

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

М. А. Макаrenchенко

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ

Статья посвящена актуальной проблеме соответствия структуры и культуры организации. Большое внимание в ней уделяется воздействию культуры организации на эффективность организационных изменений. Автор предлагает свой взгляд на концепции осуществления организационных изменений. В работе также представлена оригинальная методика определения соответствия структуры и культуры организации.

ВВЕДЕНИЕ

Современный период жизни мирового сообщества определяется большинством исследователей как время перехода от индустриального общества к постиндустриальному (информационному). Этот переход знаменуется сменой общей парадигмы менеджмента и теории систем, новым подходом к созданию структуры организации, а также появлением принципиально новых организационных форм (кластерная и сетевая организации, виртуальная корпорация и т. д.). Происходящие изменения требуют нового взгляда на роль и значение культуры организации¹. Однако в настоящее время отсутствуют научные исследования, посвященные взаимосвязи процессов организационного проектирования и реструктуризации с процессом формирования культуры организации, которые рассматриваются изолированно друг от друга. По нашему мнению, такой подход негативно сказывается на функционировании организации в целом и снижает эффективность ее структуры в частности².

¹ Культура организации (организационная культура) представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников.

² Влиянию культуры организации на эффективность ее функционирования посвящена статья [Макаrenchенко, 2004а].

© М. А. Макаrenchенко, 2005

Основой осуществляемого автором многолетнего исследования, посвященного взаимодействию процессов создания (реформирования) организационной структуры и формирования (изменения) культуры фирмы, является интегральный системный подход к организации, которая признается сложной и взаимосвязанной системой. При этом организационная культура выступает одним из ключевых атрибутов, оказывающих большое влияние на все составляющие организационной структуры.

Данное исследование базируется также на следующих постулатах:

1. Современный этап развития общества понимается как переход к информационному обществу, а современный менеджмент — как переход к информационно-коммуникационному менеджменту.
2. Организация является саморазвивающейся и самоорганизующейся системой, для современного этапа развития которой характерно появление новых организационных форм, таких как сетевая и виртуальная корпорации.
3. В нынешних условиях особую значимость приобретает повышение роли информации, превращающейся в главнейший производственный ресурс, и информационной структуры (информационного механизма), которая становится ядром организационной структуры.
4. Смена парадигмы управления требует изменения подхода к формированию самой структуры и критериев ее эффективности; одними из главнейших характеристик организационной структуры становятся гибкость и адаптивность.
5. В современных условиях существенно возрастает значение культуры организации, поэтому при формировании проекта структуры организации (или при реорганизации) должны учитываться ключевые характеристики целевой (желаемой) культуры организации; создание же (изменение) информационной структуры (модели) должно осуществляться с непосредственным учетом характеристик организационной культуры.

Повышение роли организационной культуры определяется рядом факторов:

1. Организационная культура начинает выступать важнейшей характеристикой, обеспечивающей единство организации. Действительно, в условиях высокой обособленности и самостоятельности отдельных подразделений (элементов) организации (например, сетевых или виртуальных) и неэффективности многих распространенных административных механизмов она становится основным (и едва ли не единственным) цементирующим фактором. Именно она сохраняет единство целей, взглядов и этических норм и, наконец, «общий язык» всех составляющих организации, ее

гибкой структуры, а также устойчивость самоорганизующейся системы.

2. Организационная культура обеспечивает эффективность использования информационных технологий. «Для эффективной работы в новых условиях необходима здоровая корпоративная культура, при этом современные информационные технологии могут выступить катализатором и инструментом ее развития. От того, насколько базовые представления корпоративной культуры поддерживают открытость информационного обмена между сотрудниками, стремление к инновациям, групповую работу и обмен опытом, зависит успех компании в новых условиях» [Мартынов, 2003, с. 72]. Результаты использования информационных технологий находятся в тесной взаимосвязи с культурой, освоенной работниками интеллектуального труда.
3. Организационная культура способствует развитию организации. Управление бизнесом становится все более динамичным и адаптирующимся; оно требует введения непрерывных процессов (например, непрерывной финансовой отчетности). Образ мышления руководства и персонала, а также традиционные инструменты менеджмента зачастую ориентированы на традиционную модель и с трудом приспосабливаются к новой. Высокая адаптивность структуры и гибкость организации могут быть достигнуты только при условии формирования соответствующей культуры.
4. Организационная культура во многом детерминирует процесс взаимодействия с внешней средой и вид информационных потоков. Это положение вытекает из основных характеристик организационной культуры, которая определяется как набор представлений, ценностей и норм, формирующих имидж организации (так сказать, в сфере взаимодействия «я — не я»). Поэтому, формируя свой образ, организация неизбежно создает представление и об окружающем ее мире, а также о принципах взаимоотношений с ним. Так как для организации взаимодействие с внешней средой носит форму обмена ресурсами (важнейшим из которых в настоящее время является информация), то тип и характер информационных потоков во многом зависят от свойств организационной культуры.

Таким образом, процесс формирования культуры организации и процесс создания ее структуры неразрывно взаимосвязаны и должны рассматриваться в диалектическом единстве. Возникает вопрос: существует ли непосредственное соответствие между типами организационной культуры и видами организационной структуры управления (ОСУ), т. е. можно ли найти для каждого вида культуры организации единственный эффектив-

ный тип организационной структуры, и наоборот? Для ответа на него необходимо сопоставить факторы, определяющие тип культуры организации, с факторами, воздействующими на вид ОСУ.

АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ КУЛЬТУРЫ И СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Существует целый ряд исследований, посвященных выявлению ключевых факторов, воздействующих на тип ОСУ³. Необходимо отметить, что результаты этих исследований порой противоречат друг другу. Так, в известной работе Дж. Вудворд ключевым фактором формирования ОСУ называлась технология [Woodward, 1965], в то время как исследования, проведенные Астонской группой⁴, показали, что «технология отражает только несколько аспектов структуры; что было и остается существенным для принимаемой организацией формы, так это ее размер и степень зависимости от других организаций» [Pugh, Hickson, 1976, p. 32].

Тем не менее можно выделить несколько факторов, оказывающих влияние на тип структуры управления, которые признаются большинством современных ученых (хотя и в различной последовательности по степени важности):

- ◆ влияние внешней среды (степень зависимости от внешних субъектов, конкуренция и пр.);
- ◆ вид деятельности (технология);
- ◆ размер предприятия.

Вместе с тем основная часть исследователей считает, что нижеперечисленные факторы существенными не являются:

- ◆ тип собственности («Собственность (распределенная между тысячами акционеров или сконцентрированная в руках одной семьи) вносит незначительную разницу в структурность и концентрацию фирмы» [Hickson, McMillan, 1981, с. 23]);
- ◆ национальная принадлежность (в различных странах существуют однотипные структуры).

Сопоставим данные, полученные западными авторами, с результатами изучения организационной культуры российских предприятий (основные итоги этого исследования представлены в статье [Макарченко, 2004б]). Напомним, что летом–осенью 2003 г. в г. Санкт-Петербурге был проведен опрос

³ Перечислить все работы, посвященные данному вопросу, не представляется возможным. Можно выделить классические исследования Э. Триста и К. Бамфорта [Trist, Bamforth, 1955], Э. Юхтмена и С. Сишора [Yuchtman, Seashore, 1973], Р. Ханта [Hunt, 1970], Ч. Перроу [Perrow, 1970], П. Лоуренса и Дж. Лорша [Lawrence, Lorsch, 1969] и др.

⁴ Многоэтапное исследование, проведенное Д. Пью (Derek Pugh) и его последователями в 1970-х гг. в Великобритании и ряде других стран.

менеджеров и сотрудников ряда предприятий и организаций, отобранных по принципу квотной выборки⁵. Признаками выборки стали размер предприятия и вид деятельности. Сами предприятия выбирались случайно (табл. 1).

Таблица 1

Данные квотной выборки

Виды предприятий и организаций	Размер предприятия			
	Крупное	Среднее	Малое	Итого
Производственное	2	3	4	9
Торговое	1	2	4	7
Финансовое	—	1	—	1
Образовательное	—	1	—	1
Научное	—	1	—	1
Строительное	1	1	1	3
Культурное	1	—	—	1
Сфера услуг		1	1	2
Транспортное	—	1	1	2
Прочее	—	—	1	1
Итого	5	11	12	28

Интересны также следующие сведения о выбранных предприятиях:

- ♦ 13,8% из них — это предприятия с долей иностранного капитала, в том числе одно является дочерней компанией иностранной ТНК;
- ♦ столько же — 13,8% — предприятия с долей государственных средств (долей государственных предприятий), в том числе одно — унитарное государственное предприятие.

Эти данные также были использованы при оценке результатов исследования.

Респондентами выступили руководители и сотрудники этих предприятий (табл. 2).

⁵ Информационной основой осуществления выборки являлись сведения Санкт-Петербургского комитета государственной статистики. Также использовались данные СПб ГУП «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр», приведенные на официальном сайте Администрации Санкт-Петербурга.

Таблица 2

Структура респондентов исследования, %

Вид респондентов Показатель	Менеджеры			Рядовые сотрудники
	высшего звена	среднего звена	низшего звена	
Доля в общей совокупности респондентов	19	37	19	25

Для анализа организационной культуры применялся адаптированный и модифицированный метод OCAI, разработанный К. Камероном и Р. Куинном (K. Cameron, R. Quinn). При этом для оценки организационной культуры использовались три шкалы: «ориентация на внешнюю среду — ориентация на внутреннюю среду», «стабильность — гибкость» и «коллективизм — индивидуализм». Обозначим каждую из шкал с помощью букв латинского алфавита:

1. Шкала «ориентация на внешнюю среду — ориентация на внутреннюю среду». Обозначим ориентацию на внешнюю среду буквой *A*, а ориентацию на внутреннюю среду — буквой *I*.
2. Шкала «стабильность — гибкость». Обозначим проявление стабильности буквой *S*, а проявление гибкости — буквой *F*.
3. Шкала «коллективизм — индивидуализм». Обозначим проявление коллективизма буквой *C*, а ориентации на отдельную личность — буквой *P*.

Одной из задач проведенного исследования было *выявление ключевых факторов, воздействующих на культуру организации*.⁶ В качестве признака классификации предприятий при этом использовались (в соответствии с данными выборки): 1) размер предприятия; 2) вид деятельности; 3) тип собственника, причем результаты исследования позволяли оценить влияние таких факторов, как доля иностранного капитала и доля государственных предприятий.

Для выявления ключевых факторов, воздействующих на тип культуры фирмы, была произведена группировка предприятий по вышеуказанным признакам, при этом оценивались отклонения от средних значений характеристик организационной культуры по каждому предприятию, относящемуся к группе. В качестве характеристик организационной культуры использовались фактические значения переменных *A*, *P* и *S*. Поскольку значения других переменных (*I*, *F* и *C*) являются зависимыми от значений

⁶ Необходимо отметить, что подобных исследований в России не проводилось.

A, *P* и *S*, то использование трех названных переменных для оценки наличия взаимодействия является достаточным.

Отклонения значений переменных внутри групп, разделенных по признаку *размера предприятия*, оказались зачастую значительно выше, чем разность средних значений различных групп. В 9 случаях отклонения от средних величин превышают 50% (в том числе в 4 случаях они более 70%), а еще в 6 случаях отклонения находятся в границах от 40 до 50%.

Среднее отклонение по группе «Крупные предприятия» составляет 30,8%, по средним предприятиям — 26,2, а по малым — 29,7%. Очевидно, что предприятия, одинаковые по размеру, могут иметь совершенно различную организационную культуру. Эти данные позволяют сделать следующий вывод: размер предприятия не является существенным для формирования представления о ключевых факторах, воздействующих на тип организационной культуры.

При оценке зависимости между *типом собственника* и типом организационной культуры в качестве контрольной группы использовалось 5 предприятий, не связанных общим признаком классификации и отобранных случайно. Как показывают данные таблицы, разброс результатов внутри групп весьма значителен, причем отклонения фактических результатов контрольной группы вполне сравнимы с аналогичными отклонениями в изучаемых группах. Среднее отклонение в изучаемых группах превышает 25%. В двух случаях размер отклонений превышает 50% (в том числе в одном из них — он более 70%), еще в стольких же случаях он находится в границах от 40 до 50%. Для сравнения: в контрольной группе, сопоставимой по численности, среднее отклонение составляет 32,4%, в трех случаях отклонение больше 50% (в двух из них более 70%), еще в стольких же случаях оно колеблется в границах от 40 до 50%. Тип собственника также не оказывает значительного влияния на характеристики организационной культуры фирмы.

Контрольная группа использовалась в качестве базы для сравнения и при определении степени влияния *вида деятельности предприятия* на характеристики его организационной культуры. Здесь получены более обнадеживающие результаты. Так, среднее отклонение производственных предприятий не превысило 20%. В целом по выделенным группам можно отметить, что лишь в одном случае отклонение было выше 50% (53,2%) и нет ни одного случая, когда оно было бы более 70%, также ни разу отклонение не было зафиксировано в границах от 40 до 50%. Числовые характеристики, важные для сравнения, приведены в табл. 3.

Таким образом, решающим фактором является *вид деятельности* предприятия, но при этом немаловажное значение имеет и *характер внешней среды*, в частности конкуренции. Так, большинство предприятий, имеющих

выраженную триумфистскую (рыночную) культуру⁷, действует в агрессивной внешней среде с достаточно жесткой конкуренцией (небольшие производственные предприятия, торговые фирмы и т. д.), в то время как все организации, обладающие дивотидлистской (клановой) культурой,⁸ функционируют в значительно более мягких условиях [Макарченко, 2004б]. Как выяснилось, *тип собственности* не имеет существенного влияния. Сопоставление результатов исследований, проведенных по сходной методике в США и Санкт-Петербурге, показывает, что существует значительное сходство, позволяющее предположить, что, как и в случае с организационной структурой, *национальная принадлежность* также не имеет решающего значения. Это предположение косвенно подтверждается тем, что организации с высокой долей влияния иностранного капитала имели различную организационную культуру.

⁷ Организация, исповедующая рыночную культуру, нацелена исключительно на финансовый результат [Камерон, Куинн, 2001]. Ее лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочные цели концентрируются вокруг конкурентной борьбы. Успех определяется размерами рыночной доли и прибыли. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе, а также лидерство на рынке. Базисные допущения рыночной культуры следующие:

- ◆ внешнее окружение — это враждебная среда;
- ◆ потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;
- ◆ организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкурентной борьбе;
- ◆ главная задача менеджмента — вести организацию к высокой производительности, блестящим рыночным результатам и высоким прибылям; предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия — это путь к продуктивности и прибыльности.

⁸ Организация, обладающая клановой культурой, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Она ориентирована на долгосрочную выгоду от совершенствования межличностных отношений и придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату, поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и предупреждение конфликтов. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что:

- ◆ с вызовами внешней среды лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- ◆ потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;
- ◆ организация должна создавать для рабочего гуманное внешнее окружение;
- ◆ главная задача менеджмента заключается в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, в проявлении преданности делу и организации.

Таблица 3

Сравнительные характеристики групп предприятий, выделенных по различным признакам классификации

Признак классификации	Размер предприятия			Тип собственника		Вид деятельности			Контрольная группа
	1	2	3	1	2	1	2	3	
Среднее отклонение по переменной <i>A</i> , %	38,4	20,5	27,8	27,6	36,4	17,7	4	23	21,9
Число отклонений свыше 50%	1	0	1	0	1	0	0	0	1
Число отклонений в пределах от 40 до 50%	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Среднее отклонение по переменной <i>P</i> , %	42,9	28,3	27,2	42,8	15,1	19,9	25	35,4	47,6
Число отклонений свыше 50%	1	2	1	1	0	0	0	1	1
Число отклонений в пределах от 40 до 50%	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Среднее отклонение по переменной <i>S</i> , %	11,1	29,1	34,1	11,3	17,3	15,8	2,3	21,8	27,8
Число отклонений свыше 50%	0	1	2	0	0	0	0	0	1
Число отклонений в пределах от 40 до 50%	0	2	0	0	0	0	0	0	1
Итоговое среднее отклонение по группе, %	30,8	26,2	29,7	27,2	22,9	17,8	10,4	26,7	32,4

Налицо определенное соответствие факторов, воздействующих на тип культуры организации и организационную структуру. Однако, наряду со сходством, можно выделить и различия. Как показало исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий, *размер организации* не оказывает на нее существенного влияния. Также необходимо отметить, что преобладающим типом структуры управления изученных предприятий оказалась линейно-функциональная структура (более 70% исследованных предприятий), в то время как отличия культур этих фирм были зачастую существенными, хотя большинство из них либо имело слабую, пло-

хо сформированную культуру, либо обладало выраженной культурой триумфистского (рыночного) или оделинистского (бюрократического)⁹ типа.

Следовательно, имеются основания для предположения о существовании эффективной взаимосвязи между типом культуры фирмы и видом ОСУ, которая, однако, неоднозначна. Например, утверждать, что бюрократической (оделинистской) культуре соответствует исключительно линейно-функциональная структура, а новелтистской (адхократической)¹⁰ культуре — матричная, было бы некорректно.

Кратко остановимся на используемой терминологии. Классическая типология, применяемая в методе OSAI [Камерон, Куинн, 2001] и предполагающая выделение четырех видов организационной культуры (бюрократической, рыночной, клановой и адхократической), имеет ряд преимуществ перед другими классификациями, вводимыми в литературе:

- 1) она проста и понятна;
- 2) в ее основу заложена сама система ценностей, а не внешние проявления организационной культуры (пусть и такие важные, как практика подбора персонала или способы разрешения конфликтов);
- 3) данная классификация стремится обобщить опыт многолетних исследований в сфере менеджмента, что позволяет избежать, например, представления всех (или почти всех) возможных типов организационной культуры как видов бюрократии, что зачастую встречается в исследованиях, посвященных организационной культуре, в том числе и у российских авторов;
- 4) она связана с относительно простой и валидной методикой оценки организационной культуры.

⁹ Организация характеризуется формализованным и структурированным видом. Ее эффективные лидеры — хорошие координаторы и организаторы. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями выступают четкое распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанный механизм учета и контроля.

¹⁰ Организация ориентирована на индивидуализм, поощрение риска и предвидение будущего, почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. п. Базисные допущения, характеризующие эту культуру, состоят в следующем:

- ◆ новаторские и опережающие время решения являются ключевым фактором успеха;
- ◆ успешная организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и осуществления перспективных исследований;
- ◆ главная задача менеджмента — ускорение предпринимательства, поощрение творчества и инициативы; акцент должен делаться на предвидение.

В то же время указанная типология не лишена недостатков. Некоторые из них имеют существенное значение и даже могут повлиять, как показывает практика, на результаты проводимых исследований.

Во-первых, приводимая классификация имеет выраженный исторический срез. Бюрократия рассматривается как самая старая форма, а адхократия — как самая современная.

Во-вторых, сами используемые названия имеют оценочный характер. Не секрет, что для большинства менеджеров понятия «бюрократический», «клановый», «рыночный» несут определенную дополнительную смысловую нагрузку, мало кому хочется увидеть свою организацию, например, бюрократической, поскольку само понятие имеет негативную окраску. Сказанное особенно актуально для современной России.

В-третьих, предлагаемые названия не совсем точно соответствуют выбранному автором признаку классификации. В то время как система ценностей, внутреннее содержание культуры организации, на наш взгляд, являются наиболее существенным и точным признаком для ее классификации, используемые названия, такие как та же бюрократия или адхократия, имеют прямые ассоциации с целым рядом характеристик организации, не связанных непосредственно с ее ценностями — структурой, стилем управления и т. д.

Хотелось бы подчеркнуть, что речь идет вовсе не о чисто терминологических различиях и стремлении автора иначе назвать уже существующее. Предлагаемая OSAI терминология приводит к тому, что бюрократическая организация воспринимается как устаревшая и негативная, а следовательно, деятельность организации с такой культурой должна быть однозначно неэффективной, что отнюдь не совпадает с практикой многих фирм. Еще более ярко это проявляется в ходе применения на практике классификаций культуры, в которых она делится на бюрократическую (разных видов) и небюрократическую. Такое деление может сыграть с исследователем злую шутку, так как бюрократическая организация может оказаться значительно эффективнее, чем первоначально предполагалось. Наконец, имеющееся представление о совпадении определенного типа культуры (например, названной выше бюрократической) и конкретного вида структуры — линейной или линейно-функциональной — является, на наш взгляд, следствием данного ошибочного использования понятий. В результате практические выводы и теоретические основы могут оказаться в значительном противоречии и даже поставить исследователя в тупик. В качестве примера можно привести результаты исследования бюрократических организации Астонской группой, которая выдвинула представление о формах организации, преобладающих в современном индустриальном обществе в Великобритании и, вероятно, также в других странах. Большие фирмы обычно организованы в форме производственной бюро-

кратии, сильно структурированной, но не с самой высокой концентрацией власти. Общественные службы при местных и центральных органах власти представляют собой персональную бюрократию, не очень структурированную, но с высокой концентрацией власти и централизацией процессов найма, продвижения и мотивации персонала. Меньшие подразделения внутри больших частных или акционерных объединений являются полной бюрократией с высокой структуризацией типа производственной бюрократии и концентрацией власти типа персональной бюрократии. Небольшие частные фирмы в основном не имеют этих черт, являясь небюрократическими [Pugh, Nickson, 1976].

Путем сочетания специальных исследований и интенсивного изучения практических ситуаций астонские исследователи доказали, что «хотя структуризация деятельности связана с большей формализацией... и концентрация власти ведет к уменьшению индивидуальной автономии и сосредоточению на оговоренных правилах, бюрократического типа фирма может быть эффективной, а ее персонал может быть доволен тем, что работает в ней». По крайней мере, это справедливо для маленькой фирмы, принадлежащей большой международной корпорации, «маленькой эффективной бюрократии», условно называемой ими «Астон» [Pugh, Minings, 1976].

В организациях с высокой структуризацией и высокой концентрацией власти, которые относились к полной бюрократии, не обнаружено свидетельств непривлекательности их внутреннего климата (с точки зрения проявления власти, интереса к работе, повседневной деятельности и межличностных взаимоотношений). Такие организации стремились иметь более молодых и квалифицированных менеджеров, очень «гибких» и стремящихся к успеху, и в этих фирмах проявились тенденции к быстрому увеличению количества продаж и размеров финансовых фондов. Таким образом, для этих бюрократических фирм вовсе не были характерны перестраховка и конформизм; они были склонны к поиску инноваций и предпринимательскому риску. По мнению самих исследователей, «...если эти результаты позволяют создать достаточно полную концепцию, то это снимет с бюрократии печать широко распространенных убеждений о ее противодействующей, мрачной натуре. Это убеждение особенно характерно для сотрудников низшего уровня и необязательно для высших ступеней иерархии» [Pugh, Payne, 1977, p. 136].

Таким образом, бюрократическая по своей структуре организация, неожиданно для самих исследователей, оказалась не только достаточно эффективной, но и обладающей вполне положительным и благоприятным внутренним климатом. Однако недоумение исследователей легко разрешить, если еще раз внимательно обратиться к описанию ценностей такой «бюрократической» организации: поощрению гибкости, инноваций

и риска. Очевидно, что такая культура не может быть отнесена к бюрократической. Точно так же адхократическая культура по своему названию ассоциируется со времен Минцберга [Mintzberg, 1983], которые ввел это понятие, с определенным видом организационной структуры — быстро изменяющейся, максимально децентрализованной, однако такая структура не всегда соответствует структуре исследованных предприятий, обладающих данным видом культуры.

Выйти из этого порочного круга можно, лишь осознав, что связь между организационной структурой управления и организационной культурой значительно сложнее. Отказавшись от однозначного соответствия определенного типа культуры, выделяемого по признаку внутренней системы ценностей, единственному типу организационной структуры, необходимо отказаться и от применяемой методикой OSAI терминологии.

Чем ее заменить? Для ответа на поставленный вопрос, следует определить ключевые ценности каждого типа культуры, условно говоря, тот девиз, который мог бы быть написан на гербе соответствующей организации. Очевидно, что для организации бюрократического типа (в соответствии с классической терминологией) такой центральной ценностью выступает ощущение стабильности и порядка. Отсюда правильным было бы назвать такую культуру *оделинистской* (от англ. *orderliness* — порядок, подчинение законам).

Центральной ценностью рыночного типа культуры является победа в конкурентной борьбе, поэтому назовем ее *триумфистской* (от англ. *triumph* — победа, торжество).

Клановый тип культуры в качестве центральной ценности исповедует преданное отношение к делу и преданность фирме, поэтому целесообразно назвать ее *дивотидлистской* (от англ. *devotedly* — преданно, самозабвенно).

Наконец, ценностями адхократического типа культуры являются инновации и готовность пойти на риск, поэтому назовем такую культуру *новелтистской* (от англ. *novelty* — новизна, новшество).

Предлагаемая классификация позволяет, на наш взгляд, создать более точный и соизмеримый инструмент изучения организационной культуры.

Вводимая классификация может также позволить упростить другую важную задачу оценки культуры организации — ее соотношение с культурой страны и (или) региональной культурой. Эта весьма важная и интересная задача может быть успешно решена лишь при условии приведения данных двух видов культур — культуры отдельной фирмы и культуры страны или региона — к некому общему знаменателю, который должен быть выражен наиболее простым и сравнимым способом. Предлагаемая классификация, по нашему мнению, может служить основой для подобного сравнения. Однако данный вопрос выходит за рамки рассматриваемого

круга проблем и должен стать объектом другого исследования, которое, возможно, и будет осуществлено в дальнейшем.

Для упрощения понимания текста представляемой статьи в ней, наряду с предлагаемой, использована и классическая терминология.

Итак, *взаимосвязь между типом культуры фирмы и видом ОСУ существует, однако данная взаимосвязь неоднозначна.* Указанная неоднозначность вызвана, на наш взгляд, тем, что если структуры организаций могут быть отнесены к различным типам, то различие между данными структурами является разительным, в то время как различие между видами структуры внутри одного типа не столь существенно. Как известно, организационные структуры современных предприятий делятся на два типа: иерархические (линейно-функциональная, дивизионная, линейно-штабная и некоторые др.) и органические (матричная, кросс-функциональная, проектная и многомерная).

Главным критерием этого разделения выступает степень гибкости и адаптивности организационных структур. Так, иерархические структуры ориентированы на стабильность и отличаются низкой адаптивностью, а органические являются существенно более гибкими, направлены на развитие и обладают большей адаптивностью. В свою очередь, новейшие организационные формы (сетевые) еще более гибки и адаптивны¹¹. Однако по шкале «стабильность — гибкость» могут быть разделены и культуры фирмы (что осуществляется авторами методики OSAI [Камерон, Куинн, 2001]) (см. рис.).



Рисунок. Типы организационной культуры

¹¹ Существует другая типология организационных структур, предложенная Т. Бернсом и Дж. Столкером [Burns, Stalker, 1976], которые разделили их на «механистические» и «организмические». Но приведенные этими исследователями характеристики данных типов почти идентичны используемым для описания иерархиче-

К стабильным культурам (культурам, ориентированным на стабильность) относятся бюрократическая (оделинистская) и рыночная (триумфистская) (см. рис.). Клановая (дивотидлистская) и адхократическая (новелтистская) культуры являются гибкими.

Исходя из вышесказанного, можно выдвинуть гипотезу о том, что следует соотносить структуру и культуру фирмы не на уровне «вид — вид», а на уровне «тип — тип». Стабильному типу культуры должна соответствовать стабильная структура, и, наоборот, гибкая структура позволяет сформировать и развивать гибкую организационную культуру. Поэтому в том, что большинство исследованных фирм имело линейно-функциональную структуру (стабильный тип) и при этом обладало либо рыночной, либо бюрократической культурой, *нет противоречия*, так как обе данные культуры относятся к стабильному типу.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ С ПОЗИЦИЙ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Исходя из вышеизложенного можно предположить, что изменение культуры организации в рамках одного типа (например, переход от бюрократической культуры к рыночной) может осуществляться без серьезных структурных изменений. Это подтверждается тем, что во многих организациях, существующих с дореформенного периода, так и произошло. Культура большинства из них, как показало проведенное исследование, в настоящее время относится к триумфистской (в советский период однозначно преобладал оделинистский ее тип), при этом изменения вида ОСУ часто не происходило. В то же время переход к гибкому типу культуры (например, клановому) требует структурных преобразований, так как при этом должен быть обеспечен значительно больший уровень децентрализации. Все это подтверждает тезис о том, что определение ключевых характеристик культуры фирмы должно предшествовать процессу создания организационной структуры для избежания несоответствия их типов (принципы определения соответствия будут представлены ниже), в то время как создание конкретного вида организационной культуры основывается на уже разработанном общем проекте структуры фирмы.

В связи с приведенными рассуждениями можно по-новому взглянуть на обсуждаемый многими исследователями вопрос, касающийся процесса организационных изменений: какие из них должны быть первичными — изменения структуры или изменения культуры организации? В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две по-

ского и органического типов структур. Поскольку в российской литературе более распространены последние термины, автор, основываясь на традиции, применяет их.

лярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория Е исходит из примата финансовых целей и направлена на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, «жесткие» методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители — приверженцы теории О в большей степени сосредоточены на обучении и развитии своих сотрудников, на изменениях корпоративной культуры и осуществлении перемен снизу вверх. Характеристика этих теорий подробно представлена в статье Г. В. Широковой [Широкова, 2003] (табл. 4).

Таблица 4

Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Источники: [Широкова, 2003, с. 197].

Как определяют авторы концепции, теория Е ориентирована на быстрое достижение финансовых результатов, жесткий контроль и стандартизацию процедур и (или) формирование внутрифирменной конкурентной

борьбы. В основе мотивации персонала чаще всего присутствуют финансовые стимулы. Руководители, принимающие эту теорию, преимущественно осуществляют *изменение структуры* и другие изменения, проводимые сверху вниз, которые могут способствовать быстрому финансовому эффекту. Изменения, как правило, происходят по определенному шаблону, согласно готовым схемам, предложенным консультантами. Например, компания «Метролюкс» произвела:

- ♦ внедрение регулярных правил, должностных инструкций и системы учета;
- ♦ введение системы учета продаж и финансовое стимулирование персонала, привязанное к объемам продаж, «магазины-победители получали дополнительный премиальный фонд»;
- ♦ привлечение крупных консультационных компаний для осуществления изменений [Широкова, 2003].

При этом взаимоотношениям в коллективе или поведенческим аспектам уделялось небольшое внимание. Всерьез рассматривалась возможность установки системы наблюдения за работой продавцов в магазинах компании.

Теория О направлена на фундаментальную *перестройку культуры фирмы* и поведения сотрудников. Целью является «создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании». При этом организация ожидает долгосрочного экономического эффекта. «Акцент на структуру... навязанную сверху, не приведет к фундаментальным изменениям... Простое изменение структуры не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента вовлечь людей эмоционально для того, чтобы новые структуры не встречали сопротивления в организации» [Широкова, 2003, с. 84]. При использовании данной теории осуществляется активное вовлечение работников организации в процесс изменений, а также развитие и обучение персонала и поощрение сотрудничества. Фирма ориентирована на создание гибких «самопроектируемых» структур. Компания «Росбытхим», осуществлявшая организационные изменения в соответствии с теорией О, разработала корпоративную культуру, указав, что «в основе философии управления компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения» [Широкова, 2003, с. 83].

Рассматривая приводимые характеристики теории Е, предполагающей преимущественное изменение структуры, и теории О, ориентирующей на преимущественное изменение культуры фирмы, можно сказать, что данные теории сами базируются на различных культурных постулатах. Действительно, основные характеристики теории Е соответствуют характерис-

тикам стабильных культур — оделинистской (бюрократической) и триумфистской (рыночной).

В частности, все действия, осуществляемые компанией «Метролюкс», предполагают формирование ценностей рыночной культуры: создание внутренней конкурентной среды, жесткий контроль и недоверие к персоналу, ориентация на достижение быстрой финансовой победы и т. д. Показателен и образ действий (чего стоит готовность ввести систему наблюдения за персоналом), а также лексикон (магазины-победители) и, наконец, то, что стратегия, проводимая компанией General Electric и считающаяся образцом осуществления теории Е [Широкова, 2003, с. 80], одновременно приводится другими исследователями как эталон внедрения рыночной культуры [Камерон, Куинн, 2001, с. 72].

В свою очередь, теория Е соответствует ценностям оделинистской (бюрократической) культуры. Например, такие действия, как внедрение регулярных правил, должностных инструкций и системы учета, присущи данному типу культуры. Не противоречат ему и жесткий контроль со стороны руководства, и стремление осуществить изменения сверху вниз. Таким образом, теория Е может реализовываться при условии доминирования триумфистского или оделинистского типа культуры.

Отсюда напрашивается вывод: *преимущественное изменение структуры организации в процессе организационных изменений может эффективно осуществляться только при условии формирования (сохранения) культуры организации стабильного типа.*

Напротив, теория О базируется на постулатах дивотидлистского (кланового) типа культуры. К ним, напомним, относятся высокая степень доверия и сотрудничества в коллективе, вовлечение работников в процессы управления, поддержание командного духа и чувства преданности фирме. В то же время действия, соответствующие осуществлению теории О, не противоречат и принципам новелтистской (адхократической) культуры. Так, создание гибких структур, постоянное обучение персонала, ориентация на раскрытие организационного потенциала и развитие фирмы — все это легко вписывается в систему ценностей и норм новелтистской культуры. Таким образом, *эффективное осуществление преимущественных изменений культуры фирмы в процессе организационных изменений возможно в том случае, если формируется гибкий тип культуры организации.*

Вышеприведенные выводы позволяют ответить на вопрос: почему одновременное сочетание в процессе организационных изменений теорий Е и О (считающееся обычно невозможным из-за противоречия их постулатов) порой оказывается высокоэффективным? Культуры делятся на типы по значению нескольких шкал (см. рис.). Среди культур, относящихся к стабильным и гибким, можно выделить несовместимые (противоречащие

друг другу по значениям двух шкал). Таковыми являются триумфистский (рыночный) и дивотидлистский (клановый), а также оделинистский (бюрократический) и новелтистский (адхократический) виды культур. При этом триумфистский и новелтистский, дивотидлистский и оделинистский типы являются совместимыми, так как противоречат друг другу по одной шкале и одновременно соответствуют по значениям другой шкалы, что предполагает возможность нахождения компромисса между ними. Например, как указывалось выше, рыночная и бюрократическая культуры вполне могут развиваться одновременно, их ценности являются совместимыми, так как они ориентированы на стабильность, но аналогичным образом рыночная культура может развиваться одновременно с адхократической, потому что обе они направлены на внешнюю среду (см. рис.). Ценности клановой и адхократической культур во многом схожи, ведь они являются гибкими культурами, но существует и определенное соответствие ценностей клановой и бюрократической культур, так как обе они направлены на внутреннюю среду. В результате теории Е и О могут быть осуществлены одновременно с достаточно высокой степенью эффективности в том случае, если будут базироваться на совместимых типах культур, и наоборот.

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ КУЛЬТУРЫ И СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В заключительной части статьи хотелось бы рассмотреть критерии, которые могут быть использованы для определения степени соответствия структуры организации и основных характеристик культуры фирмы. Роль и значение организационной культуры в условиях информационного общества и информационно-коммуникационного менеджмента значительно возрастают. Культура должна обеспечивать, с одной стороны, эффективное использование информационных технологий, создавать условия для постоянного развития организации и максимального раскрытия организационного потенциала, а с другой стороны, цементировать организацию, увязывая противоречивые интересы ее элементов, обеспечивая устойчивость организации и максимальную согласованность действий ее сотрудников. «Если фирма построена по принципам организмической (органической. — М. М.) системы, то, для того, чтобы остаться организацией, сплоченной группой, а не просто толпой, она должна обеспечить приверженность всех членов общим целям» [О'Шонесси, 1988, с. 120]. Таким образом, культура должна обеспечивать и стабильность, и гибкость организации. В культурах различного типа данное диалектическое противоречие решается по-разному. В одних типах культур (например, оделинистской) явно превалирует требование обеспечения стабильности, устойчивости организации, в других (новелтистской) — абсолютизируется необходимость обеспечения гибкости и развития фирмы.

Как отмечалось, структура организации тоже может быть разделена на два типа. Первый тип, который называется иерархическим, ориентирован на создание четкой, стабильной и формально закрепленной структуры. Он соответствует требованиям оделинистской и триумфистской культур (табл. 5).

Второй тип, условно названный органическим, требует формирования гибкой структуры, обеспечивающей максимально широкий доступ к внутренней информации, высокий уровень децентрализации фирмы. Он отвечает требованиям дивотидлистской и новелтистской культур.

Таблица 5

Основные характеристики иерархического и органического типов информационной системы

Тип информационной системы	Соответствующий тип организационной культуры	Характеристики информационной системы
Иерархическая	Оделинистская Триумфистская	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Относительная закрытость информационных потоков ◆ Доступность информации ограниченному кругу лиц ◆ Наличие четкой структуры ◆ Относительная стабильность ◆ Преимущественное формальное (документальное) закрепление используемой информации
Органическая	Дивотидлистская Новелтистская	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Обеспечение максимальной открытости информации внутри фирмы, обширный обмен информацией с субъектами внешней среды ◆ Широкий доступ к информации ◆ Формирование временных элементов информационной системы ◆ Относительная гибкость ◆ Отсутствие необходимости формального закрепления большей части используемой информации

Очевидно, что для выявления соответствия культуры и структуры организации необходимо определить критерии измерения таких характеристик, как:

- ◆ открытость системы;
- ◆ гибкость системы;
- ◆ доступность информации;
- ◆ степень формализации информации.

Рассмотрим предлагаемые критерии более подробно.

Открытость системы. На наш взгляд, данная характеристика определяется с помощью следующих критериев:

- ♦ *числа внешних информационных взаимосвязей* — чем их больше, тем более открыта система;
- ♦ *степени влияния внешних взаимосвязей на деятельность организации*, определяемой, в частности, соотношением изменений, произошедших во внешних взаимосвязях, с изменениями, имевшими место внутри организации (например, вызывает ли смена поставщиков или потребителей изменения в структуре организации); чем больше степень влияния внешних информационно-коммуникационных связей, тем более открытой является информационная система;
- ♦ *интенсивности внешних информационных потоков*, зависящих от частоты и объема обмена информацией с внешней средой, — чем выше данная интенсивность, тем более открыта информационная система.

Гибкость системы. Критериями измерения гибкости информационной системы могут выступать:

- ♦ *соотношение временных и постоянных элементов информационной структуры* — чем оно выше, тем более гибкой является система;
- ♦ *уровень децентрализации процесса принятия решений* — чем он выше, тем гибче система;
- ♦ *частота реструктуризации*, определяемая как число вносимых изменений в формально закрепленную или официально признанную организационную структуру в течение определенного времени (года или пяти лет) — чем выше значение данного показателя, тем менее гибкой является созданная система.

Доступность информации. Для измерения степени доступности информации могут быть использованы такие показатели, как:

- ♦ *наличие внутрифирменных и внешних сетей и (или) их количество*;
- ♦ *уровень концентрации (централизации) информации (Пкн)*, определяемый по формуле:

$$Пкн = Ов/Он,$$

где *Ов* — объем информации по конкретному вопросу, сосредоточенный на вышестоящем уровне управления; *Он* — то же на нижестоящем уровне управления. Чем выше данный показатель, тем меньше уровень доступности информации;

- ♦ *соотношение общедоступной и конфиденциальной информации*. Чем больше его значение, тем выше уровень доступности информации;
- ♦ *относительная доля лиц, допущенных к стратегической и финансовой информации*. Чем она выше, тем выше уровень доступности информации и др.

Степень формализации информации (Ф_и). Степень формализации информации определяется формуле:

$$Ф_{и} = Оф/Об,$$

где *Оф* — объем информации по конкретному вопросу, подлежащий формальному закреплению (в виде приказов, распоряжений, отчетов, заявлений и т. д.); *Об* — общий объем информации по конкретному вопросу. Чем выше данный показатель, тем выше степень формализации информации.

Если структуру управления организации можно определить как гибкую, открытую и обладающую достаточно высокой степенью доступности информации при относительно низкой формализации информации, а культура фирмы одновременно может быть отнесена к дивотидлистскому или новелтистскому типу¹², то можно говорить о полном соответствии структуры и культуры организации. Если же культура относится к оделинистскому или триумфистскому типу, то налицо противоречие, способное привести к существенному снижению эффективности структуры организации и в конечном счете, организации в целом. Напротив, если культура организации соответствует оделинистскому или триумфистскому типу, а структура управления характеризуется низкой гибкостью (стабильностью), закрытостью и низкой доступностью информации, то можно считать, что соответствие культуры и структуры фирмы достигнуто. Сочетание же данных характеристик структуры с культурой новелтистского или дивотидлистского типов будет неэффективным. Формирование культур данных типов потребует структурной реорганизации.

Таким образом, определение соответствия характеристик структуры и культуры фирмы должно выступать, на наш взгляд, неотъемлемой частью процесса организационных изменений и проходить на начальной стадии этого процесса. Выбор концепции осуществления организационных изменений также должен производиться с учетом особенностей имеющейся организационной культуры и желаемых характеристик культуры фирмы. Только при таких условиях можно обеспечить должную эффективность осуществляемого процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования позволяют, по мнению автора, сформулировать следующие выводы:

1. Взаимосвязь между культурой фирмы и видом ОСУ не является однозначной, т. е. нельзя утверждать, что конкретному виду культуры

¹² Существует множество апробированных методик изучения культуры организации, некоторые из них рассмотрены в статье [Макарченко, 20046].

- организации должен соответствовать определенный вид ее структуры, и наоборот. В то же время существуют веские основания для предположения, что следует соотносить структуру и культуру фирмы не на уровне «вид — вид», а на уровне «тип — тип». Стабильному типу культуры должна соответствовать стабильная структура, и наоборот.
2. При формировании (проектировании) гибких форм структуры организации необходимо ориентироваться на создание (поддержание) гибких типов культуры организации; создание (проектирование) структур стабильного типа должно сопровождаться созданием (проектированием) культуры стабильного типа.
 3. Ориентация на осуществление преимущественно структурных преобразований без одновременного (или предшествующего) изменения культуры фирмы эффективна только при создании структуры стабильного типа. Создание структуры гибкого типа предполагает одновременное (или предшествующее) формирование культуры гибкого типа.
 4. Одновременное формирование гибкой организационной структуры и культуры гибкого типа потенциально является наиболее эффективным методом проектирования. Гибкая культура способствует значительному повышению эффективности гибкой структуры. То же относится и к процессу осуществления организационных изменений.
 5. При определении соответствия культуры и структуры организации могут быть использованы следующие критерии: открытость системы, гибкость системы, доступность информации и степень формализации информации. Каждый из предлагаемых критериев может быть конкретизирован с помощью набора показателей. Например, гибкость системы оценивается с помощью соотношения временных и постоянных элементов информационной структуры, уровня децентрализации процесса принятия решений и частоты реструктуризации.
 6. Определение соответствия характеристик структуры и культуры фирмы должно проводиться на начальной стадии процесса организационных изменений. Концепции осуществления организационных изменений необходимо выбирать с учетом особенностей имеющейся и желаемой организационной культуры.

Обеспечение синхронизации создания (преобразования) структуры организации и формирования (изменения) ее культуры является, на наш взгляд, существенным резервом повышения эффективности не только этих процессов самих по себе, но и деятельности организации в целом, особенно в современных условиях, характеризующихся формированием информационного менеджмента и созданием гибких организационных форм.

Литература

- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
- Макарченко М. А. Основные направления воздействия уровня культуры предприятия на эффективность его деятельности (системы бизнес-коммуникаций) // Вестник СПбГУЭиФ. 2004а. № 3. С. 86–100.
- Макарченко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004б. Вып. 3. С. 53–77.
- Мартынов Л. М. Методология управления организациями в информационно-коммуникационной среде. СПб.: СПбГУЭФ, 2003.
- О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Экономика, 1988.
- Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 76–95.
- Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1976.
- Cameron K. S., Ettington D. The Conceptual Foundation of Organization Culture // Higher Education: Handbook of Theory and Research / Ed. by J. Smart. N. Y: Agathon, 1988. P. 356–396.
- Hickson D. J., McMillan C. J. (eds.). Organization and Nation: The Aston Programme IV. Birmingham: Gower Publishing, 1981.
- Hunt R. G. Technology and Organization. Homewood: R. D. Irwin, 1970.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment. Homewood: R. D. Irwin, 1969.
- Mintzberg G. H. Structures in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- Perrow C. Organizational Analysis: A Sociological View. Belmont: Wadsworth, 1970.
- Pugh D. S., Hickson D. J. Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I. Birmingham: Gower Publishing, 1976.
- Pugh D. S., Minings C. R. Organizational Structure — Extensions and Replications: The Aston Programme II. Birmingham: Gower Publishing, 1976.
- Pugh D. S., Payne R. L. Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III. Birmingham: Gower Publishing, 1977.
- Trist E. L., Bamforth K. W. Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting // Human Relations. 1951. Vol. 4. N 1. P. 3–38.
- Woodward J. Industrial Organization. London: Oxford University Press, 1965.
- Yuchtman E., Seashore S. E. A System Resource Approach to Organizational Effectiveness // Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Homewood: R. D. Irwin, 1973.

Статья поступила в редакцию 18 февраля 2005 г.