия отражает ориентацию предприятия и производства на потребительский спрос и предполагает разработку и совершенствование товаров, их эффективное продвижение на рынке. Финансовая стратегия предполагает усилия, предпринимаемые для упрочнения финансовых позиций предприятия и лоббирование его интересов во внешней среде.

Кадровая стратегия направлена на сохранение ядра квалифицированного персонала предприятия и представляет набор основных принципов, правил и целей работы с последним, конкретизированных с учётом типа организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала¹.

Кадровая стратегия предприятия охватывает комплекс работ, представленных следующими направлениями: организация связей с рынком труда и персоналом предприятия; формирование политики использования персонала; выбор и разработка программ реализации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей; организация условий труда и рабочих мест; выбор системы оплаты труда персонала; формирование

¹ Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами. – М., 2002. – С. 37.

политики признания личного вклада работника; формирование политики обучения и развития персонала; развитие организационной культуры предприятия; разработка и реализация программ мотивации персонала; обеспечение неразрывной связи стратегии организации со стратегией управления персоналом; формирование коммуникационной политики.

Степень реализации указанных направлений кадровой стратегии, по нашему мнению, может служить индикатором развития предприятия как социальной системы. Так, развитие организационной культуры предприятия до уровня, соответствующего организационным целям, может служить предпосылкой эффективной реализации социального потенциала предприятия. Оптимизация организационной культуры как направление кадровой стратегии, безусловно, не может являться приоритетным, поскольку важнейшим условием эффективности кадровых процессов предприятия является комплексный подход к реализации стратегических целей, тем не менее, мы акцентируем внимание именно на этом аспекте, поскольку последний, по нашему мнению, включает в себе основные кадровые проблемы предприятий промышленности. Более того, развитие организационной культуры, корпоративности представляется нам составной частью процесса организационного развития, так как своим результатом подразумевает качественные позитивные изменения на всех уровнях предприятия-системы. Управление организационным развитием предусматривает выбор той или иной модели последнего, в соответствии с требованиями которого актуализируется выбор типа кадровой стратегии. Так, эндогенная модель организационного развития оптимально соотносится с закрытой кадровой стратегией, экзогенная – с открытой. Особенности стратегий основываются на степени их открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава и принципов работы с ним. Важно отметить, что выбор типа и содержания кадровой стратегии должен быть оптимально согласован с параметрами организационной культуры предприятия, поскольку только в случае соответствия стратегии управления персоналом с ценностями предприятия, кадровая стратегия становится социальной, то есть направленной не только на сохранение, воспроизводство жизнеспособного коллектива, но и на развитие, активизацию его социального потенциала.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий, осуществлять комбинированную стратегию.

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать предприятие. Это в первую очередь касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем, чтобы сориентировать деятельность предприятия на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам

предприятия, как его структура, система мотивации и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые представления, ценности и верования, квалификация работников и менеджером и т.д. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с существующей стратегией стиля руководства и подхода к управлению предприятием.

На выбор в качестве приоритетной той или иной стратегии, помимо целей предприятия оказывает влияние комплекс внешних и внутренних факторов. Эти факторы составляют внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Изучая их, следует учитывать, что они тесно взаимосвязаны, и воздействия отдельных факторов на предприятие различна. В дальнейшем, при рассмотрении процесса управления организационным развитием предприятия мы остановимся лишь на факторах, которые, на наш взгляд, оказывают непосредственное влияние на социальную составляющую комплексной стратегии предприятия.

Внешняя среда является источником ресурсов предприятия, которые необходимы для поддержания его жизнеспособности и внутреннего потенциала. В рамках внешней среды предприятия выделим макро- и микросреду.

Внешняя микросреда предприятия – это её рабочая среда, её непосредственные контакты с поставщиками, клиентами, посредниками, конкурентами, контактной аудиторией. Социальные составляющие микросреды предприятия – это потребители, контактные аудитории предприятия и их характеристики (территориальное местоположение, демографические, социально-психологические особенности, мотивация, потребительское поведение).

Внешняя макросреда предприятия – это не связанные непосредственно с ним экономические, технологические, политические, демографические, экологические, социальные и другие факторы. Анализируя социальную компоненту макроокружения предприятия, рассматривают: население (уровень благосостояния, обычаи, верования, ценности, профессионально-образовательную, демографическую структуру); общественные институты – государственные органы, общественные организации, политические партии и движения, профсоюзы; рынок трудовых ресурсов.

Важность изучения социальной компоненты макросреды предприятия заключается в том, что она влияет на другие макрофакторы и на внутреннюю среду предприятия: социальные макропроцессы меняются медленно, но приводят к существенным изменениям в среде предприятия, они влияют на потребительское поведение, формируют требования к предприятию. Анализ рынка трудовых ресурсов позволяет выявить потенциальные возможности в обеспечении предприятия нужными кадрами (наличие кадров определённой специальности и квалификации, уровня образования, возраста, пола и т. д., стоимости), исследовать политику профсоюзов, оказывающих влияние на рынок труда.

Внутренняя среда предприятия является источником её силы, она включает в себе потенциал её развития и функционирования. При анализе

внутренне среды предприятия характеризуют его преимущества и недостатки. Внутренняя среда, в отличие от внешней, представляет факторы, которые предприятие может контролировать, управлять ими. Если некоторые элементы системы организованы неправильно, внутренняя среда порождает проблемы функционирования и развития предприятия. Противоречия, возникающие во внутренней среде предприятия, в какой-то мере объясняются двойственной природой внутренних факторов или структурных элементов предприятия. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру предприятия (индивиды с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные группы, акционеры, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру предприятия (орудия труда, материальные ресурсы, технологии).

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном выделены группы ключевых внутренних факторов, которые могут быть источниками как преимуществ, так и недостатков предприятия¹. Опираясь на данную классификацию, раскроем содержание внутренних факторов предприятия.

Группа производственных факторов: территориальное местоположение предприятия, его отраслевая специализация, размеры производства, особенности производственно-технического цикла, жизненный цикл предприятия, загруженность производственных мощностей, контроль качества, исследования и разработки и т. д.

Группа финансовых факторов: финансовый капитал, система контроля за издержками и т. д.

Группа маркетинговых факторов: имиджи репутация предприятия, номенклатура товаров, качество и жизненный цикл продукта, выпускаемого предприятием, маркетинговые исследования рынка, каналы товаропродвижения. Организация сбыта, реклама, ценовая политика и т. д.

Группа организационных факторов: миссия предприятия, организационно-правовая форма, организационная структура, престиж предприятия, система коммуникаций, система управленческого контроля, организационная культура, социально-психологический климат, система стратегического планирования, способность к самоорганизации и т. д.

Группа кадровых факторов: социально-демографические характеристики персонала (половозрастная структура, профессионально-образовательная структура и т. д.), уровень квалификации, мораль, персонал управления, система оплаты труда, метода мотивации и стимулирования, кадровая политика на предприятии, текучесть кадров, случаи нарушения дисциплины и т. д.

В связи с тем, что в рамках социологии управления нас интересуют социальные аспекты управления организационным развитием, рассмотрим только те факторы, которые, на наш взгляд, оказывают непосредственное

¹ Виханский О. В. Стратегическое управление. – М., 2000. – С. 57-59.

воздействие на функционирование и развитие предприятия как социальной системы, позволяют достичь некоторого социального эффекта, реализовать социальный потенциал предприятия.

Миссия предприятия. Миссия предприятия- это смысл её существования, её предназначение. Она обеспечивает баланс интересов на предприятии, делает его уникальным, наполняет работу персонала особым смыслом. На наш взгляд, если в кадровой стратегии предприятия организационная культура становится цементирующим ядром для разработки и внедрения различных социальных технологий, то миссия является стержнем организационной культуры.

Организационно-правовая форма. По оценке руководителей предприятий, финансовое состояние в целом очень слабо зависит от организационно-правовой формы предприятия¹. Скорее, организационно-правовая форма имеет значение для формирования структур и процессов управления, фиксации отношений собственности и в некоторой степени – для привлечения инвестиций на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Однако, на социальные отношения и социальный потенциал предприятия, организационно-правовая форма оказывает непосредственное влияние, так как в ней отражены отношения собственности, власти и управления на предприятии.

Жизненный цикл предприятия. Широко распространено понятие жизненного цикла предприятия как предсказуемых изменений с определённой последовательностью состояний в течение времени. На наш взгляд. В теории жизненных циклов деловых организаций И. Адизеса² прослеживается динамика структурных изменений на предприятии. В качестве критерия эффективных организационных изменений автор предлагает рассмотреть её гибкость и управляемость. Молодые предприятия очень гибки и подвижны, но слабо управляемы. Когда предприятие взрослеет, соотношение изменяется – управляемость растёт, а гибкость уменьшается.

Трудности, с которыми сталкивается предприятие, Адизес делит на болезни роста и организационные патологии. Болезни роста – это проблемы, которые обусловлены незрелостью предприятия и которых трудно избежать. Эти проблемы могут быть преодолены силами самого предприятия. Что касается организационных патологий, их опасность состоит в том, что непреодоленные болезни роста становятся патологиями, излечиться от которых самостоятельно предприятие не в состоянии.

Таким образом, задача руководства – не допускать возникновения патологий. При правильной стратегии и тактике развития предприятия оно может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии довольно продолжительное время. Следовательно, стратегическое и оперативное управление должны сосредоточиться на решении проблем, присущих данной конкретной стадии жизненного цикла предприятия. Правда,

¹ Липсиц И. В., Кашин В. К., Никологорский Д. Ю. Российская промышленность в интерьере кризиса//Социологические исследования. № 1, 1996. – С. 24.

² См.: Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность//Социологические исследования, 1996. № 10. – С. 63-71.

П. Друкер считает, что задача управления заключается не в решении проблемы, которая представляет собой реалии вчерашнего дня, и следовательно, решение проблемы запаздывает за проблемной ситуацией и теряет смысл. Задача управления заключается в таком изменении предприятия, чтобы оно соответствовало новым реалиям¹.

Теория жизненных циклов позволяет проанализировать возможные сценарии развития предприятия, перспективность привлечения на предприятие тех или иных менеджеров, увидеть динамику, а не статику предприятия, и сделать вывод о своевременности определённых управленческих решений.

Организационная структура. Организационная структура – это фиксированные взаимосвязи между подразделениями и персоналом предприятия. От правильности выбора организационной структуры зависит эффективность работы предприятия, реализация его потенциала, прежде всего – социального. Структурные изменения на предприятии происходят в процессе адаптации предприятия к меняющимся внешним условиям и они отражаются в изменении стратегии предприятия. В относительно постоянных условиях стратегия предприятия сводится к снижению издержек и ценовой конкуренции. Наиболее эффективно реализуют эту стратегию функциональная организационная структура, которая наиболее распространена в 1910-20-е гг. Дальнейшая тенденция к укрупнению предприятий, их выход на несколько рынков с разными продуктами, привели к появлению дивизионной структуры, которая достигла расцвета в американских компаниях во время второй мировой войны. Образование в послевоенные годы многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует предприятие. Произошло его разделение и образование филиалов в разных странах. Сформировалась многонациональная атричная структура по типу «отделение – страна».

Организационная структура предприятия представляет собой, на наш взгляд, наследие старого и формирование нового: в зависимости от поставленных целей, стратегии предприятия, выбирается та или иная организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией предприятия требует. Чтобы стратегически значимые виды деятельности и хозяйственные подразделения рассматривались в качестве основных блоков при построении организационной структуры. При сочетании нескольких стратегий образуются организационные матрицы различных типов, в которых сочетаются разные виды структур. В целом же организационные структуры движутся в сторону многообразия и усложнения: унифицированные структуры движутся в сторону множественности видов структур в рамках единого предприятия; стабильные структуры стремятся к динамичности; реактивность сменяется планируемостью; структурная оптимизация – оптимизацией организационного потенциала предприятия; адаптация структур преобразуется в их конструирование.

¹ Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. –М., 1994. – С. 15-16.

Организационная культура. Организационная культура – это паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем¹. Подвергая анализу феномен организационной культуры, необходимо отметить его системность. В работах Э. Шейна организационная культура представлена тремя подсистемами-уровнями: артефакты; декларируемые и истинные ценности; базовые представления. Ставя задачу диагностики и оптимизации организационной культуры предприятия, необходимо учесть специфику уровней культуры, понимание которой способно обеспечить реальный положительный эффект.

Артефакты: самый поверхностный уровень культуры, включающий зримые продукты предприятия, такие как: архитектура его материального окружения, его язык, технологии и продукты деятельности, его стиль, воплощённый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с предприятием, описание принятых ценностей, внешних ритуалах и церемоний. Таким образом, артефакты – тот уровень организационной культуры, который можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в предприятие с незнакомой культурой. Однако, данный уровень культуры имеет характерную особенность: относительная простота наблюдения сочетается со сложностью интерпретации наблюдаемого. Исходя из этого, понимание культуры предприятия, её адекватное толкование обеспечивается посредством анализа декларируемых и истинных ценностей, норм и правил, лежащих в основе обыденных инструментальных принципов, которые составляют следующий уровень организационной культуры. Содержание этого уровня организационной культуры (декларируемые, истинные ценности) во многом предопределяет поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Разграничение ценностей предприятия на декларируемые и истинные имеет решающее значение при идентификации типа организационной культуры. Грань между указанными ценностями достаточно конкретна и проявляется в наличии или отсутствии предшествующего принятию ценностей опыта. Так, если ценность не отражает приобретённый ранее определённый опыт, она отражает только то, что мы обозначили декларируемой ценностью, которая достаточно точно определяет то, что будет говориться в целом ряде ситуаций, но не будет соответствовать тому, что будет делаться. Если ценности отвечают предшествующему опыту, основополагающим представлениям персонала предприятия, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации персонала. Такие ценности обозначены нами как истинные. Мы полагаем, что дифференциация ценностей, которые соответствуют основополагающим представлениям персонала, и ценностей, которые противоречат им и являются

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб., 2002. – С. 31-32.

следствием некоторых умозаключений или претензий является необходимым условием анализа и оптимизации организационной культуры предприятия. Возвращаясь к вопросу о возникновении субкультур в системе организационной культуры, мы также обращаемся к уровню ценностей, которые, на наш взгляд, являются основой формирования последних. Носитель субкультур – персонал предприятия. И соотношение субкультур различных категорий персонала, субкультур подразделений – ключевой момент, определяющий логику не только нашего исследования, но и общей аналитической работы с организационной культурой предприятия.

Многие аспекты поведения персонала часто не находят объяснения, что приводит к пониманию лишь некоего аспекта культуры предприятия. Для того, чтобы перейти к ещё более глубокой степени анализа организационной культуры, необходимо обратиться к уровню базовых представлений. Согласно концепции Э. Шейна базовые представления являются для членов группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму¹. То есть, если персонал предприятия придерживается какого-либо базового представления, то поведение, которое базируется на любых иных представлениях, будет интерпретировано как неправильное². Таким образом, сущность организационной культуры предприятия, по нашему мнению, можно конкретизировать на уровне базовых представлений, лежащих в основе его деятельности. Установив их, мы сможем конкретизировать смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

Поскольку организационная культура образуется конкретными её носителями с присущими им культурологическими особенностями, рассмотрим персонифицированную организационную культуру.

Организационная культура работника – это результат его отношения к своему предприятию, стремления ощущать принадлежность своему предприятию. Организационная культура работника является одним из компонентов его социального потенциала. Необходимой предпосылкой этого является доверие, основанное на представлениях, принятых на предприятии. Представления – ключевые элементы культуры, именно поэтому они определяют трудовое поведение, пронизывая его. Таким образом, организационная культура в определённой мере способствует формированию ценностно-эмоциональной подструктуры работника, соединяя в себе общечеловеческие ценности (сотрудничество, новаторство, доверие, уважение, добросовестность, преданность и др.) с интересами предприятия (обогнать конкурентов, завоевать рынок и т. д.).

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб., 2002. – С. 39.

² Житель капиталистической страны никогда не сможет понять, в чём состоит смысл работы заведомо убыточного предприятия, и не поверит тому, что качество выпускаемой продукции может не интересовать производителя. Там же. – С. 40.

В нормативном варианте организационная культура предприятия способствует его преуспеванию, а эффективная финансово-экономическая деятельность формирует высокое чувство собственного достоинства работника, обогащая его трудовой потенциал. Развитый и развивающийся трудовой потенциал персонала, в свою очередь, ведёт предприятие к процветанию.

Организационная культура современного предприятия, построенная на принципах гуманизации, стимулирования творчества предполагает воспитание инновационной личности, то есть личности, обладающей характеристиками предпринимателя. Именно инновационная личность является не только носителем, но и эффективным пользователем, реализатором такого важного в современных условиях ресурса, как знания, информация. Характеристика скорее не количества, а качества знаний – человеческий капитал. Его носителем является инновационная личность. Следовательно, в рамках кадровой стратегии предприятия необходимо проводить глубокий анализ не только количества, но и качественных характеристик человеческого капитала, персонала предприятия, конкретных способов его использования в соответствии с поставленными целями.

Инновационной личности свойственна мотивация достижения, она стремится к успеху индивидуальному и успеху предприятия в целом. Мотивация достижения в поведенческом аспекте связана с направленной вверх социальной мобильностью, карьерным ростом, социальной активностью, желанием повысить свой социальный статус. В области социальных установок инновационная личность стремится к инновациям, она ответственна, планирует, рационально рассчитывает свои действия и готова к риску. Синдром достижения формируется в процессе социализации работника на предприятии, приобщения его к общепринятым социальным и культурным ценностям, нормам, установкам. Она воспитывается в определённой культурной среде предприятия.

Антиподом инновационной личности является традиционная личность, избегающая перемен и склонная к социальной пассивности. Традиционная личность на предприятии обеспечивает социальную преемственность и сохранение социальной стабильности. Она не вырабатывает инноваций, а принимает их как неизбежную реальность, с которой приходится считаться для сохранения своих позиций в структуре предприятия. Если же традиционная личность не способна или не хочет усваивать нововведения, она становится препятствием к организационному развитию. Примером может служить так называемый «гомо советикус» – носитель «советской» ментальности, типичный представитель постсоветского крупного предприятия, проработавший на нём всю свою жизнь.

П. Штомпка, раскрывая значение феномена социалистической идеологии, пишет, что такой человек является продуктом «нескольких десятилетий тоталитарного или полутоталитарного правления, оставившего глубокий

отпечаток на мотивах и социальных установках населения»¹. Такая личность формировалась в процессе внедрения «фальшивой идеологической реальности» в человеческие мозги до такого состояния, когда она достигает области мотивации на уровне безусловных рефлексов, подсознания, глубоко заложенных психологических кодов»². С другой стороны, личность формировала эффективные защитные механизмы, «адаптивные реакции» к социалистическим условиям, которые укоренились в массовом сознании. Массовое советское сознание проявляет упорное сопротивление инновациям, в том числе, и в сфере производства. Основная проблема управления таким сознанием заключается в том, что повседневное поведение людей моделируется сформированными десятилетиями привычками, нормами, правилами, которые противоречат социальной реальности современного предприятия.

Польским социологам удалось описать характерные черты сознания и поведения традиционного «гомо советикус». Самое главное, что отличает такую личность – это раскол сознания в соответствии с дихотомией «общественный – частный». К этим двум сферам проявляется разное отношение. Например:

1. Разное отношение к работе. Безразличие к результатам своего труда, типичное для работы на государственном предприятии контрастирует с дисциплинированностью, аккуратностью, полной отдачей в частном секторе.

2. Беспомощность, неспособность принимать самостоятельные решения, уход от ответственности, стремление к безопасности и эгоистичной выгоде – на рабочем месте и уверенность в себе, инициативность, инновационность, готовность к риску, альтруизм - отношениях дома, в семье.

3. Пренебрежение к государственной или общественной собственности и забота и охрана частной собственности. Например, кража запчастей, оборудования, материалов на государственных предприятиях широко распространена и не порицается, а кража собственности наказывается и осуждается.

4. Пассивные, конформистские, подчинённые роли в общественной жизни не совпадают со стремлением к успеху, самореализации в частной жизни. Первое проявляется в отношении типа «поживём – увидим», «один день прошёл – и ладно», психологии иждивенчества и стремлении к патернализму.

5. Массовое недоверие СМИ, официальным заявлениям – и в то же время, наивная готовность поверить слухам, сплетням, пророчествам, доходящим по неофициальным каналам.

6. Официальные авторитеты всех уровней государственной власти отрицаются. Действия правительства расцениваются как тайный сговор, преступление против народа, ложь, цинизм, глупость

¹ Штомпка П. Социология социальных изменений. – М., 1996. – С. 305.

² Там же. – С. 296.

или некомпетентность. Одновременно частные связи и отношения идиализированы.

Раскол в сознании отражается и на поведении людей:

1. Разрыв между словом и делом, декларациями и поведением.
2. Имитация бурной активности, которая приобретает значение ритуала.
3. Двойной стандарт в речи – «двойная речь», которая проявляется как отличие официальных высказываний и частных разговоров. В официальной речи используются специфические обороты, в то время, как в частной речи люди способны отстраниться от «официоза» и даже высмеять свои же слова, сказанные публично. Люди как будто играют в две игры с противоположными правилами.
4. Противоположность общественной и частной сфер порождает феномен «паразитической новации», когда человек стремится «обдурить систему», обмануть, найти лазейки, чтобы достичь личных целей не «благодаря», а «вопреки» системе. Такое поведение одобряется, так как воспринимается как месть и компенсация за обман со стороны властей.
5. Другая поведенческая модель сводится к отказу или сведению к минимуму ответственности посредством не поддающихся учёту способов (по телефону, устно, без протокола и т. д.). Это порождает тенденцию перекладывать ответственность и требовать заботы, социальных гарантий со стороны государства, что выражается в психологии инфантилизма.
6. «Незаинтересованная зависть» – неприязнь и неприятие необычного достижения, слишком большой выгоды, исключительного успеха, элитарности, вытекающие из господства «уравниловки». Это порождает разнообразные действия, направленные на то, чтобы помешать другому достичь социального успеха, «даже если это происходит не в процессе соревнования и чей-либо успех не уменьшает шансов остальных»¹.

Таким образом, сегодня на российском предприятии существуют две совершенно противоположные «идеологические реальности»: социалистическая – традиционная и капиталистическая – инновационная. Мы не придерживаемся позиции непримиримой борьбы с «гомо советикус», полагая, что оптимальное сочетание обеих реальностей, использование преимуществ каждой посредством целенаправленного воздействия на организационную культуру предприятия, управление его организационным развитием – залог эффективного решения имеющихся проблем. Следовательно, организационная культура отечественного промышленного предприятия должна отличаться от западных стандартов, синтезировать как элементы

¹ Там же. – С. 306-310.

западных моделей (подробнее об этом см. раздел 1. 2), так и отечественный опыт по управлению в сфере идеологии и политики.

Система коммуникаций. Коммуникации во внутреннем пространстве предприятия – это взаимодействие, процесс обмена информацией и передачи сведений между людьми и подразделениями предприятия. Коммуникация служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений предприятия, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Организационная культура помогает построению эффективных коммуникаций, создать высокий уровень корпоративности, выявить лица выполняющие определённые коммуникативные роли в подразделениях предприятия («сторож», «связной», «лидер мнений», «космополит»)¹ и оказать им поддержку в соответствии с этими ролями, привести или хотя бы приблизить формальную сеть коммуникаций и организационной культуры в соответствие, наладить обратную связь в организации.

Принципы построения коммуникаций на предприятии:

1. Доверие в процессе коммуникаций: своевременные и более частые коммуникации; демонстрация доверия работникам путём распространения как хороших, так и плохих новостей, правдивой информации; вовлечение работников в процесс коммуникации и решение проблем, запрашивая их мнение, идеи.

2. Персонализированные коммуникации: исследования показывают, что личное общение с руководителем – наиболее предпочитаемый источник информации для большинства работников. Руководство должно быть доступно работникам, необходимо стереть грань между менеджментом и рядовыми сотрудниками в отношении привилегий. Это способствует чувству команды. Предприятие действует слаженно, поскольку каждое подразделение, каждый сотрудник в равной мере ощущает себя его важной и неотъемлемой частью.

3. Точность коммуникаций: все материалы для внутреннего пользования должны быть изложены ясным языком.

4. Мониторинг коммуникаций: систематическое исследование отношения работников к политике предприятия и его руководству позволяет выявить проблемы управления на стадии их зарождения. После обнаружения проблемы, её решение должно проходить с участием вовлечённых в неё сотрудников предприятия.

5. Инновационность в выборе новых коммуникационных решений: поиск новых эффективных форм организации коммуникаций.

Соблюдение перечисленных принципов в разработке и реализации эффективной системы внутренних коммуникаций необходимо, но

¹ Зверинцев А. Б. Коммуникативный менеджмент. – СПб., 1997. – С. 123.

недостаточно. Для обеспечения благоприятной психологической обстановки следует учитывать психологию сотрудников. Особенно это важно при создании и внедрении на предприятии тренинговых программ различного назначения.

Например, приёмы и методы, избранные для ориентации и обучения молодых сотрудников играют ключевую роль в том, насколько быстро они станут полноценными, хорошо обученными и заинтересованными в результатах своего труда членами коллектива. Решая проблему равновесия между запросами и ожиданиями сотрудника и его реальным статусом в структуре предприятия, эффективные внутриорганизационные коммуникации решают проблемы расстановки, адаптации и обучения кадров.

Таким образом, система коммуникаций предприятия, по нашему мнению, выступает одним из факторов управления комплексным процессом организационного развития предприятия.

Мотивация персонала. Одним из важнейших условий достижения предприятием своих целей является обеспечение всех участников производственных и управленческих процессов в эффективности их действий. Должный уровень заинтересованности поддерживается соответствующей системой мотивации. Анализ последней представляется возможным посредством рассмотрения предпосылок её развития, которые в полной мере, на наш взгляд, отражены в мотивационных теориях. В практике управления принято различать мотивационные теории содержания и мотивационные теории процесса¹. Первые пытаются дать ответ на вопрос о том, какие конкретно потребности и каким образом оказывают мотивационное воздействие, вторые объясняют, каким образом с формальной точки зрения возникает мотивационное поведение – без ссылки на конкретные стимулы и их специфическое действие. Следуя задачам нашего исследования, рассмотрим следующие мотивационные теории: теория «стимул – вклад» (Ч. Барнард), динамическая мотивационная теория Маслоу, двухфакторная теория удовлетворённости работой (Ф. Герцберг), трёхфакторная теория МакКлеланда, теория «ожидание-валентность» (Врум, Портер)². Из приведённых теорий к теориям содержания относятся первые четыре, теорию «ожидание-валентность» принято причислять к теориям процесса. Безусловно, каждая из указанных теорий своей целью имеет повышение эффективности персонала. Для того, чтобы сделать акцент на какой-либо мотивационной теории, обеспечить соответствие содержания последней реалиям управленческой деятельности конкретного промышленного предприятия, рассмотрим подробнее понятие «эффективность персонала».

Итак, понятие «эффективность» как индикатор управленческой деятельности включает определённое число взаимосвязанных компонентов, которые можно обозначить в рамках экономической и социальной эффективности.

¹ См.: Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 1997. – С. 76.

² См.: Там же. – С. 77.

Степень социальной эффективности персонала определяется уровнем удовлетворения его потребностей, интересов и проявляется в том, чтобы по возможности избегать отрицательные моменты и реализовывать преимущества. На основании этого можно представить следующую теоретическую схему социальной эффективности:

- 1) отрицательные моменты, которые следует предотвратить:
 - ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком рабочего времени, интеллектуальными и физическими перегрузками;
 - ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на рабочем месте);
 - ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия в свободное от работы время).
- 2) преимущества, которые следует реализовать:
 - гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надёжное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги);
 - реализация/развитие индивидуальных способностей;
 - определённая степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач, методику их выполнения и интенсивность работы, рабочее время и др.);
 - социальный контакт и приятный климат в организации (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с начальством и коллегами, а также возможности разрешения конфликтов при противоречиях интересов).

В качестве компонентов экономической эффективности персонала следует рассмотреть: соотношение «результат работы/затраты»; ориентированные на более длительный период цели, например, стабильность и гибкость в сфере персонала. Обращаясь к первому компоненту, отметим, что факторы, влияющие на указанное соотношение («результат работы/затраты»), главным образом на числитель дроби, могут быть сведены к трём главным – способность сотрудников к результативной работе, их готовности (стремлению) её выполнять, а также организационными условиями (рамками). Последние подразумевают, в частности, условия внутриорганизационной среды, организацию и координацию процесса работы, вид и качество применяемых технологий. Наряду с рассмотренным выше соотношением, экономическую эффективность персонала представляется возможным определить, используя более долгосрочные показатели, такие как стабильность и гибкость персонала. В общем смысле, эти показатели отражают вклад персонала в долгосрочное развитие предприятия. Так, стабильность конкретизируется в надёжности выполнения сотрудниками своих обязанностей с точки зрения как их объёма, так и качества выполнения, в отсутствие напряжённости и конфликтов. Гибкость персонала проявляется в способности разрабатывать новые решения

проблем и претворять их в жизнь, активно содействовать организационным изменениям. Стабильность и гибкость часто находятся в конкурентных отношениях, поскольку оба показателя эффективности не могут быть одновременно достигнуты а полном объёме. Следовательно, в процессе организационного развития предприятия, с учётом динамики условий, необходимо найти баланс между ними.

Исходя из указанного выше, схема взаимосвязи организационного развития предприятия с эффективностью персонала может быть выражена в виде следующих функциональных зависимостей. Например, такие функции как $K. o. = \Phi(\mathcal{E})$; $O. p. = \Phi(K. o.)$;

Где \mathcal{E} - эффективность персонала;

$K. O.$ – организационная культура;

$O. p.$ – организационное развитие.

Функция (1) характеризует зависимость типа организационной культуры от эффективности в сфере персонала. Функция (2) показывает зависимость содержания процесса организационного развития от типа организационной культуры предприятия. Кроме этого может быть рассмотрена зависимость организационного развития предприятия от системы мотивации и стимулирования, квалификации работников и менеджеров, стиля руководства и т.д.

Для выявления проблем в сфере эффективности персонала, на предприятии необходимо систематически проводить опросы, связанные с отношением работников к разнообразным аспектам деятельности как предприятия в целом, так и, в зависимости от типологии структуры, отдельных его подразделений, уровней или подсистем. Наиболее целесообразной формой таких опросов, является разработка подробных анкет, письменные ответы на вопросы которых, позволяют проанализировать степень удовлетворённости работой. При оценке эффективности персонала, целесообразно выделить следующие составные части параметра: оценка коллег, начальства, собственной деятельности, условий труда, системы мотивации, возможностей повышения собственной квалификации и др. Подобные опросы служат отправной точкой процесса выработки стратегии организационного изменения.

Следует подчеркнуть, что цели социальной и экономической эффективности, дополняя друг друга, могут в значительной мере конкурировать между собой. Конкуренция проявляется тогда, когда мероприятия по стимулированию социальной эффективности влекут за собой затраты, рост которых не покрывается повышением производительности труда.

Таким образом, если цели экономической и социальной эффективности, с одной стороны, дополняют друг друга, а с другой – конкурируют между собой, то необходимо определить соотношение между степенями их достижения, при котором в удовлетворительных рамках могут быть реализованы оба вида эффективности. Поэтому, каждое мероприятие в рамках стратегии организационного развития необходимо анализировать с двух точек зрения: как она влияет на результаты работы персонала и на затраты на него.

Обращаясь к вышеуказанному, отметим, поскольку компоненты социальной и экономической эффективности персонала могут быть идентифицированы, по нашему мнению, с внутренними потребностями персонала, постольку необходимо сделать акцент на мотивационной теории содержания. Более того, группировка компонентов эффективности на компоненты социальной и экономической эффективности содержательно соответствует двухфакторной теории мотивации Герцберга. Согласно последней на производственную деятельность человека оказывают влияние две группы факторов:

Гигиенические факторы:

- политика предприятия;
- условия работы;
- межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчинёнными;
- степень непосредственного контроля за работой;
- заработная плата.

Мотивационные факторы:

- успех;
- содержание работы;
- осознание своих достижений;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности;
- возможность творческого и делового роста.

Реализацию первой группы факторов мы идентифицируем с достижением экономической эффективности персонала, реализацию второй – с социальной эффективностью. Вариации в развитии и сочетании гигиенических и мотивационных факторов способны, по нашему мнению, создать предпосылки управления системой мотивации персонала предприятия. Теория Ф. Герцберга подтверждает свою значимость при анализе взаимодействия субкультур в организационной культуре предприятия. Исходя из этого, представляется возможным сочетание культурологического подхода и двухфакторной мотивационной теории Герцберга в формировании технологического инструментария управления организационным развитием предприятия.

Анализ социологических и управленческих концепций организации и управления, моделей организационного развития предприятия, изучение факторов организационного развития – есть предпосылки к формированию концептуальной основы нашего исследования.

Сформулируем ряд положений к исследованию предприятия, его функционирования и развития, отталкиваясь от вышеуказанного и подчеркнём значимость культурологического подхода. Итак, положения выдвигаемые в нашем исследовании таковы:

- предприятие – это объединение людей, занятых совместной деятельностью;

- целеполагание – необходимое условие развития предприятия;
- предприятие – открытая система, которая существует в определённой среде;
- в предприятии существуют подсистемы, которые взаимодействуют между собой;
- предприятие имеет границы и целостность с точки зрения внешнего окружения;
- предприятие обладает иерархической структурой устойчивых воспроизводимых статусов и ролей;
- организационная структура предприятия есть способ организации деятельности его членов;
- предприятие имеет средства регулирования и контроля за деятельностью его членов (нормы, система вознаграждений и наказаний);
- предприятие обладает организационной культурой, выражающейся в принятых ценностях, отношениях, нормах поведения и реальном поведении;
- организационная культура предприятия представляет трёхуровневую систему, формирующую уровни анализа и интерпретации культурологических особенностей внутренней среды предприятия;
- организационная культура предприятия – это система субкультур, каждая из которых детерминирована вариативностью содержания уровней организационной культуры;
- предприятие обладает социальным потенциалом, выражающимся в нереализованных способностях персонала;
- управляемая динамика взаимодействия субкультур в системе организационной культуры предприятия, имеющая своей целью повышение социального потенциала последнего – процесс организационного развития предприятия;
- характер и содержание процесса организационного развития предприятия детерминировано внешними и внутренними факторами функционирования предприятия.

Указанные положения являются основой формирования нашего видения управления процессом организационного развития предприятия. Концептуальным же основанием нашего исследования является акцентуация на персонале предприятия, способном справиться с неопределённостью и быстроменяющимися внешними и внутренними условиями. Таким образом, основным фактором организационного развития предприятия нам представляется персонал, характеризующийся гибкостью, управляемостью, несущий в себе потенциал саморазвития и самоорганизации. Необходима такая модель организационного развития, которая была бы способна реализовать социальный потенциал предприятия с учётом всего комплекса внешних и

внутренних факторов функционирования, повысить адаптивные способности предприятия с учётом изменчивой внешней среды.

Построение модели организационного развития, алгоритмизация управления последним на основе разработанной кадровой стратегии необходимым этапом имеет диагностику организационной культуры предприятия, об этом следующая глава нашего исследования.

2. Социальные технологии на основных этапах процесса управления организационным развитием промышленного предприятия.

2.1. Технологии организационной диагностики.

Необходимым этапом проектирования управленческой технологии независимо от её объекта, предмета, цели является определение состояния предполагаемого объекта управления, средством данного процесса служит диагностика.

Диагностика – это процесс оценки деятельности предприятия или подразделения, направленный на раскрытие проблем и обозначение областей их возможного решения. Она включает в себя сбор необходимой информации об организационном функционировании, анализ этих данных и выводы для потенциальных изменений и улучшений. Эффективная диагностика предполагает выбор вмешательства, которое предусматривает систему мероприятий, удовлетворяющих необходимость предприятия в развитии. Главное правило диагностики – искать не недостатки, а ресурсы.

Организационная диагностика – это совокупность специальных методов, применяемых в исследовании предприятия, и включающая в себя интервьюирование, анкетирование, анализ структуры и осуществимости управленческих решений, выявление соотношений интересов и целей различных групп персонала, что подразумевает изучение субкультур в рамках организационной культуры¹.

Диагностику можно определить как:

1. специфический процесс деятельности, осуществляемый на стыке науки и практики и связанный с определением состояния объекта для осуществления последующего корректирующего воздействия и изменения его состояния или режима работы;

2. специфическое средство (совокупность методов и приёмов), создаваемое в рамках той или иной научной дисциплины для реализации указанного процесса;

3. специфическую дисциплину, особое направление деятельности в рамках той или иной науки, обеспечивающее создание указанных средств и предусматривающее теоретико-методологическое осмысление или обеспечение этого процесса.

Диагностика не ставит целью получение нового знания, она призвана зафиксировать текущее состояние по определённым параметрам и оценить его с позиции представления об «идеальном» состоянии. И, следовательно, цель диагностики – описание состояния и прогнозирование ситуации².

¹См.: Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. – М., 1995. – С. 44.

²Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. – М., 1993. – С. 12-13.

Таким образом, диагностика представляет собой комплексное социологическое исследование, целью которого является измерение текущего состояния объекта и перспективное видение развития ситуации. (Измерение социально-психологического климата групп, прогнозирование межгруппового взаимодействия и сопоставление возможных результатов процесса с целями функционирования данных групп).

В процессе диагностики определяются проблемы организации и управления, причины их возникновения. При этом необходимо устанавливать временные и масштабные параметры процесса диагностики. По времени проведения диагностика делится на предварительную и текущую; по широте охвата – на общую и специальную.

Предварительная диагностика своей целью имеет выяснение проблем, определение узких мест предприятия и составление программы будущих изменений. Предварительную диагностику целесообразно проводить как общую, то есть исследовать всё предприятие. На этапе предварительной диагностики необходимо определить главные направления решений, отвечая при этом на вопросы: возможно ли решить выявленные проблемы, в какой очередности их следует решать; каков инструмент решения данных проблем и т. д.

Общая диагностика предоставляет знания о структуре проблем и о сильных сторонах предприятия. Частная диагностика ориентируется на какой-то один конкретный комплекс этих проблем или на одну из них, выявляя причины её возникновения, состояние и возможности решения.

Текущая диагностика представляется неотъемлемой частью процесса управления организационным развитием. Применение данного вида диагностики детерминировано необходимостью комплексно изучить положение дел на предприятии в ретроспективе (5-15 лет), в настоящее время и в перспективе, необходимостью выявить сильные и слабые стороны управленческих процессов, уяснив истоки их появления, а также прогнозировать их развитие¹.

Необходимо отметить, что формально диагностика является первой ступенью в построении алгоритма управленческого воздействия, однако, в практике, диагностика проводится также и во время реализации разработанного алгоритма. Действительно, максимальное получение информации об объекте производится на начальной стадии работы исследователя. Двигаясь далее, исследователь производит измерение тех параметров, которые определяют логику его исследования.

В связи с вышеуказанным, отметим, что цель организационной диагностики – определить факторы, снижающие эффективность работы предприятия, понять, где сосредоточены основные проблемы, в чём их причина и чем может обернуться невнимание к ним. На завершающих этапах диагностики предприятия строится модель его организационного развития.

¹ См.: Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1998. – С. 34

Обращаясь к возможным проблемам предприятия, выделим чаще всего встречающиеся в практике области возникновения последних: ресурсы, контроль, стратегии, цели, структура, ценности, функциональные роли, статусы. Обобщая вышеуказанное, отметим, что проблемы предприятия возможны на трёх уровнях:

1. Сущностные проблемы предприятия между личностными и общими интересами, между личным и безличным на предприятии, когда цели отдельной личности не совпадают с целями предприятия или его подразделения. Возникает взаимная неудовлетворённость, и, как следствие, рассогласования, конфликты.

2. Социокультурные проблемы предприятия: нет чётко расписанной системы функциональных обязанностей, нет планирования и слабо определена стратегия предприятия либо вообще отсутствует.

3. Ситуационные.

Задача диагностики – отобрать наиболее важные проблемы для данного конкретного предприятия и распределить их по взаимной обостренности.

Рассматривая варианты диагностики предприятия, не имеющего специфических внутренних проблем, отметим, что в этом случае диагностика ориентируется на развитие, оптимизацию, повышение эффективности деятельности всего предприятия или конкретного подразделения последнего. Отправной точкой данного предположения является представление о том, что оценка текущего функционирования предприятия открывает возможности для его дальнейшего развития. Следовательно, возвращаясь к эффективности персонала, подчеркнём, что одной из основных задач исследователей, работающих в парадигме организационного развития, является интеграция личных потребностей и интересов персонала с целями и задачами предприятия в деле повышения эффективности его деятельности. В этой связи ещё одно определение диагностики может быть следующим: диагностика – это процесс сотрудничества между членами предприятия и исследователем, который собирает первичную социологическую информацию, анализирует её и делает первые выводы для активного планирования изменений в деятельности предприятия. Таким образом, диагноз может быть направлен на вскрытие причин специфических проблем или общего анализа функционирования предприятия или его отдельного подразделения.

Одним из важнейших факторов в диагностике является возможность делать некоторые прогнозы. Критерием эффективности здесь выступает возможность с большой вероятностью сделать прогноз и предсказать развитие событий на предприятии в течение достаточно короткого промежутка времени.

Методология оценки структуры предприятия ориентируется на следующую схему, согласно которой представляется возможным построить профиль предприятия, исходя из результатов предварительной диагностики.

Предприятие			
Стабильное			
Турбулентное			
Стратегия	адаптивная	активная	инновационная
Структура	механистическая	смешанная	органистическая
Контроль	жесткий	смешанный	свободный
Культура	экономического человека	смешанная	внутренняя мотивация
Техника	рутинная	смешанная	технологическая

Схема 2. 1. Основания к классификации предприятий.

Предприятие с органистической структурой предполагает гибкое и инновационное поведение, основанное на внутренней мотивации. Стратегия предприятия способна изменяться согласно требованиям среды. Работа такого предприятия основана на высоких технологиях. Предприятия подобного типа наиболее гибко реагируют на изменения внешней среды.

Предприятие с механистической структурой подчинено закону жесткой формализации и иерархии. Характеризуется некоторой стандартизацией отношений. Стратегия такого предприятия постоянна, и предприятие работает стабильно на протяжении продолжительного времени. В предприятиях такого типа осуществляется жесткий контроль и соблюдается четкая субординация.

В процессе формирования органистической структуры предприятия должны быть задействованы рабочие группы, сходные в гибком инновационном поведении. Механистическая структура предусматривает наличие высоко формализованных групп, поддерживающих принятые стандарты поведения.

Изучение предприятия с помощью методов системного исследования заключается в анализе взаимоотношений между различными взаимосвязанными частями и элементами его структуры, организационной культуры, поэтому соответствует задачам нашего исследования. При подобном анализе, необходимо разделить структурные отношения на частные, партикулярные и носящие всеобщий (в отношении данного предприятия) характер. Они не только включены во все элементы системы, но и являются центральными в сложном комплексе социальных отношений, определяющих место и роль того или иного подразделения или индивида. Отношения власти и контроля являются основным и необходимым элементом функционирования подсистемы управления предприятием.

Наряду с системным подходом к социальной диагностике, существуют также другие, не менее значимые, среди них: нормативный, ситуационный, проблемный подходы.

Таблица 2. 2. Подходы к социальной диагностике¹.

Описание подхода	Преимущества	Недостатки
<p>Нормативный</p> <p>Группе управляемых социальных объектов (подразделение, предприятия и т. д.) задаётся система показателей, характеризующих желательное (с позиции управления) состояние этих объектов или составляющего их социального (персонал). Показатели выступают либо целевыми ориентирами, либо императивами обязательными в исполнении. Связан с определением отклонения объекта от эталона по чётко обозначенным показателям (норматив).</p> <p>Опирается на традиционную концепцию управления.</p>	<p>Чётко</p> <p>выражена целевая ориентация, возможность контроля за результатом, возможность формализации показателей, методическая простота и достаточная технологичность, адекватность сложившейся системе управления.</p>	<p>Неспособность</p> <p>установленных сверху показателей отразить специфику локальной ситуации. Норматив рассматривается как субъективно желательный.</p>
<p>Ситуационный</p> <p>Рассмотрение процесса управления как непрерывной цепи уникальных, неповторимых управленческих ситуаций, с которыми сталкивается руководитель, призванный их решать. Конкретная ситуация и каждый тип предприятия предъявляют к управляемой подсистеме свои требования. Соответствие между состоянием диагностируемого объекта и</p>	<p>Ориентация</p> <p>при определении эталона на результат, стремление к формализации диагностики, возможность совмещения диагностики с тренингом, активность объекта</p>	<p>Принципиальная</p> <p>невозможность адекватно воссоздать специфику целостной деятельности подразделения из фрагментов, невозможность определить значимость решаемой задачи с учётом специфики деятельности последнего.</p>

¹ См.: Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. – М., 1993. – С. 29.

спецификой ситуации явно или скрыто принимается в качестве нормы	диагностики, открытость процедуры.	
Проблемный Рассмотрение управленческой ситуации как уникального сочетания проблем, которые возникают на различных уровнях предприятия-системы в ходе инновационной деятельности. Рассматривает в качестве желательного такое состояние объекта, при котором диагностируемые проблемы уже сняты, а собственно диагностика направлена на выявление иерархии проблем.	Акцентируется внимание на особенностях каждого диагностируемого объекта, специфике управленческой ситуации, в которой он действует, подчёркивается индивидуальность решаемых задач.	Рассмотрение управления как цепи неповторимых ситуаций фактически не фиксирует управление как процесс. Ситуация рассматривается не в контексте единого процесса, а дискретно. В результате уникальное и специфическое заслоняет общее и типичное.

Анализ концептуальных подходов, безусловно, представляет значимую информацию, в особенности для определения содержательной стороны алгоритмизации процесса управления организационным развитием предприятия. Однако, реализация любого алгоритма невозможна без проработки соответствующей концептуальной основы.

Итак, мы придерживаемся мнения, что начинать диагностическую работу, построение алгоритма управления процессами организационного развития предприятия необходимо с разработки концептуальной основы. «Рискованным занятием» называет М. Кубр¹ дорогостоящие исследования без такой основы. В процессе диагностики исследователь сталкивается с множеством проблем, имеющих различную природу, поэтому возникает необходимость выбрать среди этого множества ключевую проблему. Необходимо учесть определённый риск принять неправильное решение под влиянием высказываний взглядов, собрать интересные, но ненужные факты и упустить существенную, концептуально значимую информацию.

Выделим три категории проблем объекта исследования, служащие основанием концептуальной части последнего: коррективные, прогрессивные и созидательные². Проблема может быть определена с помощью пяти основных аспектов или характеристик:

1. сущность и содержание;
2. организационное и физическое местонахождение;
3. «владение» проблемой;

¹ См.: Кубр М. Управленческое консультирование. – М., 1992. – С. 163.

² См.: Там же. – С. 164-165.

4. абсолютная и относительная величина;
5. временная перспектива.

Возникает вопрос о критерии измеримости. Любую проблему или ситуацию можно измерить, главное на этом этапе – правильно выбрать критерий и определить исходную позицию или основание. Правильно измеренная проблема влечёт за собой создание адекватной программы изменений. Основная задача диагностики, таким образом, состоит в выявлении сил и факторов, которые вызывают проблему, то есть причину. Как следующий шаг, выявить существенные взаимосвязи, определить потенциал предприятия в решении возникших проблем. Затем необходимо определить возможные направления дальнейших действий. Таким образом, одна из целей диагноза – это подготовка и планирование изменений.

Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти перечисленных выше областях. Чаще всего диагностическая работа осуществляется в четыре этапа:

1. определение структуры проблемы и принятие решения о сборе данных;
2. выявление фактов и сбор данных;
3. анализ фактов;
4. обратная связь, отчёты и выводы сделанные на основании диагноза.

Выводы включают в себя данные диагностики предприятия и его подразделений, и предполагают построение алгоритма управления объектом. Основная диагностическая модель представляет собой объединение нескольких конструкций и сопровождает диагностику на трёх уровнях: во всём предприятии, в подразделениях последнего и по индивидуальным рабочим позициям.

Определяется проблемное поле предприятия, его границы и структура, которые были выявлены в результате экспертного опроса разных позиционных групп (руководители, специалисты), а также распределение комплекса проблем по степени значимости, которые необходимо объединить, сгруппировать (возможно, по эмпирическим признакам, например, проблемы управления), выявить характер взаимосвязи, причинно-следственные зависимости.

Анализ проблем, по нашему мнению, является приоритетным в построении диагностической модели, одним из требований к которой представлена комплексность. Требование комплексности означает, что исследователь должен изучить предприятие всесторонне: его окружающую среду (вышестоящие, смежные организации), управление, цели и планы, ресурсы, финансы, рынок, продукцию, кадры.

Диагностическая модель строится с помощью четырёх системообразующих факторов:

1. реальные интересы лидера предприятия;
2. коллектив и его собственный интерес (интересы позиционных групп);

3. товар, который производится. Он же определяет и тип сотрудника, эффективного в производстве данного вида продукции. Технологию производства и место товара на рынке;

4. внешняя среда предприятия: социальная, демографическая, культурная, политическая ситуации.

Диагностические модели могут быть построены на основе информации, описанной различными источниками о микроорганизационном поведении (должностные инструкции, положения о функционировании подразделений, стандарты качества и т. д.), лидерство, система мотивации. Практика разрешения проблем, групповая динамика, структурная работа и карьерное развитие. Существуют модели для диагностирования организационной структуры и стратегии, а также взаимодействия предприятия с внешней средой.

Следующая часть диагностической модели – планирование возможных изменений в структуре предприятия. Эта область знаний обеспечивает богатство практической информации о том, как осуществляется управление предприятием. Также, основной линией диагностической модели является изучение специфических организационных процессов, таких как решение групповых проблем. В пределах указанной части диагностической модели рассматриваются три уровня анализа: во всем предприятии, в подразделениях и по индивидуально-рабочим позициям.

Анализируя управленческую деятельность в рамках любого предприятия, принято исходить из следующих принципов и представлений:

1. Функция руководителя – направлять, руководить, обучать, измерять, а также заниматься любыми другими видами деятельности, предполагающими непосредственный контакт с подчинёнными.

2. Руководитель должен иметь в подчинении достаточное количество персонала, чтобы управление им занимало всё его внимание, и в то же время достаточно немного, чтобы он мог уделять внимание каждому.

3. Количество звеньев управления на любом предприятии должно быть минимальным.

4. Исполнители должны заниматься ограниченным числом чётко продуманных задач, решение которых непосредственно способствует достижению целей данного предприятия, подразделения.

5. Если подразделение предприятия ставит задачу, которое решает другое подразделение, налицо неправильное распределение функций.

6. Чёткое понимание задач может быть не обеспечено вследствие неэффективной передачи информации.

Отталкиваясь от вышеуказанных представлений, мы считаем возможным выделить такие уровни диагностики, как диагностика первых лиц предприятия, диагностика рабочих групп и индивидуальная диагностика. Учитывая задачи

нашего исследования, рассмотрим уровень диагностики рабочих групп и уровень индивидуальной диагностики.

Структура крупного предприятия включает многочисленные подразделения, действующие подобно самостоятельным организациям, но тем не менее объединённых общими производственными задачами, поэтому диагностику их функционирования можно рассматривать как диагностику предприятия в целом. Рассматривая диагностику организационной культуры крупного предприятия, безусловно, следует отметить её системный характер, последний отражается в весьма различных показателях организационной культуры каждого конкретного подразделения. Объектам диагностики могут быть также определённые функциональные группы, целевые аудитории, отдельные категории персонала и в каждом конкретном случае дихотомия содержания организационных культур есть предпосылка к возникновению проблем на уровне принятия и реализации управленческих решений.

Акцентируя внимание на реализации процессов управления в рамках промышленного предприятия, обратимся к понятию «организационный проект» как средству выработки управленческих решений. Итак, организационный проект – ключ к построению группового проекта, его объектом может быть: технология, структура, система измерений, система человеческих ресурсов, организационная культура. Организационный проект являясь связующей частью рабочей группы, определяется технологическими характеристиками групповой задачи.

Оценка групп производится по четырём основным позициям:

1. Задаче структуры;
2. Композиции;
3. Нормам изменения;
4. Межличностным отношениям.

Задача структуры детерминирует распределение обязанностей и регулирование их реализацией в процессе взаимодействия членов группы. Таким образом, деятельность группы должна быть скоординирована, поскольку процесс координации предполагает эффективное взаимодействие членов группы и важен для оценки её работы. Рассматривая координацию, следует подчеркнуть значение саморегуляции, последняя, по нашему мнению, возникает тогда, когда члены группы могут решать задачи назначения, выбора методов работы, цели производства, принципов группового членства.

Нормы изменений, на наш взгляд, устанавливаются согласно целям и принципам реализации группового проекта с согласия каждого члена группы на возможный контроль за выполнением задач. Необходимость и мера принятия норм изменений детерминируется анализом взаимодействия между членами группы, составляющими её «активное ядро», служащие проводником группового изменения.

Обращаясь к межличностным отношениям в группе, отметим, что члены последней могут отличаться по ряду характеристик. Социально-демографические составляющие, такие как возраст, образование, опыт работы, мастерство и возможности, могут искусственно воздействовать на поведение персонала и межличностные отношения в группе. Последние определяются

также внутренними потребностями персонала, социальными различиями. Таким образом, можно ввести шкалу для определения «комфортности» в группе: член группы может быть удовлетворён или подавлен.

Межличностные отношения лежат в основе жизнедеятельности группы. То, как члены группы относятся к друг другу является одним из факторов её функционирования, так как качество отношений может воздействовать на задачи преобразования. В некоторых группах например межличностная конкуренция и конфликт между членами группы – результат слабой поддержки и взаимопомощи.

На этапе организационного развития значительные усилия прилагаются для помощи рабочим группа в развитии здоровых межличностных отношений, в разрешении проблем, включающих возможность и готовность быть откровенными друг с другом.

Проект группы, подразделения должен быть адекватен проекту предприятия. Когда этого не происходит, возможен конфликт подразделений в рамках предприятия. Технология организационного проекта включает в себя внутризависимые задачи. Координация между членами группы, подразделения должна быть адекватна групповой задаче, композиции, изменению норм и межличностным отношениям. Таким образом, групповой проект должен быть открыт для возможных изменений, инвариантен, что является условием эффективности группы, достижения высокого качества совместного решения.

Основанием к рассмотрению уровня индивидуальной диагностики является то, что неотъемлемой частью упомянутых групп, подразделений является персонал, учитывать интересы и потребности которого необходимо при принятии управленческих решений любого уровня.

Персональные характеристики сотрудников включают возраст, образование, опыт работы, профессиональные возможности и умения. Всё это может воздействовать на изменения в работе настолько серьёзно, насколько серьёзно сотрудники воспринимают структуру функционирования группы. Например, индивидуальные различия необходимы для самоопределения, обучения и личностных достижений. Они могут определять мотивацию и удовлетворённость работой и зависеть от гибкости, автономии и наличия обратной связи с результатом.

Индивидуальная диагностика касается таких позиций, как оценка мастерства, определение личных задач, определение отношений и их границ в структуре, важность задачи, автономность и обратная связь с результатом.

Индикаторами организационной культуры служат ценности персонала (декларируемые и истинные), суждения, мифы, язык, легенды (такие, как описание успеха, презентационная легенда), герои и антигерои, табу и тайны, ритуалы.

Мастерство определяется согласно требованиям работы, рангом активности и возможностями осуществлять контроль. Основная линия производства включает только ограниченные операции, поэтому возможности для проявления мастерства ограничены. Более профессиональные сотрудники,

имеющие высокий уровень мастерства, работают над решением сложных задач. Контроль личных задач означает выполнение сотрудником своих непосредственных обязанностей, возможность полностью реализовывать свой профессиональный потенциал.

Работа каждого сотрудника связана с реализацией стратегических задач предприятия. Основу отношений в организационной структуре составляют цели, установленные для должностей и конкретных исполнителей. Если работа того или иного сотрудника не направлена на поддержание этой структуры и не способствует решению стратегических задач предприятия, его усилия не являются продуктивными, потому что они лишены целесообразности. Отсутствие целесообразности может быть результатом неумения или нежелания сотрудников связывать содержание выполняемой работы с задачами подразделения, предприятия. Однако, более вероятное объяснение заключается в том, что от конкретного исполнителя в этом отношении мало что зависит, поскольку нецелесообразность заложена в самой структуре. Даже если цели и задачи каждого отдельного сотрудника сформулированы ясно и чётко, полному соответствию этих целей задачам предприятия может помешать организационная структура управления последнего. Поэтому современные предприятия сталкиваются с необходимостью периодически оценивать структурную целесообразность.

Результатом диагностики этого уровня могут быть ответы на следующие вопросы:

1. В какой степени структура предприятия соответствует требованиям стратегических задач.
2. В какой степени индивидуальные характеристики персонала соответствуют требованиям стратегических задач.
3. Насколько способности и потребности персонала соответствуют задачам их функционирования в структуре предприятия.
4. В какой степени цели предприятия соответствуют формальной организации управления и какие возможности для её реализации имеются.

Проект работы группы должен быть согласован с проектом работы предприятия и его подразделений. Совместно эти компоненты помогают более полно и комплексно рассмотреть индивидуальные позиции персонала. Предприятия, обладающие органистической структурой предусматривают саморегуляцию поведения персонала подразделений для повышения эффективности работы. Такие предприятия способствуют автономии, гибкости и инноватике на индивидуальном рабочем уровне. Тогда как предприятия с механистической структурой полагаются на внешний контроль, высокий уровень формализации.

При рассмотрении организационной структуры можно выделить два подхода: сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Оба подхода направлены на выявление

связи между личным вкладом сотрудников и стратегической задачей предприятия. Сжатый организационный анализ позволяет подойти к решению этой проблемы как бы «сверху вниз», начиная с «верха» организационной структуры и постепенно переходя к её более низким уровням. Конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями имеют направленность «снизу». При этом «отправным пунктом» служат исполнители, их цели и задачи. Затем происходит переход к более высоким уровням иерархии, который сменяется обратным движением «вниз». Оба подхода взаимодополняемы и могут использоваться как одновременно, так и по отдельности.

Реализация указанных подходов подразумевает наличие первичной социологической информации, сбор которой является неотъемлемой частью диагностики и производится с помощью различных методов, рассмотрим их подробнее. Существуют четыре основных метода сбора первичной информации: анкетирование, интервьюирование, наблюдение и анализ документов. Структура проведения диагностики допускает произвольный порядок использования методов. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки.

Целевая направленность использования методов сбора информации заключается в измерении социальных фактов, служащими индикаторами исследования. Измерение зачастую действительно помогает разобраться в ситуациях, с которыми мы имеем дело, и определить подходящие направления действий для достижения поставленной цели. В то же время нередко измерение само по себе не приносит ожидаемых результатов. Измерение не является самоцелью, цель – повышение эффективности, производительности. Система измерения служит инструментом, позволяющим направить ограниченные ресурсы туда, где от них можно получить наибольшую выгоду. Вначале идёт стадия осознания самой проблемы. После осознания проблемы и принятия решения о некоем планомерном усилии, направленном на повышение производительности, необходимо понять связь измерения производительности с другими системами измерения и анализа, которыми уже располагает предприятия. Далее необходим набор основных показателей, позволяющих сосредоточить внимание на тех подразделениях предприятия, которые находятся в доминирующем положении.

После получения результатов измерения ставится диагноз или даётся оценка. При оценивании необходимо учитывать основные потребности предприятия и его политику. После завершения стадии оценивания, выявления проблем и возможностей их решения в определённых областях, анализа ресурсов для осуществления изменений исследуются и применяются методы оптимизации. Если достигнуты некоторые успехи в оптимизации работы, разумно придать их гласности, чтобы повысить степень осознания проблемы служащими и интенсифицировать степень реализации её решения.

Анализ документов (приказы, распоряжения, стандарты предприятия, положения, планы организационно-технических мероприятий, протоколы заседаний и совещаний). Анализ документов особенно помогает в

диагностировании предприятия, подразделений, рассмотренных нами ранее. Сведения, необходимые на организационном уровне, к примеру, доля на рынке и размер прибыли, могут быть получены из записей компании, так как предприятия обычно измеряют количество и качество продукции как работающей группы, так и отдельных сотрудников.

Последовательность изучения документов такова:

1. Зарегистрировать те мероприятия, которые остались невыполненными или были выполнены с опозданием.

2. Выявить организационно-технические или экономические просчёты и их влияние на деятельность предприятия.

3. Проанализировать организационно-управленческие недостатки, исправление которых может принести положительный результат в производственной и экономической деятельности предприятия.

4. Определить пропорции между основными сферами деятельности: производством, снабжением, подготовкой производства, сбытом и т. д.; основными элементами входа и выхода (оборотными средствами, финансами), основными показателями эффективности (производительности, рентабельности, фондоёмкости и др. в динамике).

Анализ документов обеспечивает обзор организационного функционирования. Более того, документы предприятия позволяют проводить статистический анализ отношений за равные интервалы времени. Оценка ежемесячных прогулов, например, может вскрыть тенденцию поведения сотрудника.

Но предприятие не всегда регистрирует сведения в форме, удобной для исследователя. В основном множество предприятий регистрирует итоговую информацию, не фиксируя данные индивидуальных измерений.

Несмотря на эти препятствия, скрытые измерения являются ценным дополнением к другим диагностическим процедурам, таким как интервьюирование или анкетирование. Архивные данные могут быть использованы в предварительной диагностике, являющейся отправным этапом в исследовательской работе.

Наблюдение. Большое значение имеет визуальная диагностика. Исследователь с помощью наблюдения получает информацию о пространственном размещении, потоке операций, материалов, людей, методах работы, темпе, трудовой дисциплине, условиях работы. Важный, наблюдаемый компонент предприятия – это корпоративная культура.

Анкетирование. Являясь наиболее эффективным методом сбора информации, анкетирование производится посредством распространения анкет, в которых содержится фиксированное число вопросов о функционировании предприятия, об управлении, о месте работника в системе. Использование этого метода позволяет собрать информацию с большого числа сотрудников предприятия.

Интересующая исследователя информация: опыт, убеждения, степень уверенности в себе, симпатии и антипатии, особые интересы или мотивы, отношение к коллегам, стиль руководства, степень новаторства и оригинальность мышления, восприимчивость к новым идеям.

Интервьюирование. Интервью – один из сложных методов сбора информации. Исследователю необходимо соответствующим образом отбирать и перерабатывать суждения, чтобы на их основе получить качественно новую информацию. Диагностическое интервью бывает двух видов: осваивающее и развивающее. В результате осваивающего интервью можно получить общие сведения от руководителей и сотрудников предприятия о его профиле, персонале, партнёрах, истории и т. д. Развивающее интервью проводится по определённой технологии. Его главная задача в проблемно-ориентированном исследовании – выявить организационные проблемы¹. В вводной части развивающего интервью необходимо составить у респондента правильное представление о роли исследователя в организации, снять возможное недоверие, определить специфику исследовательских задач, подчеркнуть цель исследования.

Профильный анализ представляет информацию о степени готовности предприятия, заинтересованности разных категорий персонала в нововведении, изменении. Для этих целей применяется как сплошной опрос, так и интервью. Результат – информация о социальной базе нововведений и выявление наиболее успешной группы, субкультуры для решения управленческих проблем.

Анализ и синтез фактов. Правильное описание фактов ещё не является достаточным основанием для трансляции выводов исследования, поскольку важно определить, что может быть сделано, обладает ли предприятия возможностями реализовать выработанные решения и как направить весь этот процесс. Анализ плавно переходит в синтез. В практической работе оба метода сочетаются и дополняют друг друга.

Систематизация. Любая полученная информация должна быть систематизирована. Кубр² называет основные критерии систематизации: время, место (подразделение), ответственность, структура, воздействующие факторы. Цель причинно-следственного анализа – выявить причинные связи между условиями и событиями. Он даёт ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы.

На практике, указанные методы сбора первичной информации нередко используются в комбинации. Использование нескольких методов сбора данных в процессе диагностики представляет информацию, позволяющую понять причины организационных проблем. Комбинация вышеуказанных методов может обеспечить комплексное восприятие организационных изменений, а также возможность практически контролировать действенность полученных данных.

¹ См.: Пригожин А. И. Современная социология организаций. – М., 1995. – С. 242-243.

² См.: Кубр М. Управленческое консультирование. – М., 1992. – С. 184.

Каждый метод содержит присущие только ему тенденции. Некоторые различия методов могут быть использованы для проведения оценки организационных проблем. Если данные, полученные независимыми методами, приближаются к отражению состояния результатов, то измерение проблем проведено правильно.

Сбор диагностической информации начинается с наименее формализованных технологий, таких как исследование записей компании, продвигаясь далее к более формализованным методам, таким как интервьюирование и анкетирование. Предварительно собранная информация является источником построения интервью и анкет.

Использование этих методов даёт возможность эффективно проводить основные диагностические исследования, изучая записи предприятия, продвигаясь в глубину оценок восприятия ситуации участниками, вычленив проблему и затем принимать решение об организационном изменении.

Таким образом, зависимость и взаимодополняемость методов оценки персонала и организационного развития даёт комплексное представление о деятельности предприятия и его подразделений.

Однако, разработка управленческих технологий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций в сфере управления, подразумевает не только сбор информации о состоянии объекта управления, неизбежным является процесс выработки решений на основе полученной информации. В этой связи, рассмотрим технологии выработки решений.

2.2. Технологии выработки решений.

Процесс принятия управленческого решения на основе достоверной и оперативной информации позволяет достигать существенного снижения факторов риска, то есть тех потерь, которые вызываются неправильными и неточными решениями. Такое снижение достигается, главным образом, за счёт проводимой информационно-аналитической работы, способствующей получению достоверной картины происходящих на предприятии процессов и позволяющей сопоставить, агрегировать различные показатели управленческой деятельности. В конечном итоге, выявляются тенденции и факторы, влияющие на качество управленческих решений развитие бизнеса в целом.

Одна из основных проблем управления – обоснованность, правильность и своевременность принятия решений менеджерами различных уровней управления при достижении главных целей предприятия, как в оперативном, так и в стратегическом плане.

На предприятии эта проблема проявляется в том, что менеджер принимает решения, чаще всего опираясь на косвенные данные, поступающие с опозданием. В этом случае эффективность управленческого решения в большей степени зависит от интуиции менеджера высшего звена.

В основе второго этапа выработки решений лежит проблемы, определённые предшествующим опытом диагностики. На всех этапах

исследования важна преемственность, но подходы к реализации этапов различны. Если на этапе диагностики был важен тщательный сбор информации, её анализ и синтез, то на этапе выработки решений решающее значение имеет процесс сопоставления полученной информации, возможностей предприятия эту информацию использовать и, собственно, целей предприятия.

Выработка решений как процесс в идеальном случае носит групповой характер, поэтому необходимо рассмотреть принципы работы, как основополагающие в принятии решений.

Итак, под групповой работой мы понимаем совместную деятельность людей, направленную на выполнение определённых задач. Цель исследователя – установить широкое поле межличностного общения.

Цели групповой работы могут быть следующими: улучшение информированности сотрудников; оптимизация горизонтальной и вертикальной коммуникации и взаимопонимания членов предприятия; генерация новых идей (работа в группе повышает активность отдельных её членов и стимулирует их к нахождению новых идей).

Проблемные (тематические) группы строятся по добровольно-принудительному принципу. В проблемных группах предполагается обучение, программа, её реализация, использование креативных методов.

Задача групповой динамики – оптимально структурировать группу и вовлечь максимум знаний и умений на фоне взаимного раскрытия и непринуждения. Исследователь задаёт нестрогое фиксирование ролей, правила ролевого распределения, отношения лидерства.

В своей работе группа проходит пять последовательных этапов для достижения результата. Первый этап – информационный. Участники получают некоторую информацию. «Информинг (informing)».

Второй этап – возникновение конфликта, провоцирование инновационного процесса. «Конфликтинг (storming)».

Третий этап – в процессе разрешения конфликта вырабатываются некоторые нормы и правила, которые дают возможность для дальнейшего плодотворного сотрудничества. «Норминг (norming)».

Четвёртый этап – возникают некоторые изменения в нормах, ценностях, установках группы. «Перформинг (performing)».

Наивысшая степень – кооперация в группе, возникновение команды. «Девелопинг (developing)», то есть развитие группы.

Групповая работа строится по трём основным линиям:

1-я линия - анализ ситуации через позиционный анализ. При подборе группы по позиционным основаниям исследователь всегда получает разное видение одной и той же проблемы, а также в целом функционирования одного и того же подразделения, предприятия. То, что значимо для одних, совершенно неожиданно может оказаться не интересно для других членов группы, и наоборот. Каждый из членов группы видит известную новизну в сочетании представлений о ситуациях, которые сложились в подразделении, и кроме того обсуждаются причины таких расхождений, почему у группы складываются

столь разные представления о том, что происходит. Исследователь предполагает на этой стадии определить основных участников этой ситуации, влияющих на положение дел, и тут же возможны расхождения. Предполагается выделить управляемые и неуправляемый параметры ситуации, то есть то, что зависит от сотрудников подразделения, а что не зависит.

2-я линия – выявление проблем по тем же методическим основаниям, что и в организационной диагностике. В групповой работе осмысление полученного материала, активизация коллективного мышления – преумножение возможностей группы таким образом, что её общий потенциал становится выше суммы индивидуальных потенциалов. Задача исследователя – обеспечить взаимоусиление участников работы при помощи следующих методов и приёмов:

- интерпретация слов друг друга;
- «активная пауза», выражение отношения к сказанному;
- групповая саморефлексия;
- конференция идей;
- визуализация, фасилитация;
- эффект саморефлексии, осознание собственного опыта, самоосмысление¹.

3-я линия – поиск решений, выявление конкретных проблем. Разработка программы реализации этих решений, работа по содержанию, где результат – это решение проблемы. Доминанта – это основная характеристика результата, который должен быть получен.

Оставаясь «в тени», исследователь должен стимулировать группу к выработке решений. Он выступает прежде всего как координатор, который направляет деятельность группы, наблюдает за тем, что происходит в группе, ненавязчиво оказывает влияние на ход работы в группе, оказывает влияние на её темп.

В результате групповой коммуникации может быть выработано решение, которого до этого не было ни у одного из участников этой группы и не появилось бы даже при их взаимодействии, если бы исследователь не использовал специальные технические приёмы. Можно использовать такие методы, как саморефлексия, социодрама, игровой метод, сценарный метод, эксперимент.

Заблуждение руководителя относительно эффективности собственных действий и его представления о функционировании предприятия зачастую неадекватны. Подобные противоречия призван решать исследователь, подводя руководителя к принятию решения.

Результатом групповой работы являются: новые идеи, программы деятельности, команды управления, ценности, установки, мотивация. Вышеуказанное обеспечивается за счёт реализации разновидностей групповой работы, которые, на наш взгляд, необходимо рассмотреть.

¹ См. : Пригожин А. И. Современная социология организации. – М., 1995. – С. 260-261.

Тренинг как разновидность групповой работы – это пограничный вид услуг, находящийся между консалтингом и обучением. Тренер по управлению не рекомендует управленческие решения по конкретным проблемам, а транслирует свои знания о том, каким образом они применимы в практических ситуациях, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике. Тренинги проводятся в форме, максимально приближенной к практике. Помимо осуществления обучающей функции тренинг способствует налаживанию контактов и последующего взаимодействия между исследователем и менеджерами. Этим тренинг близок к обучающему консультированию. Одна из разновидностей тренинговых программ – психологическая (форма занятий с руководством и специалистами предприятия, позволяющая укрепить и развить психологические качества последних, обучить наиболее эффективным методам поведения и коммуникации).

Метод экспертных оценок подразумевает использование индивидуальных высказываний, а затем их математическую, логическую обработку. Метод включает опрос по специальной выборке лиц и получение картины некоторых совпадений или расхождений во мнениях. Каждый оценивающий не знает мнения другого, сами по себе задаваемые вопросы воздействуют на мнения опрашиваемых, и их мнения часто вырабатываются именно в процессе формулирования ответов на этот вопрос, процесс выработки мнений носит индивидуальный характер.

Обращаясь к игровым методам, отметим, что они особенно продуктивны в ситуациях, когда необходимо, чтобы сотрудники того или иного подразделения самостоятельно прошли путь осознания проблем своего подразделения и нашли решение одной из них или блока взаимосвязанных проблем.

Сущность игрового метода состоит в имитации, моделировании некоторых реальных ситуаций для отработки навыков поведения в сходных обстоятельствах.

Практическая деловая игра представляет собой метод интенсивного коллективного поиска решений проблем подготовки и осуществления радикальных нововведений. Эффективность такого рода поиска обеспечивается тем, что в игре участвуют представители таких категорий персонала, которые обычно на прямую не взаимодействуют, используются игротехнические методы активизации участников, исследователь оказывает помощь в содержательной работе.

Участники занимаются анализом и решением собственных проблем в своём подразделении, рассматривают выполнение повседневных функциональных обязанностей в режиме игры. Последняя проводится в форме состязательности. Параллельно работают группы над идентичными задачами. Результаты сопоставляются на пленуме по глубине, новизне, способу подачи.

Деловая (имитационная) игра позволяет исследовать социальную систему путём эксперимента, воспроизводящего функциональные системы предприятия

во времени. В общем виде имитационные игры являются своеобразным устройством для воспроизведения процессов и согласования хозяйственных интересов. Деловые игры подразделяются на учебные, которые используются при подготовке или переподготовке персонала; производственные, применяющиеся при решении реальных вопросов текущей деятельности и развития конкретных подразделений; исследовательские, которые проводятся при экспериментах в области управления и экономики¹.

Участники игры принимают определённые решения, выполняя заранее распределённые роли, реагируя на действия участников, выполняющих иные роли.

Неформализованная игра как средство инновационного воздействия представляет собой мыслительный и деятельностный эквивалент управленческого организма. Она может использоваться для обработки и «проигрывания» оптимальных решений в прогнозируемых условиях, для выдвижения и подготовки неформального резерва в управлении, для вскрытия и компенсации управленческого тупика, для разрушения системы бюрократических ограничений и комплексного «выращивания» мыслительных и деятельностных альтернатив механизмам торможения².

Инновационная игра представляет собой целостную форму совместной деятельности людей, направленную на выработку нового знания, новых способов организации и самоопределения участников.

Результаты игры:

- содержательные – новые идеи, решение сложных социальных проблем, проекты, программы деятельности, которые достигаются с помощью специальных средств;
- социальные – консолидирование группы, «управленческие команды», ориентированные на реализацию этих программ и проектов с помощью социотехнических средств;
- психологические – активизация понимания себя и других людей, устойчивая ориентация на личностное развитие, на непрерывное приращение своего творческого потенциала, на наиболее полное использование своих сил и способностей (психотехнические средства, такие как социально-психологический тренинг, нейролингвистическое программирование);
- духовные достижения, помогающие участникам игры осуществлять самоопределение;
- энергетические результаты – повышение уровня социальной активности за счёт возникновения определённой положительной модальности отношений в группе;
- методические – создание новых методов управления и самоорганизации участниками своей деятельности.

¹ См.: Макаревич В. Н. Игровые методы в социологии. – М., 1994. – С. 12.

² Котляревский Ю. Л., Шанцер А. С. Искусство моделирования и природа игры. – М., 1992. – С. 44.

Инновационная игра ориентирует участников на выработку новых нестандартных идей и подходов к решению проблем. Для участников игры своё решение будет не только новым, но и продуманным, «примеренным к себе»¹.

Искусственная система создаётся для изучения функционирования предприятия. Группа участников рассматривается как социальный организм, действующий в экспериментальной ситуации.

Социодрама – вариант исследования действием, где конкретная проблема решается с помощью группового взаимодействия. Взаимодействие происходит в «лабораторных» условиях, а проблема проецируется из реальной деятельности. Использование этого метода предусматривает рефлексивный подход в результате которого в воображаемом будущем группы пытаются определить варианты поведения друг друга и собственного поведения. На заключительном этапе предлагается обмен образами друг друга, выявляются несовпадения, их причины, корректируются взаимные представления, вырабатываются варианты разрешения проблемных ситуаций.

Работа с альтернативными решениями. Результатом предварительного отбора идей является наличие нескольких альтернатив. Существует как минимум два пути выработки альтернативных решений. Первый – это эскизный, когда собирается максимум предварительной информации. Этот этап может показать, что далее необходима детальная проработка только одного или нескольких решений. Второй характеризуется проработкой того решения, которое получило наивысшую предварительную оценку. Когда оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, принимаются за другую альтернативу. Оценка альтернатив является не разовой процедурой. Собирая и анализируя данные, необходимо учитывать, что в будущем их надо будет также оценить.

Отметим, что наиболее приближенным к полевым условиям является метод рабочих групп, поскольку он предусматривает организацию проблемных совещаний в реальных производственных условиях. Сущность этого метода заключается в том, что он используется для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения. В целом этот метод представляется как интенсивная форма коллективной деятельности специально избранных для этой цели руководителей и специалистов. Средства данного метода дают возможность в короткий срок всесторонне обсудить ход процесса нововведения и оперативно внести в него необходимые изменения, положительно влиять на активность и мотивацию участников, коллективно обсуждать и принимать решения. Слабые стороны – опасность возникновения пассивности, вызванной проведением разного рода других совещаний, возможность появления межличностных конфликтов.

¹ Макаревич В. Н. Игровые методы социологии: теория и алгоритмы. – М., 1994. – С. 16-17.

Группа предполагает участие от 4 до 8 человек, отношения в группе должны быть нормальными и стабильными, необходимо понимать содержание процесса, участие в группе, по возможности, добровольное. Группа работает от 1 до 4 месяцев, проводя заседания 12 раза в неделю, по 1-2 часа.

Генезис группы: диффузия – механизация – внутренне предпринимательство – управление качеством.

Вопросы относительно применения тех или иных методов решения проблем, обучения персонала могут обсуждаться также в рамках «кружков качества». Смысл существования данного образования – выяснение причин низкого качества и обсуждение методов по устранению недоработок. Функционирование кружка оправдывает себя в том случае, если его работа поддерживается администрацией предприятия, менеджерами различных уровней управления посредством чего происходит реализация выработанных решений.

Обратимся к западным примерам, так, средства, затраченные на организацию кружков в США, принесли прибыль, в пять раз превышающие затраты. В конце 70-х годов в США была создана ассоциация кружков качества, которые, на тот момент, имели более 70 региональных отделений. В компании «Роллс-Ройс», например, в состав кружка качества входят 7-9 человек, во главе стоит мастер. Они занимаются разработкой программ обучения, включающих в себя изучение методов статистики, контроля качества.

Направления работы кружков качества:

1. качество продукции;
2. снижение затрат;
3. улучшение технологии;
4. производительность труда.

Положительные аспекты работы кружков качества заключаются в оптимизации психологического климата, повышении профессионального уровня.

Опираясь на западный опыт, можно сделать вывод, что кружки качества не следует создавать в отстающих подразделениях. Желание срочно решить накопившиеся проблемы при помощи организации кружков качества – подход неверный. Рабочие не могут разрешать хронические трудности, которые длительное время представляли проблемы для специалистов. Первоначально важно ориентироваться на улучшение условий труда.

Методы и принципы работы:

1. Руководитель кружка качества должен хорошо ориентироваться в задачах, стоящим перед кружком и быть адекватным роли лидера.

2. Увлечённость кружковцев своей работой и понимание всеми её необходимости.

3. Стимулирование кружковцев не только материально. Но и посредством организации проблемных совещаний.

4. Создание обстановки, побуждающей добровольно участвовать в работе кружков качества.

5. Постоянная установка целей и определение задач.

6. Контроль качества. Члены кружка должны владеть методикой определения качества.

7. Постоянная оценка и самооценка деятельности кружков качества.

В процессе работы кружков качества принимаются групповые решения, но эффективность работы зависит от лидера. Поэтому проводится ротация на эту должность всех членов кружка по очереди.

Групповые решения, актуализированные проблемной ситуацией, принято называть нововведениями. Рассмотрим подробнее смысл и содержание данного феномена.

Нововведение можно определить как такую разновидность управленческого решения, в результате которого происходит существенное изменение того или иного процесса, явления (технического, экономического, социального и т. д.)¹.

Нововведения – это не только техника и технология. Совершенствование управления осуществляется через внедрение новшеств. Нововведения есть форма управляемого развития. Нововведение есть целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые, относительно стабильные элементы. Последние могут быть как материальными, так и социальными, но каждый из них сам по себе представляет лишь новшество, то есть предмет нововведения. Это переход некоторой системы из одного состояния в другое².

«В организациях нововведение рассматривается как такое целенаправленное изменение, которое вносит в организацию (в её цели, технологию, организационный порядок и т. д.) новые стабильные элементы и потенциально или фактически тиражируемое в своих основных чертах»³.

Пригожин А. И. вводит термины «жизненный цикл» и «жизненный цикл нововведения», что означает:

«жизненный цикл» - стадийность процесса, единство его начала и конца.

Жизненный цикл новшества развивается по шести стадиям:

- разработка (фундаментальные исследования, прикладные, теоретические расчёты);
- проектирование (оформление документации, реализация проекта в опытном образце);
- изготовление;
- использование;
- устаревание.

Жизненный цикл нововведения включает в себя пять ступеней:

¹ Бестужев-Лада Социальный прогноз и социальное нововведение // Социологические исследования. - № 8., 1990.

² Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 1989. – С. 29.

³ Пригожин А. И. Современная социология организаций. – М., 1995. – С. 188.

- зарождение (осознание потребности и возможности изменить, поиск соответствующего новшества);
- освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений);
- диффузия (тиражирование, многократное повторение нововведений на других объектах);
- рутинизация (нововведения реализуется в стабильных, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов)¹.

Управленческие нововведения делятся на экономические, то есть новые материальные стимулы, показатели, систему оплаты труда; организационные, то есть новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т. д.; социальные – целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборности бригадиров, мастеров, новые формы информирования сотрудников, воспитательной работы, создание новых общественных органов и т. д.).

У социальных нововведений более тесная связь с конкретными общественными отношениями, организационной культурой; большая сфера применения; сильная зависимость использования новшества от групповых и личных качеств пользователя; не столь очевидны и доказуемы преимущества, как в случае с техническими нововведениями, сложнее просчитать эффективность. Предметом изменения посредством этих нововведений становятся сотрудники, их положение в структуре, статусы, привычные методы работы, отношения и т. д. Платить за обновление приходится в этом случае напряжением, вызываемым переменами, иногда – интересами целых групп работников.

Существует необходимость более широкой социальной базы для разработки таких новшеств; вовлечение в неё разных организационных групп по их месту на «горизонтали» и «вертикали»; превращение их в коллективное творчество, с развитием соответствующих организационных отношений, а через них более широких – социальных. Все нововведения нужно рассматривать как комплексные, в единстве всех сторон².

Для инновационного сознания характерны не только высокий интеллектуальный потенциал, но и критичное отношение к действительности, устремлённость на поиски альтернативы её несовершенства³.

Методологической основой социологического обеспечения технико-технологических нововведений должна быть взаимоадаптация каждого новшества и социальной организации конкретного предприятия. Подчёркивается значимость различий, обманчивость сходства⁴.

Бестужев-Лада И. В. главными противниками нововведений считает:

- футурофобию сознания;

¹ Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 1989. – С. 30-32.

² Там же. – С. 34-37.

³ Там же. – С. 67.

⁴ Пригожин А. И. Современная социология организаций. – М., 1995. – С. 207.

- монополизм в горизонтальных связях системы, одну из подсистем которой затрагивает нововведение. В данном случае подчёркивается соперничество, конкуренция потенциальных субъектов управления;

- авторитаризм в вертикальных связях системы, одну из подсистем которой затрагивает нововведение. Это угроза стабильности системы с установившейся иерархией соподчинения, которая и ставит под сомнение престиж верхнего звена, его компетентность и дееспособность, поскольку генератором новой идеи выступает низшее звено;

- растущее противоречие между замыслом автора и существующим в реальной действительности;

- внутренняя логика развития нововведения в диалектической взаимосвязи с окружающей внешней средой.

Исследователи инновационных процессов выделяют следующие причины антиинновационных установок:

- Психологические причины:

1. Эффект «изобретено не здесь» – авторская ревность в ситуации соперничества.

2. Низкий уровень мотивации достижения, когда у личности ориентация на избежание неудач сильнее ориентации на достижение успеха, что влечёт за собой уклонение от нововведений, в которых видится риск и непредвиденные трудности¹.

- Социальные причины (групповые интересы):

1. Заинтересованность в сохранении существующего (сжились, срослись, прямо или косвенно склонны противодействовать нежелательным для них переменам).

2. Межведомственные компромиссы. При подготовке ряда радикальных нововведений управленческого, экономического, технического порядка необходимо согласие ряда причастных к нему органов: плановых, финансовых, отраслевых, контрольных и т. п. Иногда само продвижение новшества, принятие решения о начале экспериментирования с ним происходит путём взаимных уступок за счёт снижения его инновационного потенциала. Причём интересы ведомств зачастую бывают соблюдены, а эффективность нововведения уменьшается.

- К организационным причинам относятся множественные согласования, монополия головных организаций, дефицит опытного производства.

- К экономическим – дешевизна рабочей силы. Невыгодные цены, затратность, отсутствие связей с доходами работников.

¹ Там же. – С. 221.

Пригожин А. И. предлагает следующую классификацию антиинновационных реакций:¹

1. Это у нас уже есть.
2. У нас это не получится.
3. Это не решает наших главных проблем.
4. Это требует доработки.
5. Здесь не всё равноценно.
6. Есть и другие предложения.
7. Это преждевременно.

Классификация антиинновационных реакций, приводимая в памятке – рекомендации Японского центра производительности:

1. Это бесполезно.
2. Это правда, но не для нас.
3. Кажется это хорошая идея, но ...
4. Невозможно больше снизить стоимость.
5. Мы всегда делали это.
6. Мне не нравится выполнять чью-то идею.
7. Если мы снизим стоимость, то пострадает качество.
8. У нас дела идут хорошо.
9. Мы знаем, что это не работает.
10. Мы всё про это знаем.

Для преодоления сопротивлений нововведениям предлагается использовать ряд антиинновационных приёмов:

- метод конкретизирующих документов;
- метод «кусочного» внедрения;
- метод вечного эксперимента;
- метод отчётного внедрения;
- метод параллельного внедрения.

В программе реализации предусматривается соотношение между теми, кто будет заинтересован в реализации этого решения, и теми, кто будет противодействовать этому, то есть определяются социальная база, реальные носители этого нововведения. Необходимо учитывать принцип «недопроектирования», так как подробность, детализированность проекта изменений обратно пропорциональны степени его реализуемости. Поэтому решение предлагается в общих чертах и рассчитано на внутреннюю корректировку, определённую гибкость в процессах реализации и высокую адаптивность к самой среде.

Существенную роль в повышении мотивации персонала на успех, на «закрепление» выбранной модели корпоративного развития играет видение перспективы. Видение перспективы связано с политикой предприятия по завоеванию рынка, сотрудничеству с группами заинтересованных лиц и т.д. Видение перспективы строится на следующих ключевых составляющих:

¹ Там же. – С. 218-219.

- Миссия группы – следование организационным ценностям, обеспечение постоянного соответствия и синергии миссии всех подразделений, создание соответствующих условий и т.д.;
- Философия группы – понимание реальных и ощущаемых запросов потребителей;
- Корпоративная цель группы – идеально планируемый образ результата;
 - Долгосрочные взаимоотношения с потребителями;
 - Партнерство с поставщиками;
 - Преданность людей;
 - Взаимозависимость с местным сообществом;
 - Видение перспективы структурными подразделениями;
 - Миссия подразделений.

Указанные составляющие представляют дух и идеологию предприятия. Именно они дают ощущение осмысленности его целей, что позволяет говорить о построении долгосрочных партнерских отношений со всеми заинтересованными лицами. Одним из элементов стратегии организационного развития выступают материальные и нематериальные ресурсы. Они включают в себя: кадровый потенциал, интерактивные коммуникации, использование передовых информационных технологий и процессов профессионального научения. Эти ресурсы организационной мобилизации являются средством для создания корпоративной приверженности и идентификации. Они охватывают все уровни управления и нацелены на решение стратегических задач.

Трансформацию системы организационного развития невозможно представить без изменения во взглядах, ценностных позициях, мотивации персонала. Практика показывает, что несмотря на то, что в организации накоплен достойный опыт, иррациональные решения в управленческом процессе берут верх. Нельзя надеяться только на людей, которые имеют большие амбиции и широкую гамму индивидуальных потребностей. Сегодня корпоративный успех зависит от согласованной командной работы. Эффективное руководство строится на создании партнерского союза руководства и сотрудников предприятия. Это новый тип культуры общения. Ключевая роль в этом союзе принадлежит коммуникативному процессу, охватывающему широкий диапазон сотрудников, который необходимо рассматривать как инструмент организационного развития предприятия.

Заключение

В структуре стратегического управления организационным развитием промышленного предприятия выделены следующие модели последнего: структурно-ситуационная, инновационная, феноменологическая, конфликтная, селекционная. Критерии классификации указанных моделей предложены А. И. Кравченко и акцентуированы на следующих факторах организационного развития предприятия: внешняя среда, внутренняя среда, структура предприятия¹. Таким образом, по источнику, побуждающему организацию к изменению, все модели были разбиты на эндогенные, экзогенные и смешанные. По логике программирования изменений они были разделены на балансовые (принцип обеспечения равновесия и изоморфности среды или поддержания равновесия внутри организации); конфликтные (дисбаланс как условная динамика системы); смешанные, признающие оба механизма равноправными. По механизму, определяющему логику протекания процесса, они разграничены на рационально спланированные (намеренно вызванные и реализуемые активным субъектом и являющиеся итогом реализации некоего проекта или плана); спонтанные, где процесс изменений не обусловлен целенаправленной деятельностью и не связан с реализацией какого-либо плана; смешанные. По влиянию предшествующего развития на логику структурных изменений они разделены на волюнтаристские, отрицающие или игнорирующие влияние предшествующего развития на выбор будущего изменения организации, и исторические, считающие, что предшествующее развитие есть фактор, задающий логику изменений; смешанные, где оба фактора в той или иной степени представлены. По способу реагирования организации на источник изменения модели были разбиты на те, в которых система описывается как пассивно реагирующая (адаптивные), активно воздействующая (адаптирующие), смешанные. По итогу процесса изменения подходы представлены в виде моделей: с телеологически запрограммированным итогом, где результат изменений рассматривается как заданный исходной программой активного субъекта; случайностных, где итог развития не запрограммирован и результат изменения описывается как продукт действия множества факторов; смешанных, где признаются оба фактора. По сфере протекания они разделены на фокусные (многочисленные модели, где процесс структурных изменений описывается на уровне единичных организаций) и популяционные (где тот же процесс описывается на уровне организационной популяции).

Очевидная общность указанных моделей в акцентуации на качественной стороне происходящих изменений, в представлениях о позитивности результатов процесса, что даёт основание определить организационное развитие предприятия как процесс позитивных качественных изменений в коллективе предприятия.

¹ Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. - М., 1998. – С. 254-265.

Представляется необходимым отметить, что указанные модели дают глубокое описание только частных параметров, не учитывая других, не менее значимых. На наш взгляд, лишь селекционная модель наиболее полно и универсально описывает процесс организационного развития предприятия. Так, обращаясь к популяционно-селекционной версии селекционной модели, акцентируя внимание на культурологических особенностях предприятия, представляется возможным создание интегральной, практически ориентированной модели структурных изменений предприятия. Рассматривая популяционно-селекционную версию в масштабе предприятия, мы принимаем подразделения последнего популяцией, в которой может быть реализовано последовательное внедрение элементов разрабатываемой стратегии. Возвращаясь к вопросу о возникновении и взаимодействии субкультур в рамках организационной культуры, мы проводим аналогию с отмеченной выше моделью, согласно которой развитие организационной культуры как фактора организационного развития предприятия, основывается на акцентуации усилий для поддержки доминирования той субкультуры, которая максимально соответствует целям существования предприятия, обусловленного различными факторами.

Библиография

1. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков.- М.: Магистр, 1998.- с. 311.
2. Аверин Ю.П. Люди управляют людьми: модель социологического анализа.- М.:-МГУ, 1996.-с. 143.
3. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры.- М.:Наука.1991.-с. 106.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – с. 274.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации.- М., 1985.- с. 245.
6. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям.- М.: Ин-т социологии, 1997.- с. 360.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. -СПб.: Питер, 1999.- с. 413.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика, 1989.- с.519.
9. Аоки М. Фирма в японской экономике. – СПб.: Лениздат, 1995.-с.183.
10. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.-с. 227.
11. Арон Р. Этапы развития социологической мысли. – М.: Прогресс, 1993.- с. 606.
12. Атаманчук Г.В., Кейзеров Н.М.Культура решений менеджмента. – М.: РАГС, 1995.- с.254.
13. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие для студентов вузов. – МП.: ТетраСистемс, 2000.- с.288.
14. Барулин В.С. Российский человек в XX века. Потери и обретение себя / Монография. –СПб.: Алетейя, 2000.- с.431.
15. Белокопытов Ю.Н., Панасенко Г.В. История и культура менеджмента. – Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994.-с. 375.
16. Белоусов А.А. Культура управления и экономика России на рубеже тысячелетий: (современная реальность и прогноз). – Владивосток: Веер, 2001.-с. 175.
17. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. –М.: Московский философский фонд совместно с изд. «Медиум», 1995.-с. 265.
18. Бестужев-Лада Социальный прогноз и социальное нововведение // Социологические исследования. - № 8., 1990.
19. Битянова А.О. Социальная психология –М.: Международная педагогическая академия, 1994.-с. 265.
20. Блинов А.О. Управление персоналом в современных корпоративных структурах. – М.: МАЭП, 2000.-с. 215.
21. Блэк С.Введение в паблик рилейшнз. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.-с. 317.

22. Болотов С.П. Организационная культура и эффективность менеджмента. – Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар, ун-та, 2000.-с. 92.
23. Брэдик У. Менеджмент в организации. –М: Инфра-М, 1997.-с. 342.
24. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. Прогресс, 1990.-с. 540.
25. Вебер М. Избранное. - М., 1991. - С. 536.
26. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма.//Вебер М.Избранные произведения. –М: Прогресс, 1990.-с. 805.
27. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры: Общение и рекомендации. –М: Ж.Дашков и К, 2002.-с. 338.
28. Викентьева Е.Н. Организационная культура. –Тверь: Твер.гос.ун-т, 2002.-с. 115.
29. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. -М: Речь,2000.
30. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. -3-е изд. –М: Гардарики, 2000.-с. 528.
31. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М: Финансы и статистика, 2003.-с. 142.
32. Гальперин В.М., Игнатъев С.М., Моргунов В.И. Микроэкономика. –СПб: Эконом.шк. и др., 1999.- т.1-с. 348.
33. Гвишиани Д.М. Американская теория организационного управления. –М.: 1969.-с. 347.
34. Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 2. - М.: Наука, 1972. - С. 198.
35. Денисов В.А., Филиппов А.В. Управление персоналом в корпорациях. – М.: Недра, 1999. – с.166.
36. Десселер Гари. Управление персоналом. – М.: Изд-во «Бином», 1997.
37. Друкер П. Практика менеджмента. – М: Торговый дом Гранд, 2002.
38. Друкер П. Эффективное управление. – М.: Торговый дом Гранд, 2002.
39. Дэниеле Д.Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: Внешняя, среда и деловые операции. – М: Дело, 1998.- с. 746.
40. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Academia, 2000. – с. 734.
41. Емельянов Е.П., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998.- с. 226.
42. Жданова А.А. Организация управления капиталистической фирмой. – М.: Изд-во УДН, 1987.
43. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2000. – с. 575.
44. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Информационно - внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
45. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. – СПб: Изд-во «Северо – Запад», 1998.

46. Зарубина Н.Н. Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства. – М.: Магистр, 1998.-с. 360.
47. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
48. Ионин Л.Г. Социология культуры. – М.: Логос, 1998. –с. 278.
49. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.-с. 324.
50. Калигин Н.А. Принципы организационного управления. – М.: Финансы и статистика, 2003.-с. 272.
51. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. И.В. Андреевой – СПб.: Питер, 2001.-с. 320.
52. Кантер Р.М. Рубежи менеджмента. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.- с. 302.
53. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации. – М.: ИНФРА-М, 1999.-с. 220.
54. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. – М.: Гардарики, 2001.-с. 266.
55. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2001. –с. 511.
56. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. – М.: АОН, 1990.-с. 124.
57. Коломиец Н.О. Развитие организационной культуры персонала. – М.: Квант, 2001.-с. 135.
58. Корниенко В.И. Команда: Формирование. Управление. Эффективность: Как создать команду в организации или на предприятии и управлять ею. – Пермь: Российская академия госслужбы при Президенте РФ, Западно - Уральский институт экономики и права, 1999. –с. 142.
59. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб.Пособие. – М.: Дека, 1997.
60. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2000-с. 653.
61. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер, 1998.-с. 423.
62. Котляревский Ю. Л., Шанцер А. С. Искусство моделирования и природа игры. – М., 1992. – С. 44.
63. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2000.
64. Кравченко А.И. Социология менеджмента. – М.: 1999. –с. 397.
65. Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. - М., 1998. - С. 253-266.
66. Красовский Ю.Д. Сценарии управленческого консультирования. – М.: Новости, 2000. –с. 366.
67. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: Гардарики, 2003.-с. 511.
68. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: Дело Лтд, 1993.

69. Кузнецова Е.А. Смысл и функции корпоративной культуры в условиях совершенствования современных информационных технологий. – М.: МГУ, 2000. –с. 96.
70. Кузнецова Е.А. Сравнительное управление и исследования системы ценностей как элемента организационной культуры. – М.: МГУ, 2000.-с. 34.
71. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. –с. 364.
72. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская деловая литература, 1999.-с. 319.
73. Литовченко В.П. Трудовой потенциал человеческого фактора. – Дорогобыч: Дорогобыч.пед.ин-т. им. Франко, 1988.- с. 199.
74. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: Инфра-М, 1999.-с. 692.
75. Магура М.М., Курбатова М.Б. Современные персонал технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 2001.-с. 376.
76. Майерс Дж. Социальная психология. – СПб.: Изд-во «Питер», 1998.
77. Макеева В.Г. Культура предпринимательства. – М: ИНФРА-М, 2002.-с. 217.
78. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1996.
79. Мильнер Б. З. Теория организаций. - М., 1998. - С. 13-14.
80. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998.
81. Муэрс Р. Эффективное управление/ Пер. с англ. – М.: «Финпресс», 1998.-с. 128.
82. Н.Афанасьев М.П. Корпоративное управление на российских предприятиях – М.: Интерэксперт, 2000.-466с.
83. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1984.
84. Организационная психология. / Сост. Винокуров Л.В., Скрипюк И.И. – СПб: Питер, 2000.-с. 511.
85. Паунов М. Организационная культура. – С.: СД «ДИНО-ИМ», 1996.
86. Питер Ф. Друкер Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2000.-с. 272.
87. Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.-с. 418.
88. Покровский Н. Е. Мир организаций и организация социального мира.// Социологические исследования. - 1997. - № 1. - С. 140-142.
89. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989.
90. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.-с. 864.
91. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.: Интерпракс, 1995. - с. 295.

92. Причина О.С. Корпоративная культура: потенциал инновационной деятельности. – Ростов: Изд-во Ростовского университета, 2002.-с.179.
93. Ричард Л.Дафт. Менеджмент. – СПб.: Литер, 2002.-с. 832.
94. Российская социологическая энциклопедия. Под редакцией Г. В. Осипова. – М., 1998. – С. 40.
95. Румянцева Н.А., Соломатина Н.А. Менеджмент организации. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 1998.-с. 321.
96. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: 1986.-с. 176.
97. Сербиновский Б.Ю. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию. – Ростов-на-Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002.- с.71.
98. Селюков В.К., Гончаров С.Г. Управление рисками – М.: Изд-во МГТУ, 2001.-с. 360.
99. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
100. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001.-с. 352.
101. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: 1991. Удальцова М.В. Социология управления. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.-с. 144.
102. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2002.-с. 288.
103. Управление развитием и изменением. – Жуковский: Изд-во МИМ ЛИНК, 2000.-с. 158.
104. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г., Эмерсон Г. и др. Из истории развития менеджмента. – М.: 1992.-с. 125.
105. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. – В 5-ти томах. – М.: ВИПКэнерго, 1992.
106. Фильев В.И. Регулирование условий труда на предприятиях Российской Федерации (Охрана труда на основе ГОСТов РФ). – М.: 1996.
107. Хайт Дж. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджеров. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.-с. 259.
108. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.-с. 752.
109. Шарков Ф.И. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений. – М.: 2002.
110. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: проблемы функционирования и развития. – Екатеринбург: Урал.гос.экон.ун-т, 1998.- с. 235.
111. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. – СПб.: изд-во «Питер», 2001.-с. 336.
112. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: бизнес шк. «Интел-синтез», 1997.-с. 328.

113. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизма / Пер с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001.-с. 352.
114. Шмелев И.С. Душа России. – СПб.: 1998.
115. Шпет Г.Г. Сочинения. – М.: 1989.
116. Штомпка П. Социология социальных изменений. – М., 1996. – С. 305.
117. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. - М., 1968. - С. 110-111
118. Щербина В.В. Социальные теории организации. – М.: Инфра-М, 2000.-с. 264.
119. Яирова Л.П. Менеджмент: организационно-управленческая культура: функции, координация, коммуникации. Стратегическое корпоративное управление. – М.: МАН ИТП, 2000.-с. 268.
120. Яккока Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под. ред. С.Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1990.
121. Яковлева О.П. Организационная культура и ее национальная обусловленность. – М.: МГУ, 1994.- с. 35.
122. Starbuck W. H. Organizational Growth and Development: Handbook of Organization/Ed. J. G. March. – New York, 1965. - P. 31.
123. Child G., Kieser A. Development of Organizations over Time: Handbook of Organizational design/Ed. P. Nystroin, W. Starbuck. – Oxford, 1981. – P. 28.
124. Bennis W. G. Organizational Development. – Addison, 1962. – P. 2.
125. Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент.- М., 1998. – С. 254-265.
126. Duncan R. T. Strategies for Planned Change. – New York, 1977. – P. 18-19.
127. Argyris Ch. Management and Organizational Development. – New York, 1989. – P. 35-41.
128. Lawrence P. K. Organization and Environment. – Boston, 1967. – P. 24-28.
129. Zetiman G. B., Duncan R. T. Strategies for Planned Change. – New York, 1977. – P. 43-47.
130. Hannan H., Freeman J. Organizational Ecology. – Cambridge (Mass.), 1989. – P. 51-59.
- Pfeffer J., Sulancik G. The External Control of Organizations. – New York, 1978. – P. 32-39