

## СОЦИОЛОГИЯ

## ОРГАНИЗАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЯ

### О

**Облигация** — это ценная бумага, по которой выплачиваются фиксированные доходы. Доход по облигации называют процентом или купоном, саму облигацию именуют купонной или твердо процентной бумагой. Доход с облигации выплачивается держателю облигации своевременно, независимо от того, получает ли компания прибыль или не получает. Если компания не выполняет своих обязательств, ее можно привлечь к суду, как и любого должника. Держатели облигаций не имеют права контролировать решения корпорации. Фундаментальные свойства облигаций: 1) облигация не титул собственности на имущество эмитента — это лишь удостоверение займа; 2) в отличие от акции облигация имеет конечный срок погашения; 3) обладает старшинством перед акциями в выплате % и удовлетворении других обязательств; 4) не дает права участия в управлении эмитентом. Облигация имеет номинальную стоимость, которая напечатана на самой облигации, и означает ту сумму, которая берется в займы и подлежит возврату по истечении срока облигационного займа. Процент по облигациям устанавливается всегда 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 погашения 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 поведение людей влияет то, как оно вознаграждалось в прошлом.

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

оборот по выбытию. В зависимости от причин последний бывает необходимым и излишним (текущий).

**Обратная связь** — в управлении сигнал, которым подтверждается факт получения сообщения и степень понимания или непонимания его смысла.

**Обучение и развитие персонала** — подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональных знаний и развитие навыков работников, с целью повышения 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 взглядов 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 основе 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) идентичность.

**Общество гражданское** — состояние цивилизованности - следствие 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).

организация

Горизонтальная

—

организация, построенная на основе горизонтальной дифференциации, отражающей степень разделения труда между ее отдельными единицами. Наиболее распространенными современными формами крупных интегрированных структур являются

ф

*финансово-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, коллективно разделяемых ими ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации. Основой любой организационной культуры является отношение к человеку.

*Цель организационной культуры*

— создание на предприятиях (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 политику и идеологию жизнедеятельности организации, систему ее приоритетов, критерии мотивации и распределения власти, характеристику культивируемых социальных ценностей 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 течением времени, она впитывает в себя опыт работников, результаты их социализации и воспитания, учитывает философию, миссию, концепцию развития, цели и задачи организации. Выделяют 10 характеристик организационной 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 профессионализм; 10) мотивирование и трудовая этика. *Формирование*

*организационной культуры*

происходит через решение двух важнейших проблем — внешней адаптации и внутренней интеграции. Для развития организационной культуры используются приемы управления: постоянное поддержание должного уровня организационной культуры со стороны руководства; немедленная реакция в кризисных ситуациях; обучение; стимулирование и мотивация; соответствующие критерии приема 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 повышения эффективности организации предлагается усиление факторов организационной культуры: веры в действия, связей с потребителем, поощрения самостоятельности, отношения к человеку как главному источнику эффективности, квалификации, компетенции, упрощения структуры управления.

**Организационная культура (по типологии Г. Хофштеда)** — сформулировал четыре *ф* *акторные модели ценностей*: индивидуализм — коллективизм; большая — малая дистанция власти; сильное — слабое стремление избежать неопределенности; мужественность — женственность.

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

*Дистанция власти.* Вторым параметром *дистанция власти* измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше 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 стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации нео-пределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью. Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью). В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения 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 организации на само-чувствие сотрудников

Слабое

Сильное

Защита интересов

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

Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы

Функционирование предприятия

Индивидуальная инициатива каждого члена организации

Чувство долга и лояльность сотрудников

Продвижение по службе

Внутри или вне организации на основе компетенции

Исключительно внутри организации в соответствии со стажем

Мотивация

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

Руководство использует традиционные формы

Социальные связи

Дистанционность

Сплоченность

«Мужественность — женственность». Г. Хофштед определил *маскулинизм* (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются *ассертивность* (Ассертивность — настойчивость, напористость), добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет

*феминизм*

(женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни. Согласно исследованиям Г. Хофштеда, маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества. Например, женщине водить грузовик или быть адвокатом, 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 разрешения 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; Испания, Франция, Италия, Бельгия — высокая дистанция власти / индивидуализм. 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 позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные 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 заставлять членов организаций пересматривать свои ценностные установки, если в них преобладают 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 управляюще-контролирующих сотрудников

Управляющий состав малочислен

Дифференциация заработной платы

Большая

Достаточно небольшая

Квалификация работников низшего уровня

Низкая

Высокая

Статус рабочих и служащих

«Белые воротнички» обладают 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

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

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

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

Деньги и хорошие материальные условия

Мужчины и окружение

Стремление

Всегда быть лучшим

Ориентация на равенство, не пытаться казаться 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 культуры:  
*культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.*

К

**Типы культуры организации С. Ханди**

Параметры, определяющие тип

Культура

власти

Культура

роли

Культура

задачи

Культура

личности

Тип организации,

размер

Небольшая

организация, зависит от центрального источника власти.

Жесткая иерархия

(коммерция, финансы, малый

бизнес)

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

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)

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

Небольшая,

существующая для

обслуживания и

помощи

(адвокатские

конторы,

консультационные

фирмы, творческие

союзы)

Основа

системы

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

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.

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

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

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

контроль по

результатам

через контролеров

Контроль и

координация

осуществляется звеном сверху в

соответствии

с установленными правилами и

процедурами

Контроль по

результатам

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

ВЫШИМ

руководством.

Незначительный ежедневный контроль не

нарушает

норм культуры

Контроль и

иерархия невозможны,

за исключением обоюдного согласия

Отношение к

людям

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

Привлекает

людей, любящих

риск, склонных к политике. Часто

критерий

продвижения

по службе - личная

преданность

Дает защищенность,

ВОЗМОЖНОСТЬ

стать компетентным

специалистом, поощряется

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

исполнительность

Объединение

сотрудников

и организации, раскрывает таланты

личности,

поощряется

инициатива,

формирование команды

Специалисты - одаренные, яркие

личности. Умеют

добиваться личных целей

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

Тип

менеджера

Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен

в себе, «толстокожий»

Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения

роли

Координатор компетентных исполнителей; должен уметь

оценивать по результатам, быть гибким,

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

регулировать

взаимоотношения

Может оказывать

некоторое давление на личность,

контролируя ресурсы

Степень

адаптации к

измене-ниям

Быстро

реагирует на

изменения в

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

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 эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

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

**Организационная культура (по типологии У. Оучи)** — выделил следующие параметры оценки организационной культуры: обязательства организации 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 отношению к работникам* высоко ценят низкий уровень текучести кадров, увольнения применяются только в крайнем случае, работников заинтересовывают в длительном поддержании трудовых отношений с организацией. При низком уровне обязательств руководство организации не считает нужным бороться с уходом работников и не пытается предлагать необходимую систему стимуляции труда.

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

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

4. При любом типе культуры ни одна организация не может обходиться без *системы контроля*. Однако в некоторых организациях реализуется максимально ясная и формализованная система контроля, в других контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы.

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

6. Процедуры *принятия решений* в организациях с разными 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 руководитель единолично и доводит его до сведения подчиненных).

7. *Уровень ответственности* в организациях связан с особенностями принятия решений. Как правило, в организациях с предпочтением групповых решений принята групповая ответственность за результаты реализации принятых решений. В организациях с другим типом культуры принята ответственность на индивидуальном 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 / медленная) выделяются четыре типа организационной культуры:

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

2.

*Культура низкого риска и быстрой обратной связи*

организаций предполагает, что служащие мало рискуют, их поощряют к ведению интенсивной деятельности с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь, здесь важно угодить клиенту. 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 культуры: высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долгосрочная 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 уделяется бюрократической деятельности: ведению памятных записок, регистрации и подшивке

документов, записям и техническим усовершенствованиям.

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

Первое измерение отделяет критерии эффективности организации, подчеркивающие гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, соответствующих второму измерению и связанных со стабильностью, порядком и контролем. Оба измерения предполагают использование четырех групп показателей, каждая из которых четко свидетельствует об организационной эффективности и определяет, что именно люди ценят в деятельности организации.

*Иерархическая культура.* Для неё характерен акцент на стратегию внутри организации и последовательный образ действий в стабильной окружающей среде. Здесь символы, 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 принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы учета и контроля.

*Рыночная культура.* Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем: внешнее окружение — враждебный вызов; потребители разборчивы;

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

*Клановая культура.* Организации характеризуются разделением всеми работниками ценностей и целей организации, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Основные базисные допущения в этой культуре состоят в том, что с внешним окружением легче всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников. Потребителей здесь воспринимают как партнеров, а главная задача менеджеров — делегирование наемным рабочим полномочий и облегчение условий их участия в бизнесе, создание возможностей 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 организаций 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 параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти:

1.

*Корпоративный тип культуры.*

Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2.

*Консультативный тип культуры.*

Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень

привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор - пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3.

*«Партизанский» тип культуры.*

Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4.

*Предпринимательский тип культуры.*

Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «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 управлении; б) пренебрежения культурой, сильно препятствующей 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. Кluckхона и Ф.Л. Штротбека)** — они использовали шесть параметров для измерения культурных различий: личностные качества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности. Предполагается, что каждый тип ориентации отражается на уровне поведения и отношений и что люди различных культурных ориентации по-разному отвечают на такие вопросы: кто я, как я воспринимаю мир, как я отношусь к другим людям, как я действую, 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 людьми

Строятся индивидуально

Строятся в группе латерально

Строятся в группе иерархически

Ведущий способ деятельности

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

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.

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

Подчеркивается значение

тренинга и развития; необходимо дать человеку возможность научи

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

## Словарь основных понятий (О)

Добавил(а) Социология

09.01.11 00:19 - Последнее обновление 09.01.11 00:51

---

Отношение человека к другим людям

Индивидуализм

Менеджер по персоналу ориентируется на академические и трудовые достижения кандидата-то

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

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 большой комнате, за закрытыми дверями, ему по-м

Публичное

Руководитель проводит важную встречу в комнате 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

Прошое

Настоящее

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

По мнению Н. Адлера, американцы традиционно рассматривают человека как совокупность добра и зла. Они уверены, что способны изменить себя и других, уверены в возможности улучшения через изменения. Другие культуры рассматривают человека либо как источник зла (пуританская культурная ориентация), либо как изначально доброе существо (утопические теории общества). Общества, считающие человека добрым, имеют тенденцию слишком доверять ему. Общества, считающие человека злым, не доверяют ему вообще. Американцы - индивидуалисты. Они ориентируются на личностные характеристики и достижения людей, ценят личное благосостояние выше группового. В противоположность этому представители группоориентированных обществ считают благополучие группы более важным, чем личное благосостояние. Доминирующий способ деятельности американцев — действие. Для них важно получение результата, работа в соответствии с измеримыми стандартами, получение вознаграждения. Способы мотивации служащих: содействие продвижению по службе, повышение, премии и другие формы общественного признания.

Для других культур характерно позволение людям, событиям и идеям течь спонтанно; для людей важно освобождение, избавление 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 деятельности, более активны, они пытаются достигнуть в жизни большего. Представители культуры, ориентированной на существование, 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 должны разрабатываться в соответствии с обычаями и традициями общества, что инновации и изменения оправданы, только если они соответствуют прошлому опыту. В противоположность этому ориентируемые на будущее культуры полагают, что они должны рассматривать планы в соответствии с проектируемой

будущей пользой, прибылью, и меньше учитывают прошлые социальные или организационные обычаи и традиции. В отличие от большинства североамериканцев многие европейцы ориентированы на прошлое. Они полагают, что сохранение истории и продолжение прошлых традиций очень важно.

Таким образом, культуры разных стран и организаций существенно различаются. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Пока мы живем на одном месте, мы не обращаем внимания на особенности нашей культуры. Когда мы устанавливаем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникальность 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 индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Последние десятилетия ознаменовались развитием информационной и транспортной систем, систем средств связи. Это развитие, с одной стороны, облегчает желаемые обмены между людьми, сближает их, а с другой стороны, провоцирует утверждение обезличенности, сокращение коллективной жизни индивида, у людей теряется способность к сопереживанию. Состоянию отчужденности содействует и техническое разделение труда, узкая специализация деятельности и частичность поставленных задач. Кризис, переживаемый обществом, усугубляет ситуацию. Одним из проявлений общего кризиса служит кризис ценностей, или фундаментальных норм, позволяющих человеку осуществлять выбор своего поведения и составляющих одно из оснований целостности социальных систем. Статус субъектов социальной жизни становится неопределенным, они теряют свою идентификацию. Сегодня индивид оказывается лишенным структуры защиты, которая была у старших поколений, он начинает испытывать чувство «хрупкости точки бытия».

В такой ситуации организация, сотрудником которой является человек, может предоставить индивиду защиту против депрессивной тревоги и тревоги преследования. Создание и утверждение корпоративной культуры содействует процессу идентификации личности и дает возможность заполнить индивидуальную и социальную пустоту, отчужденность нынешнего периода.

Ключевым понятием для определения организационной культуры 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 совокупность взаимосвязанных частей организации, обособившихся 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** — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов системы администрирования, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих 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** — упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

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

а) *Методы выполнения 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 каждого конкретного объекта разрабатывается проект организации, в максимальной степени учитывающий особенности этого объекта. Оригинальный метод проектирования имеет весьма высокую трудоемкость и большие сроки проектирования. Методы

*типового проектирования*

предполагают разделение создаваемой системы на составляющие компоненты и создание для каждого из них законченного проектного решения, которое затем с некоторыми модификациями используется при проектировании организационной системы. Одним из методов типового проектирования является модельный метод, когда декомпозиция системы осуществляется на уровне организационного модуля,

являющегося локальной частью системы или подсистемы. После выделения организационных модулей для каждого из них создается типовое проектное решение, из которых впоследствии komponуется проект системы. Результатом проектирования является индивидуальный проект организации с типовыми элементами в виде организационных модулей.

### *Автоматизированное проектирование*

в организационных системах — процесс разработки с системных позиций, который основан на использовании ЭВМ. В основе системы автоматизированного проектирования лежит модельный метод, применение которого предполагает построение и поддержание в адекватном состоянии глобальной 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 варианта могут быть использованы методы стоимостного анализа, 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 организациях

### 2. Системотехника

Добиться внутренней совместимости между элементами системы и внешней совместимости между системами

### 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 про

**9. Ликвидация тупиковых ситуаций**

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

### 10. Классификация проектной информации

Разделить проектную проблему на поддающиеся решению части

**Организационного проектирования предмет** — система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

**Организационного проектирования процедура** — представляет собой формализованную совокупность действий, в результате выполнения которых принимается некоторое проектное решение. Под проектным 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 совокупность действий, составляющих часть проектной процедуры, алгоритм которых остается неизменным для ряда проектных процедур. В свою очередь, алгоритм проектирования отражает совокупность предписаний, необходимых для выполнения проектирования. Например: вычислительные работы, построение графиков, диаграмм, таблиц.

**Организационного проектирования процесс** — представляет собой целенаправленную последовательность актов принятия проектных решений, приводящую к построению описания проектируемой организационной системы. Процесс проектирования реализуется в соответствии со схемой, которая отражает очередность выполнения основных проектных процедур.

### **Организационного проектирования современные подходы —**

1) проектирование организационной системы как задача синтеза структуры из некоторых элементов. Эта задача двуединая: решаются задачи формирования, во-первых, производственной структуры на основе исследования протекающих в системе производственных процессов; а во-вторых — структуры системы управления путем группировки работ, должностей, элементов информационного процесса и т.д.; 2) проектирование организационной системы как задача рационализации технологии организационных процессов. Здесь на основе разных подходов разрабатываются собственно организационные процессы; 3) проектирование системы показателей и оценки результатов деятельности организационной системы.

### **Организационного проектирования технология —** определенная

последовательность действий или операций, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта. Технология организационного проектирования независимо от отношения к объекту проектных работ содержит ряд обязательных составляющих.

#### *Выявление потребностей*

предполагает установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование. Выявление потребности подтверждает признание необходимости создания новых или совершенствования существующих организационных систем.

#### *Постановка задачи*

включает детальное описание организационной системы, подлежащей проектированию, и представляет собой четкую формулировку выявленной потребности и служит, по существу, заданием на проектирование. Задача проектирования организационной системы формулируется следующим образом: «Дано задание на проектирование, в котором перечислены все необходимые характеристики системы. 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. Интерактивный характер этих этапов проявляется в том, что вначале проектировщик определяет концептуальную основу какого-либо элемента создаваемой системы, затем эта концепция подвергается анализу, усовершенствованию и повторному воплощению в проектное решение (

#### *анализ и оптимизация*

). Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет получено оптимальное решение в пределах установленных заданием проектных ограничений. Спроектированные элементы и подсистемы синтезируются в рамках окончательного проектного решения по всей системе в целом с использованием аналогичных 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 результатом — комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы.

**Организационного проектирования этапы** — разработка организационного проекта состоит из трех крупных этапов: предварительная подготовка, собственно проектирование и внедрение проекта. Каждый из этих этапов включает соответствующие части, отражающие основное содержание проектирования организационных систем.

*Предпроектная подготовка* — разрабатывается общая концепция проектируемой системы, проводится комплексное обследование (или изучение) объекта проектирования, осуществляется технико-экономическое обоснование проекта, формируется 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 решения, 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 содержания подсистем, принимаются решения по организации информационных, материальных и финансовых потоков. В ходе разработки технического проекта широко используется имитационное математическое моделирование для выбора и обоснования принципиальных проектных решений.

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

организационно-плановые расчеты, формируется нормативная информационная база, разрабатываются организационные процедуры и документы, их отражающие, утверждаются должностные инструкции и положения, разрабатывается и отлаживается программное обеспечение.

На этапе *внедрения организационного проекта* осуществляются 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 важнейшим 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), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп относительно к целям друг друга. Как правило, организационный конфликт возникает в ситуации, когда необходимо резко изменить привычный тип деятельности, перейти к новым организационным структурам, конверсии и т.п. Действия субъектов организационного конфликта регламентированы сложившимися нормами, отражают логику развития организации и носят внеличный, деперсонифицированный характер. Основными элементами организационного конфликта являются: организационная проблемная ситуация, «первый» участник (воспринимающий данную ситуацию как препятствие для достижения задач должностной позиции) и «второй» участник (воспринимающий ее как ситуацию, благоприятствующую решению задач своей должностной позиции), конфликтное взаимодействие участников.

**Организационный успех** — достижение организацией поставленной цели.

**Организация** (от лат. *organisatio* — формирую, создаю) — 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями

целого; сведение чего-либо в систему; 3) объединение 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 определенным планом для достижения определенной цели и характеризующаяся жесткостью формальных связей, устойчивостью к внешним воздействиям, а также строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом члена организации.

**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 организацией формальной;

3) главная особенность — служебное, «деловое» содержание при совпадении или расхождении направления деятельности с целями формальной организации. Организация неформальная возникает как реакция социальной организации на ограниченность формальной организации. В этих условиях организация, взятая как целое, формирует другую, помимо формальной, систему организованности, обеспечивающую ей «выживание», совершенствование и т.д. Там, где «неисправность» формальной организации вызывает нарушение функций, важных для жизнедеятельности всего социального организма, она компенсируется за счет функционально направленной самоорганизации. 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 неформальная».

**Организация социальная** — 1) социальная система, включающая определенное множество индивидов и регулирующая их взаимодействие для достижения конкретных целей; 2) применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в трех смыслах. Во-первых, так может называться искусственное объединение

институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация социальная выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т. д. Во-вторых, этот термин может означать определенную деятельность по организации, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т. д. Здесь организация выступает как процесс, связанный с целенаправленным воздействием на объект, и значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление», хотя и не исчерпывает его. В-третьих, имеется в виду характеристика степени 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 содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политических организациях общества, эффективной и неэффективной организации и т. д. Именно это значение подразумевается в понятиях формальной и неформальной организаций.

**Организация социально-психологическая** — разновидность организации неформальной, спонтанно складывающаяся 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 отношений в коллективе с целью удовлетворения индивидами своих социальных потребностей (в общении, признании, принадлежности). Организация социально-психологическая проявляется главным образом в группообразовании.

**Организация 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.); средства труда (станки, приборы, энергия и т. д.); техно-логический процесс (последовательность операций, производственный режим, ритмичность и т. д.). Техническая организация составляет материальную основу функционирования социальной организации, является средством реализации ее целей. Однако значение технической организации в жизни социальной организации в целом отнюдь не сводится к ее производительной функции. В производственных организациях она в значительной мере определяет статусно-ролевую структуру. Это проявляется, 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 кооперации и разделения труда; наиболее полное и эффективное распределение и использование рабочего времени; механизацию и автоматизацию процессов; проектирование и внедрение рациональных приемов и методов труда; улучшение организации и обслуживания рабочих мест; совершенствование нормативной базы; повышение эффективности работы с кадрами и укрепление трудовой дисциплины; широкое распространение передового опыта; внедрение рациональных форм и методов материального и морального стимулирования.

**Организация трудовая** — разновидность организации социальной, которая создается для совместного выполнения трудовых (производственных, управленческих, распределительных, учебных, лечебных и других) функций. Организация трудовая существует в форме предприятий и учреждений как государственных, так и кооперативных. Социальной основой организации трудовой является коллектив. Однако 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, помимо работников, есть материально-техническая база, финансовая, документальная системы. Их наличие не зависит от состава и состояния коллектива, хотя он в какой-то мере может влиять на их качественные и количественные параметры. Но, помимо этого, в организации трудовой существует объективированная в административно-правовой структуре, обезличенная система связей и норм, необходимая для выполнения коллективом трудовых функций в стабильном взаимодействии и в единстве цели. Эти нормы и связи тоже в основном нейтральны по отношению к персональному составу работников.

**Организация формальная** — способ организованности, построенный на формализации 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, каждая из которых наделена специфическими функциями таким образом, что все функциональные задачи оказываются распределенными между членами организации, не повторяясь, как правило, даже у двух из них. Должностные позиции упорядочены в иерархическую структуру: по сходству функциональных задач в различные организационные подразделения; по принципу руководства — подчинения (лестница зависимостей), где почти каждая ступенька-должность является одновременно высшей (руководящей) по отношению к предыдущей и низшей (подчиненной) по отношению к следующей. Организация формальная включает в себя также систему коммуникаций, образующих каналы организационных связей. Эти каналы обеспечивают прохождение деловой информации, необходимой для функционального взаимодействия. Далее, она включает в себя различного рода регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность данной социальной

организации. К ним относятся нормы и образцы служебного поведения, программы деятельности, принципы и формы вознаграждения, стимулирования и принуждения. Организация формальная имеет следующие основные особенности: она рациональна, т. е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели; она принципиально безлична, 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 степени своего развития эти особенности формальной организации превращают ее в бюрократическую систему, для которой характерна абсолютизация отдельных сторон, элементов организации, возведение их в самостоятельные ценности, превращение средств деятельности в цели деятельности, развитие внутреннего интереса и тенденции «работать на себя» в противовес первоначальным задачам.

**Ориентация профессиональная** — совокупность действий, осуществляемых руководством и службами персонала, которые обеспечивают знакомство индивидов с профессией, организацией, конкретными ролевыми требованиями с целью вызвать у индивида стремление к деятельности в данной профессии, организации, в данной роли.

**Ориентированный на задачу (инструментальный) стиль руководства** — стиль руководства, предполагающий, что руководитель главное внимание уделяет распределению задания среди подчиненных, планированию, 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 установления их пригодности к выполнению служебных функций.

**Ответственность управленческая** — необходимость, обязанность отвечать за

принятие или непринятие управленческих решений.

**Отношения управленческие** — отношения, складывающиеся между людьми в процессе управленческой деятельности.

**Отчуждение труда** — процесс отделения работников организации как личностей от творческого процесса, продукта их труда и от других людей, к которым они относятся как к единицам товара. Творения человека, продукты его труда приобретают в данном случае контроль над ним.

**Оценка работы персонала** — определение уровня рабочих достижений персонала. Сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или целями, установленными для конкретных 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](#)