СОЦИОЛОГИЯ

ОРГАНИЗАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЯ

О

Облигация — это ценная бумага, по которой выплачива-ются фиксированные доходы. Доход по облигации называют процентом или купоном, саму облигацию именуют купонной или твердо процентной бумагой. Доход с облигации выплачивается держателю обли-гации своевременно, независимо от того, получает ли компа-ния прибыль или не получает. Если компания не выполняет своих обязательств, ее можно привлечь к суду, как и любо-го должника. Держатели облигаций не имеют права контро-лировать решения корпорации. Фундаментальные свойства облигаций: 1) облигация не титул собственности на имуще-ство эмитента — это лишь удостоверение займа; 2) в отли-чие от акции облигация имеет конечный срок погашения; 3) обладает старшинством перед акциями в выплате % и удов-летворении других обязательств; 4) не дает права участия в управлении эмитентом. Облигация имеет номинальную стоимость, которая напе-чатана на самой облигации, и означает ту сумму, которая бе-рется взаймы и подлежит возврату по истечении срока обли-гационного займа. Процент по облигациям устанавливается все-гда к номиналу. Для облигации номинальная стоимость является важнейшим параметром, так как она редко отклоняется от курсовой (рыночной) цены. Кроме того, облигации гасятся по номинальной стоимости, хотя с момента их эмиссии и до пога-шения они продаются и покупаются по рыночным ценам. Курс облигации — отношение рыночной цены облигации к ее номиналу, выраженное в %.

Обмена теория — концепция о социальном взаимодействии, согласно которой на пове-дение людей влияет то, как оно вознаграждалось в прошлом.

Оборот кадров — процесс их движения, обновления. Выделяют оборот по приему и

оборот по выбытию. В за-висимости от причин последний бывает необходимым и излишним (текучесть).

Обратная связь — в управлении сигнал, которым под-тверждается факт получения сообщения и степень по-нимания или непонимании его смысла.

Обучение и развитие персонала — подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональ-ных знаний и развитие навыков работников, с целью повыше-ния их потенциала и увеличения вклада в достижение целей организации.

Общественное мнение — выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений отношение социальных групп к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы. Общественное мнение возникает как продукт осознания назревших и требующих решения социальных проблем и проявляется в сопоставлении, а иногда и столкновении различных взгля-дов и позиций по обсуждаемому вопросу, в одобрении, поддержке или, наоборот, отрицании, осуждении тех или иных действий, поступков или линии поведения людей.

Общественные отношения — отношения, формирующиеся на осно-ве устойчивых вертикальных и горизонтальных связей и зависимостей людей в социальных структурах общества и между ними в процессах совместной деятельности, исполнения статусно-ролевых предписаний.

Общество — объединение людей, имеющее определенные географические границы, общую законодательную систему и определенную национальную (социокультурную) иден-тичность.

Общество гражданское — состояние цивилизованности - последствие процесса цивилизации; промежуточный институт между семьей и государством; область социальной жизни, выступающая в качестве гражданского и индивидуального согласия; совокупность негосударственных отношений в обществе.

Общие цели — цели, отражающие важнейшие на-правления деятельности организации.

Объект конфликта — реально существующая причи-на конфликта.

Объект управления — управляемая подсистема (соци-альные процессы, ресурсы, социальные организации, люди), воспринимающая воздействия со стороны субъекта управле-ния (системы управления, органа управления, руководите-ля).

Ожидание (в теории мотива-ции) — сопоставление членами организации затрат труда и результатов вы-полнения работы.

Оперативно-календарный план — разновидность текущего плана. Намечает последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели; маршруты их движения, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования и т.п.

Операции управления** — ряд связанных между собой действий, направ-ленных на решение определенных управленческих задач; операции управ-ления бывают явными и скрытыми, непосредственными (прямыми) и де-монстративными (показными), рациональными (когда цели определяют сред-ства) и нерациональными (когда связь между целями и средствами наруше-на), организованными (продуманные, спланированные) и спонтанными (ре-активно-эмоциональными).

Опрос — метод сбора первичной информации посредством обраще-ния исследователя к определенной выборочной совокупности людей с вопросами о сообщении социальных фактов.

Организации интегрированные — многообразные формы горизонтального объединения организаций (горизонтальные корпорации, модификации конгломератов, консорциумов, холдингов). *Горизонтальная организация* —

организация, построенная на основе горизонтальной дифференциации, отражающей степень разделения труда между ее отдельными единицами. Наиболее распространенными современными формами крупных интегрированных структур являются *ф*
инансово-промышленные группы
(ФПГ),
транснациональные корпорации
(ТНК),
конгломераты.

Организационная культура* — сформированная на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил ее адаптации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между персоналом, коллек-тивно разделяемых ими ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирую-щую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации. Основой любой организационной культуры является отношение к человеку.
Цель организационной культуры
— создание на пред-приятиях (в учреждениях) здорового психологического климата для сплочения работников в единый коллектив, исповедующий определенные этические, моральные и культурные ценности, со-знающий взаимосвязь своих целей и судеб. Организационная культура концентрирует в себе по-литику и идеологию жизнедеятельности организации, систему ее приоритетов, критерии мотивации и распреде-ления власти, характеристику культивируемых социальных цен-ностей и норм поведения. Элементы организационной культуры являются ориентиром в принятии руководством предприятия или организации управленческих решений, налаживании контроля за поведением и взаимоотношениями сотрудников при оценке производственных, хозяйственных и социальных ситуаций.
Формирование организационной культуры
происходит с те-чением времени, она впитывает в себя опыт работников, результаты их социализации и воспитания, учитывает философию, миссию, концепцию развития, цели и задачи организации. Выделяют 10 характеристик организаци-онной культуры: 1) осознание себя, своего места в организации; 2) коммуникации; 3) внешний облик работников; 4) традиции в быту; 5) отношение ко времени как ресурсу; 6) взаимоотношения; 7) ценности и нормы; 8) верования; 9) степень развития и про-фессионализм; 10) мотивирование и трудовая этика. *Формирование организационной культуры*
происходит через решение двух важнейших проблем — внешней адаптации и внут-ренней интеграции. Для развития организационной культуры используются приемы управления: постоянное поддержание должного уровня организационной культуры со стороны руковод-ства; немедленная реакция в кризисных ситуациях; обучение; стимулирование и мотивация; соответствующие критерии при-ема на работу, деловой оценки и продвижения; приобщение к традициям, символам, ритуалам организации. Чем

выше уровень организационной культуры, тем сильнее она «приобщает» к себе работника и тем выше эффективность его деятельности.

Организационная культура (по типологии Сате) — в данной типологии влияние организационной культуры на организации рассматривается через семь процессов: 1) кооперацию; 2) принятие решений; 3) контроль; 4) коммуникации; 5) информированность; 6) восприятие организационной культуры сотрудников; 7) оправдание поведения.

Организационная культура (по типологии Питерса-Уотермана) — для повы-шения эффективности организации предлагается усиление фак-торов организационной культуры: веры в действия, связей с по-требителем, поощрения самостоятельности, отношения к чело-веку как главному источнику эффективности, квалификации, компетенции, упрощения структуры управления.

Организационная культура (по типологии Г. Хофштеда) — сформулировал четыре *ф акторные модели ценностей:*
индивидуализм — кол-лективизм; большая — малая дистанции власти; сильное — слабое стремление избежать неопределенности; мужественность — женствен-ность.

Индивидуализм — коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках. *Кол-лективизм* характ еризуется тесной взаимосвязью человека с груп-пой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Дистанция власти. Второй параметр *дистанция власти* измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в орга-низации принимает неравноправие в распределении власти и счита-ет его нормальным положением вещей. До какой степени подчинен-ный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он боль-ше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации.

Стремление к избежанию неопределенности. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от нео-пределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они ста-раются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации нео-пределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность посредством применения более фор-мальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Куль-тура, стремящаяся к определенности, отличается активнос-тью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью. Культура, принимающая неопределенность, характери-зуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бес-страстностью и относительной толерантностью (терпимос-тью). В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на ча-стных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение за-дания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем из-бегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные ре-шения и брать ответственность на себя.

Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации

Параметры культуры

Индивидуалистическая культура организации

Коллективистская культура организации

Вмешательство в личную жизнь

Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь

Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел

Влияние органи-зации на само-чувствие сотруд-ников

Слабое

Сильное

Защита интере-сов

Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы

Сотрудники ожидают, что предприятие будет за-щищать их интересы

Функционирование предприятия

Индивидуальная иници-ативa каждого члена орга-низации

Чувство долга и лояль-ность сотрудников

Продвижение по службе

Внутри или вне организа-ции на основе компетен-ции

Исключительно внутри организации в соответ-ствии со стажем

Мотивация

Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп

Руководство использует традиционные формы

Социальные свя-зи

Дистанционность

Сплоченность

«Мужественность — женственность». Г. Хофштед определил *маскулинизм* (мужественно сть) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются ассертивность (Ассертивность — настойчивость, напористость), добы-вание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет
феминизм
(женственность) как степень, в которой доминирующими ценностя-ми в обществе считаются взаимоотношения между людьми, за-бота о других и всеобщее качество жизни. Согласно исследованиям Г. Хофштеда, маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские об-щества. Например, женщине водить грузовик или быть адвока-том, а мужчине быть артистом балета или заниматься домашним хозяйством легче в феминистском обществе. Измерение «мужественности -

женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разреше-ния конфликтов.

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофштед провел культурное картирование организаций многих стран мира. Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм - коллективизм» было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры - низкая дистанция власти / индивидуализм; Испа-ния, Франция, Италия, Бельгия — высокая дистанция власти / ин-дивидуализм. В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура — высокая дистанция власти / коллективизм.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позво-ляет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спор-ные вопросы.

На основе различного сочетания этих моделей можно составить «культурные карты» разных стран и выявить, какие черты сочетаемы, а какие принципиально различны. При этом нет необходимости за-ставлять членов организаций пересматривать свои ценностные уста-новки, если в них превалируют национальные особенности.

Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти

Параметры культуры

Культура с высоким уровнем дистанции власти

Культура с низким уровнем дистанции власти

Частота выраже-ния подчинен-ными своего не-согласия

Низкая

Высокая

Предпочтение стиля управле-ния

Директивный

Демократический

Восприятие не-равенства

Неравенство людей

Неравенство ролей

Отношение к ру-ководителям

Подчиненные рассматри-вают своих руководите-лей как «других» людей, людей иного, чем они

Подчиненные рассмат-ривают свое высшее ру-ководство в качестве та-ких же, как они, людей

Доступность ру-ководства

Высшее руководство не-доступно

Высшие руководители доступны

Отношение к праву

Приказы не обсуждают-ся: сила предшествует праву

В организации право пер-венствует по отношению к силе

Структура орга-низации

Многоуровневая, тенден-ция к централизации

Плоская, тенденция к децентрализации

Размер управ-ленческого аппа-рата

Большое количество управляю-ще-контролирующих сотрудников

Управляющий состав ма-лочислен

Дифференциа-ция заработной платы

Большая

Достаточно небольшая

Квалификация работни-ков низшего уровня

Низкая

Высокая

Статус рабочих и служащих

«Белые воротнички» об-ладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками

Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности

Параметры культуры

Культура с низким уровнем избегания неопределенности

Культура с высоким уровнем избегания неопределенности

Отношение ко времени

Готовность персонала жить настоящим днем

У работников большая тревога за будущее

Предпочита-емый размер организации

Работники предпочи-тают небольшие орга-низации

Работники предпочитают круп-ные организации

Возраст менеджеров среднего уровня

Молодежь

Средний и пожилой

Мотивация на достиже-ние цели

Устойчивая

Низкая

Отношение к успеху

Надежда на успех

Боязнь неуспеха

Готовность к риску

Большая

Слабая

Предпочита-емый тип карьеры

Предпочтение управ-ленческой карьеры пе-ред карьерой специалиста

Предпочтение карьеры специа-листа перед карьерой управлен-ца

Квалифика-ция руково-дителя

Руководитель не явля-ется специа-листом в сфере управления

Руководитель должен быть экс-пертом, специалистом в сфере управления

Отношение к конфликтам

Конфликт в организации рассмат-ри-вается как естественное состояние

Конфликты в организации нежелательны

Конкурен-ция между работниками

Нормальное и продук-тивное явление

Соперничество не приветству-ется

Готовность к компро-миссу с оппонента-ми

Высокая

Низкая

Готовность к неопреде-лен-ности в работе

Высокая

Низкая

Характеристика «мужской» и «женской» культуры организации

Параметры культуры

«Мужская» культура организации

«Женская» культура организации

Роль мужчины и женщины

Мужчина должен зараба-тывать,

женщина - вос-питывать детей

Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может зани-маться воспитанием

Доминирование

Мужчина должен доми-нировать

в любой ситуа-ции

Различие между полами не влияет на занятие вла-стных позиций

Главная ценность

Успех — единственное, что

значимо в жизни

Качество жизни

Жизнь и работа

Жить для работы

Работаю, чтобы жить

Что является важным

Деньги и хорошие мате-риальные условия

Мужчины и окружение

Стремление

Всегда быть лучшим

Ориентация на равен-ство, не пытаться казать-ся лучше других

Отношение к свободе

Независимость

Солидарность

Чувство

Уважать тех, кто добился успеха

Сочувствие неудачникам

Принятие реше-ний

Логика

Интуиция

Организационная культура (по типологии С. Ханди) — выделил четыре типа организационной куль-туры: *к ультуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.*

Типы культуры организации С. Ханди

Параметры, определяющие тип культуры
Культура власти
Культура роли
Культура

задачи

Культура

личности

Тип организации,

размер

Небольшая

организация, зависит от центрального источника власти.

Жесткая иерархия

(коммерция, финансы, малый

бизнес)

Крупная

организация

с механической структурой. Строгое функциональное

распределение ролей,

специализированные

участки координируются звеном управления

сверху

Небольшая

организация

с органической структурой (матричная структура)

(АО, НИИ, конструкторские фирмы)

Небольшая,

существующая для

обслуживания и

помощи

(адвокатские

конторы,

консультационные

фирмы, творческие

союзы)

Основа

системы

власти

Сила ресурсов, сила личности

Сила положения. К

силе личности относятся с неодобрением, сила

специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние

регулируется

правилами и

положениями

Силы специалиста,

эксперта.

Дух команды. Важнее

командный, а не индивидуальный

результат

Сила личности, сила специалиста.

Влияние

распределяется поровну

Процесс

принятия

решений

Решения

принимаются быстро в результате баланса влияний

Формализованные

решения принимаются

наверху

Решения

принимаются на групповом уровне

Формализация и

процедуры отсутствуют

Контроль за

исполнением

Централизованный

контроль по

результатам

через контролеров

Контроль и

координация

осуществляется звеном сверху в

соответствии

с установленными правилами и

процедурами

Контроль по

результатам

высшим

руководством.

Незначительный ежедневный контроль не

нарушает

норм культуры

Контроль и

иерархия невозможны,

за исключением обоюдного согласия

Отношение к

людям

Привлекает

людей, любящих

риск, склонных к политике. Часто

критерий

продвижения

по службе - личная

преданность

Дает защищенность,

возможность

стать компетентным

специалистом, поощряется

исполнительность

Объединение

сотрудников

и организации, раскрывает таланты

личности,

поощряется

инициатива,

формирование команды

Специалисты - одаренные, яркие

личности. Умеют

добиваться личных целей

Тип

менеджера

Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен

в себе, «толстокожий»

Любит безопасность и предсказуе-мость. Цели достигает с помощью выполнения

роли

Координатор компетентных испол-нителей; должен уметь

оценивать по результатам, быть гибким,

регулировать

взаимоотношения

Может оказывать

некоторое давление на личность,

контролируя ресурсы

Степень

адаптации к

измене-ниям

Быстро

реагирует на

изменения в

окружающей среде, но зависит от решений из

центра

Плохо

адаптируется

к изменениям, но успешно действует в стабильном

окружении

Хорошо

адаптируется,

так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в

идеале содержит все необходимые

элементы

Хорошая

По мнению С. Ханди, в одной организации в процессе ее эво-люции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарож-дения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использо-ван любой из четырех типов культур.

Организационная культура (по типологии С. Иошимури) — представил сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов. Этот анализ основан на сопоставлении буддистских и христианских ценностей, носителями которых выступают члены организаций. С. Иошимури сопоставляет культуры по следующим параметрам: мировоззрение; отношение к природе и судьбе; формы поведения; ха-рактер социальных отношений.

Сравнение японского и европейского менталитетов

Критерии сравнения

Японцы

Европейцы

Мировосприятие

Монизм, интуиция

Дуализм, логика

Отношение к природе и судьбе

Идентификация, покорность судьбе, согласие, стойкость

Доминирование, вызов, ориентация на прогресс, преодоление

Формы поведения

Группа, ситуация, установки личности

Индивид, научные принципы, интеллектуальные или функциональные способности

Социальные отношения

Компромисс между личностями, идентификация индивида с организацией, закрытость, стабил

Конфронтация, конкуренция между индивидами, противостояние существования индивида и ор

Организационная культура (по типологии У. Оучи) — выделил следующие параметры оценки организационной культуры: обязательства организа-ции по отношению к сотрудникам, интерес к сотрудникам, особенности оценки выполненной работы и система контроля, планирование карьеры, особенности принятия решений, уровень ответственности.

1. При высоком *уровне обязательств организации по от-ношению к работникам* высоко ценят низкий уровень текучести кадров, увольнения применяются только в крайнем случае, работников заинтересовывают в дли-тельном поддержании трудовых отношений с органи-зацией. При низком уровне обязательств руководство организации не считает нужным бороться с уходом ра-ботников и не пытается предлагать необходимую сис-тему стимуляции труда.

2. *Интерес к человеку* в организациях с разным типом культуры может варьироваться от почти полного его отсутствия до достаточно широкого интереса к лично-сти работника, его личной жизни, увлечениям, верова-ниям, опасениям и т. д.

3. *Оценка выполнения работы.* В соответствии с наблюде-ниями Оучи, в различных типах культур существуют различные подходы к оценке деятельности персонала: в некоторых организациях на основе проведенной оценки немедленно следует принятие решения о про-движении работника, в других — решения о карьерном росте принимаются очень медленно.

4. При любом типе культуры ни одна организация не мо-жет обходиться без *системы контроля.* О
днако в неко-торых организациях реализуется максимально ясная и формализованная система контроля, в других конт-роль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы.

5. Особенности *планирования карьеры* персонала в организациях с разным типом культуры отличаются по степени специализации функций: карьеру менед-жера можно строить, во-первых, на основе узкой специализации в какой-либо одной области, во-вто-рых, при умеренной специализации в рамках не-скольких связанных функций, в-третьих, на основе широкой специализации в различных областях деятельности организации.

6. Процедуры *принятия решений* в организациях с разны-ми типами культур могут строиться: на уровне группы и на консенсусной основе (когда в основном все члены группы согласны с решением и принимают его к исполнению); на индивидуальном уровне (решение принимает ру-ководитель единолично и доводит его до сведения подчиненных).

7. *Уровень ответственности* в организациях связан с осо-бенностями принятия решений. Как правило, в орга-низациях с предпочтением групповых решений приня-та групповая ответственность за результаты реализа-ции принятых решений. В организациях с другим типом культуры принята ответственность на индиви-дуальном уровне.

Организационная культура (по типологии Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди) — параметрами анализа организационной культуры являются уровень риска и скорость получения обратной связи о результатах своих действий. В зависимости от сочетания уровня принимаемого риска (высокий/низкий) и скорости обратной связи (быстрая / мед-ленная) выделяются четыре типа организационной культуры:

1. *Культура высокого риска и быстрой обратной связи.* Орг анизация с такой культурой построена из индиви-дуалистов, которые постоянно рискуют, но быстро получают обратную связь независимо от того, правильны их действия или нет (в качестве примера можно при-вести организации, действующие в индустрии развлечений, строительстве, консалтинге, рекламе).

2. *Культура низкого риска и быстрой обратной связи* орга-низаций предполагает, что служащие мало рискуют, их поощряют к ведению интенсивной деятельности с относительно небольшим риском. Все действия получа-ют быструю обратную связь, здесь важно угодить кли-енту. В организации деятельности большее значение имеет команда, а не отдельный человек.

3. *Культура высокого риска и медленной обратной связи.* Характерные черты организаций с таким типом куль-туры: высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс при-нятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива. Циклы принятия и реализации решений часто занимают годы.

4. *Культура низкого риска и медленной обратной связи.* Внимание сотрудников и руководства в организациях с такой культурой концентрируется на достижении технического совершенства, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредоточивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделя-ется бюрократической деятельности: ведению памят-ных записок, регистрации и подшивке

документов, за-писям и техническим усовершенствованиям.

Организационная культура (по типологии Р. Льюиса) — критерием оценки культуры является отношение ко времени. Р. Льюис предлагает рассмотреть три типа культур: моноактивную, полиактив-ную и реактивную. Часто используют типологию, предполагающую, что формирование культур основано на конкурирующих ценностях, и выделяют следующие типы культур: клановая, иерархическая (бюро-кратическая), рыночная и адхократическая.

Первое измерение отделяет критерии эффективности организации, подчеркивающие гибкость, дискрет-ность и динамизм, от критериев, соответствующих второму измере-нию и связанных со стабильностью, порядком и контролем. Оба измерения предполагают использование четырех групп пока-зателей, каждая из которых четко свидетельствует об организацион-ной эффективности и определяет, что именно люди ценят в деятель-ности организации.

Иерархическая культура. Для неё характерен акцент на стратегию внутри организации и последова-тельный образ действий в стабильной окружающей среде. Здесь сим-волы, образцы для подражания и церемонии подчеркивают важность сотрудничества, традиций и соответствия утвержденной политике. Организация с подобной культурой преуспевает благодаря своей внутренней интеграции и экономичности. Ключевыми ценностями успеха считаются четкие линии распределения полномочий по при-нятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механиз-мы учета и контроля.

Рыночная культура. Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следую-щем: внешнее окружение — враждебный вызов; потребители разбор-чивы;

организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкурентной среде. При такой культуре организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в тер-минах рыночной доли и степени проникновения на рынок. Важными считаются опережение соперников по конкурентной борьбе и лидер-ство на рынке.

Клановая культура. Организации характеризуются разделением всеми работниками ценностей и целей организации, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением орга-низации как «мы». Основные базисные допущения в этой культуре состоят в том, что с внешним окружением легче всего справиться, орга-низуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации на-емных работников. Потребителей здесь воспринимают как партнеров, а главная задача менеджеров — делегирование наемным рабочим пол-номочий и облегчение условий их участия а бизнесе, создание возмож-ностей для демонстрации их преданности делу и организации.

Адхократическая культура. Слово «адхократия» (от латинского *ad hoc* — по случаю) определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Главная цель адхократии — усиливать адаптивность организации, обеспечивать ее гибкость и творческий подход работников к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегруженности информацией. Адхократическую культуру характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы, когда люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.

Организационная культура (по типологии Р. Акоффа) — анализировал культуру орга-низаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных парамет-ров было выделено четыре типа организационной культуры с ха-рактерными отношениями власти:
1.
Корпоративный тип культуры.
Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных це-лей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпора-ция с централизованной структурой).
2.
Консультативный тип культуры.
Высокая степень привле-чения работников к установлению целей, низкая степень

привле-чения работников к выбору средств для достижения поставлен-ных целей. Отношения «доктор - пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).
3.
«Партизанский» тип культуры.
Низкая степень привлече-ния работников к установлению целей, высокая степень привле-чения работников к выбору средств для достижения поставлен-ных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).
4.
Предпринимательский тип культуры.
Высокая степень при-влечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения постав-ленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со струк-турой «перевернутой пирамиды»).

Организационная культура (по типологии Шварца-Дэвиса) — характерны пять подходов к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации: а) сочетания гибкости и жесткости в уп-равлении; б) пренебрежения культурой, сильно препятству-ющей выбранной стратегии; в) «подстраивания» стратегии под существующую организационную культуру; г) изменения стратегии под организационную культуру; д) изменения организационной культуры под стратегию.

Организационная культура (по типологии Ф. Клукхона и Ф.Л. Штротбека) — они использовали шесть параметров для измерения культурных различий: личностные ка-чества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во вре-мени; ведущий тип деятельности. Предполагается, что каждый тип ориентации отражается на уровне поведения и отношений и что люди различных культур-ных ориентации по-разному отвечают на такие вопросы: кто я, как я воспринимаю мир, как я отношусь к другим людям, как я дей-ствую, как я использую пространство и время?
Н. Адлер, используя данную типологию, провела сравнительный анализ особенностей американской организационной культуры и культурной ориентации представителей других стран.

Параметры культуры и варианты ценностных ориентации

Параметры культуры

Варианты ценностных ориентации

Восприятие личности

Человек хороший

В человеке есть хорошее и плохое

Человек плохой

Восприятие мира

Человек доминирует над природой

Гармония

Подчинение природе

Отношения между людь-ми

Строятся индивидуально

Строятся в группе латерально

Строятся в группе иерархически

Ведущий способ деятель-ности

Делать (важен результат)

Контролировать (важен процесс)

Существовать (все происходит спонтанно)

Время

Будущее

Настоящее

Прошлое

Пространство

Частное

Смешанное

Публичное

Сравнение американской и противоположной организационной культуры

Параметры культуры	**Американская культура**	**Контрастная культура**
Природа человека	Смесь добра и зла.	Изменение возможно.

Подчеркивается значение тренинга и развития; необходимо дать человеку возможность научит

Человек хороший

Человек плохой

Изменение невозможно

Подчеркивается значение отбора и соответствия; необходимо выбрать правильного чело-века

Отношение человека к природе

Человек доминирует над природой. Политичес-кие решения принимаются в пользу того, чтобы

Гармония с природой

Подчинение природой

Политические решения принимаются в пользу того, чтобы сохранить природу

Отношение человека к другим людям

Индивидуализм

Менеджер по персоналу ориентируется на ака-демические и трудовые достижения кандида-то

Группа (иерархическая или латеральная) Менеджер по персоналу ориентируется на родственн

Ведущий способ активности

Делать

Сотрудники много работают для достижения целей; сотрудники максимизируют работу

Контролировать

Существовать

Сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания; сотрудники минимиз

Концепция пространства

Частное

Руководитель проводит важную встречу в боль-шой комнате, за закрытыми дверьми, ему по-мо

Публичное

Руководитель проводит важную встречу в ком-нате средних размеров, двери постоянно откры-

Ориентация во времени

Будущее / настоящее

Политические заявления относятся к 5-, 10-, 15- и 20-летним целям; внимание фокусирует-ся на

Прошлое

Настоящее

Политические заявления этого года отражают политические заявления 10-летней давности; ко

По мнению Н. Адлера, американцы традиционно рассматри-вают человека как совокупность добра и зла. Они уверены, что способны изменить себя и других, уверены в возможности улуч-шения через изменения. Другие культуры рассматривают челове-ка либо как источник зла (пуританская культурная ориентация), либо как изначально доброе существо (утопические теории об-щества). Общества, считающие человека добрым, имеют тенденцию слишком доверять ему. Общества, считающие человека злым, не доверяют ему вообще. Американцы - индивидуалисты. Они ориентируются на лич-ностные характеристики и достижения людей, ценят личное бла-госостояние выше группового. В противоположность этому представители группоориентированных обществ считают благополу-чие группы более важным, чем личное благосостояние. Доминирующий способ деятельности американцев — действие. Для них важно получение результата, работа в соответствии с из-меримыми стандартами, получение вознаграждения. Способы мо-тивации служащих: содействие продвижению по службе, повыше-ние, премии и другие формы общественного признания.

Для других культур характерно позволение людям, событиям и идеям течь спонтанно; для людей важно освобождение, избав-ление от забот, деятельность по желанию, работа в течение и для текущего момента. Если менеджеры в таких культурах не находят удовлетворения от работы с коллегами и текущими проектами, они уходят; они не будут работать только для получения будущей награды. Представители культуры, ориентированной на результат дея-тельности, более активны, они пытаются достигнуть в жизни боль-шего. Представители культуры, ориентированной на существова-ние, более пассивны, они ждут, что произойдет в жизни, получая новый опыт.

Общества и культуры по-разному используют время. Одни ориентируются на прошлое, другие на настоящее или будущее. Ориентированные на прошлое культуры полагают, что планы дол-жны разрабатываться в соответствии с обычаями и традициями общества, что инновации и изменения оправданы, только если они соответствуют прошлому опыту. В противоположность это-му ориентируемые на будущее культуры полагают, что они долж-ны рассматривать планы в соответствии с проектируемой

буду-щей пользой, прибылью, и меньше учитывают прошлые соци-альные или организационные обычаи и традиции. В отличие от большинства североамериканцев многие европейцы ориентиро-ваны на прошлое. Они полагают, что сохранение истории и про-должение прошлых традиций очень важно.

Таким образом, культуры разных стран и организаций существен-но различаются. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культур-ным наследием. Пока мы живем на одном месте, мы не обращаем внимания на особенности нашей культуры. Когда мы устанавлива-ем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникаль-ность и начинаем замечать наши различия. В течение многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня все очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индиви-дуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Последние десятилетия ознаменовались развитием информа-ционной и транспортной систем, систем средств связи. Это развитие, с одной стороны, облегчает желаемые обмены меж-ду людьми, сближает их, а с другой стороны, провоцирует ут-верждение обезличенности, сокращение коллективной жизни индивида, у людей теряется способность к сопереживанию. Со-стоянию отчужденности содействует и техническое разделение труда, узкая специализация деятельности и частичность по-ставленных задач. Кризис, переживаемый обществом, усугуб-ляет ситуацию. Одним из проявлений общего кризиса служит кризис ценностей, или фундаментальных норм, позволяющих человеку осуществлять выбор своего поведения и составляю-щих одно из оснований целостности социальных систем. Ста-тус субъектов социальной жизни становится неопределенным, они теряют свою идентификацию. Сегодня индивид оказыва-ется лишенным структуры защиты, которая была у старших поколений, он начинает испытывать чувство «хрупкости точ-ки бытия».

В такой ситуации организация, сотрудником которой являет-ся человек, может предоставить индивиду защиту против депрес-сивной тревоги и тревоги преследования. Создание и утвержде-ние корпоративной культуры содействует процессу идентифика-ции личности и дает возможность заполнить индивидуальную и социальную пустоту, отчужденность нынешнего периода.

Ключевым понятием для определения организационной куль-туры является человеческая среда. Свойства организационной культуры базируются на таких

существенных признаках, как все-общность, неформальность, устойчивость. Культура является про-дуктом взаимодействия формальной организации; отдельных ин-дивидов - членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды орга-низации, предъявляющей свои требования к способам ее жизне-деятельности. Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве экономической организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры.

Организационная культура (по типологии Г. Лэйн и Дж. Дистефано) — предложили типологию, осно-ванную на оценке подхода организации к решению шести основных проблем: отношение человека к природе, ориентация во времени, представления о природе человека, ориен-тация на деятельность, отношения между людьми, ориента-ция в пространстве.
Каждая из предложенных переменных может иметь несколь-ко вариаций:
1. Отношение человека к природе
может проявляться в трех формах; подчинение природе, попытки установить гар-монию с природой или господство над ней.
2. Ориентация во времени
может быть представлена в организационной культуре как попытка жить про-шлым, настоящим или будущим.
3. Представления а природе человека в той или и ной организационной культуре могут отталкиваться от трех ис-ходных положений: человек изначально плох (ленив, имеет низким уровень мотивации и нуждается в постоянном контроле); человек изначально нейтрален (уровень мотивации активности и лояльности персонала будет зависеть от условий организации деятельности); человек изначально хорош (имеет высокий уровень мотивации и преданности организации и
главное — его «не испортить»). Кроме того, что в организационной культуре находят свое отражение эти исходные положения о природе челове-ка, в ней также представлены убеждения о том, можно или нельзя изменить его личностные особенности, если они не подходят организации.
4. Ориентация на деятельность
в организационных куль-турах может быть представлена тремя типами: убежденность в том, что главное в работе — получа-емое от нее удовлетворение; уверенность, что в работе главное — процесс ее выполнения; преимущественная направленность на окончатель-ный результат.
5. Отношения между людьми
в организациях с разным типом культуры могут строиться на основе иерархи-ческих; групповых или индивидуальных связей.
6. Различия культур по ориентации в пространстве
свя-заны с особенностями самовосприятия организа-ции. Организации могут представлять себя как час-тичку общества, умеренно сочетать индивидуализм с принадлежностью к социальной системе, позици-онировать себя как независимую самостоятельную единицу.

Организационная структура — 1) упорядоченная сово-купность взаимосвязанных частей организации, обосо-бившихся в результате разделения труда; 2) логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построение в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Организационная структура администрирования — упорядочен-ная совокупность взаимосвязанных элементов системы администриро-вания, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечи-вающих их функционирование и развитие как единого целого.

Организационное поведение — совокупность действий и поступков индивида по его адаптации (направленной на адаптацию) к условиям и требованиям окружения.

Организационное проектирование — упо-рядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивно-сти и результативности.

Организационного проектирования методы — следует различать
а) методы выполнения проектных работ; б) проектные методы.

а) *Методы выполне-ния проектных работ*: оригинальное проектирование, типовое проектирование и автоматизированное проектирование.
Оригинальное проектирование
является традиционным, этот метод характеризуется тем, что все виды проектных работ ориентированы на создание индивидуальных проектов. Для каж-дого конкретного объекта разрабатывается проект организации, в максимальной степени учитывающий особенности этого объек-та. Оригинальный метод проектирования имеет весьма высокую трудоемкость и большие сроки проектирования. Методы
типового проектирования
предполагают разделение создаваемой системы на составляющие компоненты и со-здание для каждого из них законченного проектного решения, которое затем с некоторыми модификациями используется при проектировании организационной системы. Одним из методов типового проектирования является мо-дельный метод, когда декомпозиция системы осуществляется на уровне организационного модуля,

являющегося локальной ча-стью системы или подсистемы. После выделения организацион-ных модулей для каждого из них создается типовое проектное решение, из которых впоследствии компонуется проект систе-мы. Результатом проектирования является индивидуальный проект организации с типовыми элементами в виде организаци-онных модулей.
Автоматизи-рованное проектирование
в организационных сис-темах — процесс разработки с системных позиций, который основан на использова-нии ЭВМ. В основе системы автоматизированного проектирова-ния лежит модельный метод, применение которого предпола-гает построение и поддержание в адекватном состоянии глобаль-ной модели организационной системы и автоматизированное создание соответствующего этой модели проекта организации, учитывающего характеристики этого конкретного объекта.

б) *Проектный метод* — это любое действие, которое можно предпринять в процессе проектирования.

При оценке вариантов проекта и выборе окончательного ва-рианта могут быть использованы методы стоимостного анали-за, анкетного опроса, выбор шкал измерения, выбор критериев оценки и т.д. Каждый проектный метод призван решить ту или иную цель проектирования.

Методы и цели проектирования

Проектные методы

Цели проектирования

1 . Стоимостный анализ

Ускорить поиск снижения себестоимости изделий в проектных и производственных организаци

2. Системотехника

Добиться внутренней совместимости между элементами системы и внешней совместимости меж

3. Поиск границ

Найти пределы приемлемых проектных решений

4. Интервьюирование потребителей

Собрать информацию, известную только потребителям данного изделия или системы

5. Анкетный опрос

Собрать информацию среди большой группы населения

6. Выбор шкал измерения

Соотнести измерения и вычисления с погрешностями наблюдений, стоимостью сбора данных и

7. «Мозговая атака»

Стимулировать группу лиц к быстрому генерированию большого количества идей

8. Синектика

Направить спонтанную деятельность мозга и нервной системы человека на исследование и пре

9. Ликвидация тупиковых ситуаций

Найти новые направления поиска, если очевидная область поиска не дала приемлемого решен

10. Классификация проектной информации

Разделить проектную проблему на поддающиеся решению части

Организационного проектирования предмет — система организации производства, труда и управле-ния в организации в целом, в ее подразделениях или отдель-ных видах деятельности.

Организационного проектирования процедура — представляет собой формализован-ную совокупность действий, в результате выполнения которых принимается некоторое проектное решение. Под про-ектным решением понимается промежуточное или конечное описание объекта проектирования, необходимое и достаточное для рассмотрения и определения дальнейшего направления или окончания проектирования. Проектными процедурами являются процедуры построения организационной модели, оптимизация прогнозирования. Проектная процедура состоит из элементарных проектных операций. Проектной операции соответствует действие или со-вокупность действий, составляющих часть проектной процеду-ры, алгоритм которых остается неизменным для ряда проектных процедур. В свою очередь, алгоритм проектирования отражает совокупность предписаний, необходимых для выполнения про-ектирования. Например: вычислительные работы, построение графиков, диаг-рамм, таблиц.

Организационного проектирования процесс — представляет со-бой целенаправленную последовательность актов принятия про-ектных решений, приводящую к построению описания проекти-руемой организационной системы. Процесс проектирования ре-ализуется в соответствии со схемой, которая отражает очередность выполнения основных проектных процедур.

Организационного проектирования современные подходы —
1) про-ектирование организационной системы как задача син-теза структуры из некоторых элементов. Эта задача двуедина: решаются задачи формирования, во-первых, производственной структуры на основе исследования протекающих в системе про-изводственных процессов; а во-вторых — структуры системы уп-равления путем группировки работ, должностей, элементов ин-формационного процесса и т.д.; 2) проектирование организационной системы как задача ра-ционализации технологии организационных процессов. Здесь на основе разных подходов разрабатываются собственно органи-зационные процессы; 3) проектирование системы показателей и оценки результа-тов деятельности организационной системы.

Организационного проектирования технология — определенная последо-вательность действий или операций, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта. Технология организационного проектирования независимо от отношения к объекту проектных работ содержит ряд обязатель-ных составляющих. *Выявление потребностей* предполагает установление са-мого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование. Выявление потреб-ности подтверждает признание необходимости создания новых или совершенствования существующих организационных сис-тем.
Постановка задачи включает детальное описание органи-зационной системы, подлежащей проектированию, и представляет собой четкую формулировку выявленной потребности и служит, по существу, заданием на проектирование. Задача проектирования организационной системы формули-руется следующим образом: «Дано задание на проектирование, в котором перечислены все необходимые характеристики сис-темы. Требуется разработать комплекс документов, излагающий оптимальный или близкий к оптимальному план реализации этих характеристик».
Синтез и анализ. Этапы синтеза и анализа тесно связаны друг с другом и многократно повторяются в процессе проектирования. Интерак-тивный характер этих этапов проявляется в том, что вначале про-ектировщик определяет концептуальную основу какого-либо элемента создаваемой системы, затем эта концепция подвергается анализу, усовершенствованию и повторному воплощению в про-ектное решение (*анализ и оптимизация*). Этот цикл повторяется до тех пор, пока не бу-дет получено оптимальное решение в пределах установленных заданием проектных ограничений. Спроектированные элементы и подсистемы синтезируются в рамках окончательного проектно-го решения по всей системе в целом с использованием анало-гичных интерактивных методов.
Оценка результатов проектирования производится с позиций эффективности. При этом должны быть выбраны параметры, характеризующие основные аспекты деятельности предприятия или функционирования систем.

Представление результатов.

Организационного проектирования цель — разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а резуль-татом — комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осу-ществления на практике организационной, производственной системы.

Организационного проектирования этапы — разработка организационного проекта состоит из трех круп-ных этапов: предварительная подготовка, собственно проекти-рование и внедрение проекта. Каждый из этих этапов включает соответствующие части, отражающие основное содержание про-ектирования организационных систем.

Предпроектная подготовка — разрабатывается общая концепция проектируемой системы, проводится комплексное об-следование (или изучение) объекта проектирования, осуществляется технико-экономическое обоснование проекта, формиру-ется и утверждается техническое задание на проектирование.

Проектирование организационных систем осуществляется в две стадии: технический проект и рабочий проект. В том случае, когда при проектировании используются типовые проектные ре-шения, проектирование может осуществляться в одну стадию — разрабатывается технический рабочий проект.

На стадии *технического проектирования* работа ведется на основе утвержденного технического задания: разрабатываются основные положения, определяющие характер организационной системы, принципы ее функционирования, методы содержании подсистем, принимаются решения по организации информаци-онных, материальных и финансовых потоков. В ходе разработ-ки технического проекта широко используется имитационное математическое моделирование для выбора и обоснования принципиальных проектных решений.

Стадия *рабочего проектирования* предполагает разработку комплексной рабочей документации: разрабатываются все струк-турные схемы, выполняются необходимые

организационно-пла-новые расчеты, формируется нормативная информационная база, разрабатываются организационные процедуры и докумен-ты, их отражающие, утверждаются должностные инструкции и положения, разрабатывается и отлаживается программное обес-печение.

На этапе *внедрения организационного проекта* осуществ-ляются обучение и психологическая подготовка персонала, вводятся в действие новые инструкции и положения, перестраиваются производственная и управленческая структуры, вводятся новые системы оплаты и стимулирования труда.

Организационный аудит — интегрированный подход к исследованию» позволяющий получить и оценить объективные данные по важ-нейшим аспектам деятельности социальной организации, установить их соответствие определенным критериям, нормам и стандартам.

Организационный конфликт — столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), выз-ванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направлен-ных организационных позиций индивидов или групп безотносительно к целям друг друга. Как правило, организационный конфликт возникает в ситуации, когда необходи-мо резко изменить привычный тип деятельности, перейти к новым органи-зационным структурам, конверсии и т.п. Действия субъектов организационного конфликта регламен-тированы сложившимися нормами, отражают логику развития организации и носят внеличностный, деперсонифицированный характер. Основными элементами организационного конфликта являются: организационная проблемная ситуация, «пер-вый» участник (воспринимающий данную ситуацию как препятствие для достижения задач должностной позиции) и «второй» участник (восприни-мающий ее как ситуацию, благоприятствующую решению задач своей должностной позиции), конфликтное взаимодействие участников.

Организационный успех — достижение организацией поставленной цели.

Организация (от лат. *organisatio* — фор-мирую, создаю) — 1) внутренняя упорядочен-ность, согласованность взаимодействия отдель-ных элементов или частей системы в соответст-вии со структурой целого; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частя-ми

целого; сведение чего-либо в систему; 3) объедине-ние людей, совместно реализующих интересы, программы или цели на основе определенных норм и правил.

Организация естественная — форма существования и функционирования социальной ассоциации, которая возникает непланируемо, спонтанно, основана на добровольном членстве и не имеет жесткого закрепления индивидов за определенными ролями.

Организация искусственная — система связей и социальных ролей, создаваемая в соответствии с опреде-ленным планом для достижения определенной цели и характеризующаяся жесткостью формальных связей, устойчивостью к внешним воздействиям, а также строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом члена ор-ганизации.

Организация неформальная — один из типов организованности социальных систем, возникающий и существующий наряду с организацией формальной этих же систем. Организация неформальная представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличного и внутригруппового общения. Можно выделить три основные черты этого явления:

1) спонтанность, т. е. незапланированность возникновения; 2) существование и функционирование параллельное, наряду с орга-низацией формальной;

3) главная особен-ность — служебное, «деловое» содержание при совпадении или расхождении направления дея-тельности с целями формальной организации. Организация внеформальная возникает как реакция социальной организации на ог-раниченность формальной организации. В этих условиях организация, взятая как целое, фор-мирует другую, помимо формальной, систему орга-низованности, обеспечивающую ей «выживание», совершенствование и т.д. Там, где «неисправ-ность» формальной организации вызывает на-рушение функций, важных для жизнедеятель-ности всего социального организма, она компенсируется за счет функционально направленной самоорга-низации. Эта компенсация не абсолютна, по отношению к некоторым «неисправностям» она не наступает вовсе, но является неотъемлемым и необходимым атрибутом всякой организации трудовой. В литературе существует определение «организация внеформальная».

Организация социальная — 1) социальная система, включающая определенное множество индивидов и регулирующая их взаимодействие для достижения конкретных целей; 2) при-менительно к социальным объектам термин «организа-ция» употребляется в трех смыслах. Во-первых, так может называться искусственное объедине-ние

институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерчен-ной функции. В этом смысле организация социальная выступает как социальный институт с известным статусом и рассматрива-ется как автономный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к пред-приятию, органу власти, добровольному союзу и т. д. Во-вторых, этот термин может означать определенную деятельность по организации, вклю-чающую в себя распределение функций, нала-живание устойчивых связей, координацию и т.д. Здесь организация выступает как процесс, связанный с целенаправленным воздействием на объект, и значит, с присутствием фигуры орга-низатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с по-нятием «управление», хотя и не исчерпывает его. В-третьих, имеется в виду характеристика сте-пени упорядоченности какого-то объекта. Тогда под организацией социальной понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация объекта выступает как его свойство, атрибут. Такое со-держание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизован-ных системах, политических организациях общества, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в поня-тиях формальной и неформальной организаций.

Организация социально-психологическая — разновидность организации неформальной, спонтанно складывающая-ся система межличных отношений, неизбежно возникающих в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работников как личностей. Организация социально-психологическая представляет собой непосредственную избирательность отно-шений в коллективе с целью удовлетворения индивидами своих социальных потребностей (в общении, признании, принадлежности). Организация социально-психологическая проявляет-ся главным образом в группообразовании.

Организа ция техническая — совокупность материально-технических средств и процессов, образующих единый комплекс в социально-производственной системе. Она включает в себя следующие элементы: физическую, материальную среду (помещение, планировка, некоторые санитарно-гигиенические условия и т. д.); сред-ства труда (станки, приборы, энергия и т. д.); техно-логический процесс (последовательность операций, производственный режим, ритмичность и т. д.). Техническая организация составляет материаль-ную основу функционирования социальной организации, является средством реализации ее целей. Одна-ко значение технической организации в жизни социальной организации в целом отнюдь не сводится к ее производительной функции. В производственных организациях она в значительной мере опреде-ляет статусно-ролевую структуру. Это проявля-ется, например, в разделении труда, при котором технологические требования играют решающую роль. Последовательность производственных операций вызывает разделение социального состава организации на

ряд специализированных подразделений (це-хов), оснащенность средствами труда и уровень их развития определяют наличие тех или иных служб; многочисленность различных функций и групп, связанных с обслуживанием производственного процесса, требует выделения особой сферы труда по координации и управлению. От технической организации в большой мере зависит также профессионально-квалификационный став коллектива предприятия. Это прежде всего определяется уровнем технической оснащенности, сложностью технологического процесса, масштабами производства. Технологический процесс является той объективной основой, на которой возникает *организация формальная (см.)*
предприятия. Центра-лизованный принцип ее построения выступает как следствие ее технической основы. А отсюда и такие продукты централизации, как принципы единоначалия, ранговых различий, руководст-ва — подчинения, закрепляющие возникающую в этих условиях систему авторитетов. Авторитет и власть на производстве в своем формально-организационном выражении являются необхо-димым следствием авторитета и власти техники. Таким образом, составляя материальную основу челове-ческих трудовых отношений на производстве, техническая организация в значительной степени оп-ределяет соц. организацию производства.

Организация труда — один из важ-ных резервов эффективности производства на основе достижений науки и передового опыта. В организацию труда включаются мероприятия по рационализа-ции структуры управления трудовым коллекти-вом, форм разделения и кооперации труда; улуч-шение организации и обслуживания рабочих мест; проектирование и внедрение новых мето-дов и приемов труда; совершенствование нормирования и стимулирования труда, улучшение условий труда; подбор, подготовка и повышение квалификации кадров; укрепление трудовой дисциплины и повышение творческой активности масс. Социологию интересуют прежде всего социально-экономические, а не оргтехнические факторы, заклю-чающиеся в создании условий для развития лич-ности работников, повышения степени содержа-тельности и привлекательности труда.

Организация труда научная (НОТ) — организация труда, которая основывает-ся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство; по-зволяет более эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе; обес-печивает непрерывное повышение производи-тельности труда, лучшее использование мате-риальных и человеческих ресурсов; способству-ет сохранению здоровья, улучшает социально-психологический климат и повышает удовлетворенность трудом.

Центральная проблема НОТ — создание условий для высокопроизводительного труда. Реализация мероприятий по НОТ в народном хозяйстве предполагает

совершенствование управления трудовым коллективом, форм коо-перации и разделения труда; наиболее полное и эффективное распределение и использование рабочего времени; механизацию и автоматиза-цию процессов; проектирование и внедрение рациональных приемов и методов труда; улучше-ние организации и обслуживания рабочих мест; совершенствование нормативной базы; повышение эффективности работы с кадрами и укреп-ление трудовой дисциплины; широкое распро-странение передового опыта; внедрение рациональных форм и методов материального и мо-рального стимулирования.

Организация трудовая — разновид-ность организации социальной, которая соз-дается для совместного выполнения трудовых (производственных, управленческих, распредели-тельных, учебных, лечебных и других) функций. Организация трудовая существует в форме предприятий и учрежде-ний как государственных, так и кооперативных. Социальной основой организации трудовой является коллектив. Од-нако их единство не означает тождества, организация трудовая — более широкое понятие. Трудовой коллектив учреждения, предприятия, организации — это объединение всех работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. В организации трудовой, по-мимо работников, есть материально-техническая база, финансовая, документальная системы. Их нали-чие не зависит от состава и состояния коллекти-ва, хотя он в какой-то мере может вли-ять на их качественные и количественные параметры. Но, помимо этого, в организации трудовой существует объективирован-ная в административно-правовой структуре, обезличенная система связей и норм, необходи-мая для выполнения коллективом трудовых функций в стабильном взаимодействии и в един-стве цели. Эти нормы и связи тоже в основном нейтральны по отношению к персональному со-ставу работников.

Организация формальная — спо-соб организованности, построенный на форма-лизации социальных связей, статусов и норм. В основе организации формальной лежит разделение труда, возникающее как результат необходимой специализации. Разделение труда выступает в виде системы социальных позиций индивидов — должностей, каж-дая из которых наделена специфическими функциями таким образом, что все функциональные задачи оказы-ваются распределенными между членами орга-низации, не повторяясь, как правило, даже у двух из них. Должностные позиции упорядочены в иерархическую структуру: по сходству функцио-нальных задач в различные организационные под-разделения; по принципу руководства — подчи-нения (лестница зависимостей), где почти каж-дая ступенька-должность является одновремен-но высшей (руководящей) по отношению к пре-дыдущей и низшей (подчиненной) по отношению к следующей. Организация формальная включает в себя также систе-му коммуникаций, образующих каналы органи-зационных связей. Эти каналы обеспечивают прохождение деловой информации, необходимой для функционального взаимодействия. Далее, она включает в себя различного рода регуляторы, нор-мирующие и планирующие деятельность данной социальной

организации. К ним относятся нормы и об-разцы служебного поведения, программы дея-тельности, принципы и формы вознаграждения, стимулирования и принуждения. Организация формальная имеет следующие основные особенно-сти: она рациональна, т. е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного дви-жения к известной цели; она принципиально без-лична, т. е. рассчитана на абстрактных индивидов, между которыми устанавливаются идеальные отношения по составленной программе. В ней не предусмотрены никакие другие отношения между индивидами, кроме служебных, никакие другие цели, кроме функциональных, а значит, она еще и намеренно однозначна. Однако при крайней степе-ни своего развития эти особенности формальной организации превращают ее в бюрократическую систему, для которой характерна абсолютизация отдельных сторон, элементов организации, возве-дение их в самостоятельные ценности, превращение средств деятельности в цели деятельности, развитие внутреннего интереса и тенден-ции «работать на себя» в противовес первоначальным задачам.

Ориентация профессиональная — совокупность действий, осуществляе-мых руководством и службами персона-ла, которые обеспечивают знакомство индивидов с профессией, организацией, конкретными ролевыми требованиями с целью вызвать у индивида стремление к деятельности в данной профессии, орга-низации, в данной роли.

Ориентированный на задачу (инструментальный) стиль руководства — стиль руководства, предполагаю-щий, что руководитель главное внимание уделяет рас-пределению задания среди подчиненных, планирова-нию, обеспечению необходимых условий выполнения работы.

Ориентированный на человеческие отношения (на подчиненных) стиль руководства — стиль руководства, предполагающий, что руководитель главное внимание уделяет созданию коллектива и формированию в нем благоприятного морального климата.

Отбор кадров — процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов с целью ус-тановления их пригодности к выполнению служебных функций.

Ответственность управленческая — необходимость, обя-занность отвечать за

принятие или непринятие управленчес-ких решений.

Отношения управленческие — отношения, складывающиеся между людьми в процессе управленческой деятельно-сти.

Отчуждение труда — процесс отде-ления работников организации как личностей от творческого процесса, продукта их труда и от других людей, к кото-рым они относятся как к единицам то-вара. Творения человека, продукты его труда приобретают в данном случае контроль над ним.

Оценка работы персонала — определение уровня рабочих достижений персонала. Сравнение результатов работы с имею-щимися стандартами или целями, установленными для конк-ретных должностных позиций.

А Б В Г Д Е З И К Л М Н О П Р С Т У Ф Х Ц Ч Э Я