

**В.И. Коробко**

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие для бакалавров  
и магистров вузов

Москва – 2016

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.21 я73-1  
К 68

*Рецензенты:*

доктор экономических наук, профессор *М.А. Кочанов*  
доктор технических наук, профессор *В.О. Чулков*

**Коробко В.И.**

**К-68      Теория организации: учеб. пособие для бакалавров и магистров вузов/** — М.: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2016. — 168с.

ISBN 978-5-905248-22-1

В учебном пособии «Теория организации» представлена как методология науки управления, основу которой составляют философские категории развития (системность, структурность, содержание, форма), свойства природных и организационных систем, системный подход к определению сущности организации, а также законы, принципы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации. Рассмотрены вопросы коммуникации в организационной системе, а также организационная структура управления.

Представлены задания для проведения практических занятий по основным темам.

Для бакалавров и магистров вузов, а также преподавателей и аспирантов.

ISBN 978-5-905248-22-1

© Коробко В.И.

© АНО ВО «Институт непрерывного образования»

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
ГЛАВА 1. Фундаментальные понятия теории организации.....	7
1.1 Основные философские категории развития: системность, структурность, содержание, форма.....	7
1.2. Экологическая, техническая и социальная системы. Лемма об отличительном признаке систем .....	14
1.3. Основные свойства природных и организационных систем .....	21
1.4. Системный анализ в теории организации.....	25
1.5. Системный подход к определению сущности организации.....	26
1.6. Теория организации в системе науки управления .....	30
Контрольные вопросы.....	36
Тестовые задания.....	37
ГЛАВА 2. Законы и принципы теории организации .....	41
2.1. Основные законы теории организации.....	41
2.2. Законы формирования взаимоотношений в системе «человек - организация» .....	62
2.3. Основные принципы статической и динамической организации.....	64
2.4. Организация и управление в социальной системе.....	68
2.5. Проектирование организационных систем.....	74
2.6. Организационная культура в системе коммуникаций.....	81
Контрольные вопросы.....	91
Тестовые задания .....	92
ГЛАВА 3. Коммуникации в организационной системе.....	96
3.1. Общая типология коммуникаций. ....	96
3.2. Матрица эффективности уровней противоречий в организации.....	99

3.3. Коммуникации при самоорганизации системы управления .....	102
Контрольные вопросы.....	103
ГЛАВА 4. Организационная структура управления предприятием .....	106
4.1. Управленческий труд. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.....	106
4.2. Организационно-правовые формы организации.....	110
4.3. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений.....	122
4.4. Процесс проектирования организационной структуры ..	133
Контрольные вопросы.....	138
Практические занятия .....	140
Тема 1. Основные законы организации и их реализация.....	140
Тема 2. Коммуникации в организации.....	143
Тема 3. Организационная культура.....	150
Ответы к тестам.....	155
Глоссарий .....	156
Библиографический список .....	164

## ВВЕДЕНИЕ

Ключевым понятием теории организации является категория философии «системность», которая будучи характерной чертой материальной действительности фиксирует преобладание в мире организованности над хаотичными изменениями. Это же с позиции общей экологии утверждает следствие общего закона Мироздания: в природе все построено по принципу системы. Дисциплина «Теория организации» представлена как методология науки управления, основу которой составляют философские категории развития (системность, структурность, содержание, форма), свойства природных и организационных систем, системный подход к определению сущности организации, а также законы, принципы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации. Российский ученый А.А. Богданов в своем капитальном труде «Тектология: Всеобщая организационная наука» показал, что предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей). А.А. Богданов по существу разработал гносеологическую основу теории управления и теории организации: он доказал всеобщность и универсальность организационных процессов в живой и неживой природе:

- определил предмет организационной науки - принципы и законы организации, общие для всех сфер органического и неорганического мира;
- ввел и обосновал понятия «организованность» - стихийная бессознательная упорядоченность процессов (присуща всему

объективному миру) и «организация» - сознательный разумный процесс искусственного упорядочения (принадлежит только человеку);

- задолго до родоначальников системного подхода (теории систем) дал характеристику целого (системы) и элементов (частей). Показал, что целое не есть простое сложение частей, «необходимо рассмотрение всякого целого в отношении к среде и каждой части в отношении к целому»;
- сформулировал ряд общих законов и принципов организации и основной категорично-понятийный аппарат: закон наименьших, соединение и разъединение, цепная связка, принцип минимума, принцип обратной связи (биорегулятор), закон динамического равновесия, закон композиции - пропорциональности, принцип дифференциации и интеграции, закон синергии, закон структурных преобразований, механизм отбора в социальных и хозяйственных системах.

**Цель дисциплины:** изучение законов, принципов и закономерностей для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

**Задачи дисциплины:**

- изучить философские категории как ключевые понятия теории организации;
- изучить свойства природных и организационных систем;
- изучить принципы построения организации как системы;
- овладеть практическими навыками применения принципов законов и закономерностей организации;
- овладеть методами построения и развития организаций;

получить практические знания по проектированию и формированию организаций.

## ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- ✓ Основные философские категории развития: системность, структурность, содержание, форма экологическая, техническая и социальная системы;
- ✓ Лемма об отличительном признаке систем;
- ✓ Основные свойства систем;
- ✓ Системный анализ в теории организации;
- ✓ Системный подход к определению сущности организации;
- ✓ Теория организации в системе науки управления.

### *1.1 Основные философские категории развития: системность, структурность, содержание, форма.*

Философские категории отражают всеобщую, универсальную связь предметов и процессов действительности и составляют базовую основу философии.

Впервые учение о категориях было изложено в трактате Аристотеля **«Категории»**. Составленная философом таблица включала следующие категории: сущность; количество; качество; отношение; место; время; положение; состояние; действие; страдание. Эта таблица признавалась вплоть до Нового времени.

Анализ категорий продолжил И. Кант. Он рассматривал их как априорные формы рассудка, не имеющие отношения к миру **«вещей-в-себе»**.

Новый подход к категориям и их диалектическую трактовку выдвинул Гегель. Он представил их как взаимосвязи Абсолютной идеи и свел в таблицу: бытие (количество, качество, мера); сущность (основание, явление, действительность: субстанция, причина, взаимодействие); понятие (субъект, абсолютная идея, объект).

В процессе исторического развития изменилась роль и место отдельных категорий, появились новые: элемент; структура; система.

Парные категории: *единичное и общее; сущность и явление; содержание и форма; причина и следствие; необходимость и случайность; возможность и действительность.*

Фундаментальной исходной категорией философии является «**материя**», которая обозначает объективную реальность, единственную субстанцию со всеми ее свойствами, законами строения и функционирования, движения и развития. Материя самодостаточна и не нуждается в том, чтобы ее непременно кто-нибудь осознавал, т.е. это объективная реальность, которая существует независимо от нашего сознания.

**Материя** — это бесконечное множество всех существующих в мире объектов и систем, масса любых свойств, связей, отношений и форм движения.

Движение и материя органически и неразсторжимо связаны друг с другом: нет движения без материи, как нет и материи без движения. Иначе говоря, нет в мире неизменных вещей, свойств и отношений. «Все течет», все изменяется. Одни формы или виды сменяются другими, переходят в другие — движение постоянно.

**Движущаяся материя** существует в двух основных формах — в пространстве и во времени, которые являются основными категориями философии.

Категория философии «**пространство**» - означает структуру объекта и материи в целом, протяженность, структурность, сосуществование, взаимодействие и объемность объектов. Оно является формой бытия материи. При характеристике употребляют понятие бесконечность. Пространство является многомерным.

Категория философии «**время**» — означает форму бытия материи, которая характеризуется такими свойствами изменения и развития систем, как длительность, последовательность смены состояний.



Время делят на три категории: прошлое, настоящее, будущее. При характеристике времени употребляют понятие вечность.

Существует многообразие форм движущейся материи. Материя как объективная реальность включает в себя не только вещество в четырех его агрегатных состояниях (твердом, жидком, газообразном, плазменном), но и силовые взаимодействия: гравитационное, электромагнитное (электрические заряды), слабое (все элементарные частицы: протоны, электроны, нейтроны, фотоны и т.д.), сильное (ядерное), информационное.

Категория философии «**системность**», подобно движению, пространству, времени, представляет собой всеобщее, неотъемлемое свойство материи, ее атрибут. Будучи характерной чертой материальной действительности, системность фиксирует преобладание в мире организованности над хаотичными изменениями.

Это же с позиции общей экологии утверждает **общий закон Мироздания** (системопериодический закон):

||| принципы структурного построения однородных природных систем в иерархическом их самоподчинении повторяются с некоторой правильностью в зависимости от действия единичного системобразующего фактора (факторов).

Отметим, что именно общий закон Мироздания трактует организованность материи в любых ее пространственно-временных масштабах. Этот закон утверждает, что в природе все построено по принципу системы.

**Структурность** — это внутренняя расчлененность материального бытия. И сколь бы широк ни был диапазон мировидения науки, он постоянно связан с обнаружением все новых и новых структурных образований.

В основе представлений о строении материального мира лежит системный подход, согласно которому любой объект материального

мира, будь то атом, планета, организм или галактика, может быть рассмотрен как сложное образование, включающее в себя составные части, организованные в целостность.

**Система** (согласно теории систем) - это реальная или мыслимая совокупность частей, целостные свойства которой определяются взаимодействием между частями (элементами) системы.

Базовую основу системы составляет **элемент**. Критериальное свойство элемента — его необходимое непосредственное участие в создании системы: без него, т.е. без какого-либо одного элемента, система не существует. Элемент есть далее неразложимый компонент системы при данном способе ее рассмотрений.

Наряду с представлением об элементах в представлении о любой системе входит и представление о ее структуре.

**Структура** — это совокупность устойчивых отношений и связей между элементами. Сюда включается общая организация элементов, их пространственное расположение, связи между этапами развития и т.п.

Понятие «система» и «целое», как и понятия «элемент» и «часть», близки по содержанию, но полностью не совпадают. Согласно одному из определений, «целым называется (1) то, у чего не отсутствует ни одна из тех частей, состоя из которых оно именуется целым от природы, а также (2) то, что так объемлет объемлемые им вещи, что последние образуют нечто одно» (Аристотель. Соч.: В 4 т. Т. 1. М., 1975. С. 174 — 175).

Отличие понятий «целое» и «системы»:

1. Системами являются не только целостные, но и суммативные системы, не принадлежащие к классу целостных. (Суммативные системы - это системы, качество которых равно сумме свойств, составляющих её элементов, взятых изолированно друг от друга).

2. В понятии «целое» акцент делается на специфичности, на единстве системного образования, а в понятии «система» — на единстве в многообразии.

*Целое соотносимо с частью, а система — с элементами и структурой.*

В количественном аспекте целое есть сумма частей, в качественном — целое больше суммы частей.

Понятие «**часть**» уже по своему объему, чем понятие «**элемент**» по первой линии отличия целостных образований от систем. С другой стороны, в части могут входить не только субстратные элементы, но и те или иные фрагменты структуры (совокупности отношений) и структура систем в целом. Если соотношение элементов и системы есть соотношение разных структурных уровней (или подуровней) организации материи, то соотношение частей и целого есть соотношение на одном и том же уровне структурной организации.

Отметим, что в трактовке соотношения целого и части имеют место две прямо противоположные позиции — меризм и холизм. Первая абсолютизирует в этих взаимоотношениях роль частей, вторая — роль целого. Если первая позиция преимущественно связывалась с материализмом, то вторая — главным образом с идеализмом. Наряду с меризмом и холизмом издавна существовала также диалектическая концепция.

**МЕРИЗМ** - философская концепция, которая объясняет упорядоченность и устойчивость мира и качественную определенность вещей, исходя из того, что целое является суммой частей, от которых и зависит его качественное состояние. М. исходит из того, что поскольку часть предшествует целому, то совокупность частей порождает не качественно новое состояние, а лишь его количественную определенность. Целое здесь составляется из частей. Поэтому познание объекта есть прежде всего его расчленение на более мелкие части, которые познаются относительно автономно. А уж затем из знаний этих частей складывается общее представление об объекте. Такой подход к исследованию объекта получил в науке название элементаристского, он основан на сведении простого к сложному. Сам по себе он эффективен, пока речь идет об относительно простых объектах. Действительно,

развитие физики долгое время шло в русле редукционистской методологии, что было весьма эффективно и позволило науке построить стройную для своего времени физическую картину мира. Как только в качестве объекта выступает целостная система типа атомной системы, организма или общества, то сразу сказываются слабости такого подхода.

Словарь философских терминов. Научная редакция профессора В.Г. Кузнецова. М., ИНФРА-М, 2007, с. 316.

**ХОЛИЗМ** (от др.-греч. ὅλος — целый, цельный) — в широком смысле — позиция в философии и науке по проблеме соотношения части и целого, исходящая из качественного своеобразия и приоритета целого по отношению к его частям. Никифоров А. Л. Холизм // Новая философская энциклопедия. Том четвёртый. М., 2001. ISBN 5-244-00961-3. Интернет-версия статьи

Для понимания структурности материи важное значение имеет соотношение формы и содержания. Подобно диалектике части и целого, элементов и системы диалектика формы и содержания конкретизирует представление о структурности как атрибуте материи, связывает структурность с противоречиями, с развитием (быть может, даже больше, чем категории части и целого), отсекает односторонность в их трактовке и выявляет новые грани в проблеме использования этих категорий в практической деятельности людей.

Под «содержанием» в философии понимается все, что содержится в системе. Сюда входят не только субстраты — элементы, но и отношения, связи, процессы, тенденции развития, все части системы.

Понятие «*формы*» многозначно. Часто под формой понимается способ внешнего выражения содержания, иногда при этом указывается, что форма к тому же есть относительно устойчивая определенность связи элементов (точнее, компонентов) содержания и их взаимодействия, тип и структура содержания. Конечно, форма есть внешнее выражение содержания, внешняя конфигурация вещи, предмета, его

внешние пространственные и временные границы. Форма есть также способ существования материи (например, когда речь идет о пространстве и времени как атрибутах материи). Понятие формы градуирует единое (например, «формы движения материи», «органические формы», «формы общественного сознания» и т.п.). Под формой понимается также внутренняя организация, способ связи элементов внутри системы (в данном случае понятие формы совпадает с понятием структуры). ***В теории управления форма есть внутренняя и внешняя организация системы.***

Диалектическую позицию в трактовке соотношения формы и содержания достаточно четко выражают следующие положения: неразрывность содержания и формы; неоднозначность связи; противоречивость единства; оптимальность развития — при соответствии формы содержанию, содержания — форме.

Форма и содержание неразрывны в том смысле, что нет ни одной материальной системы, у которой не было бы содержания и формы. Форма содержательна, содержание оформлено. Одно без другого не существует.

В диалектическом понимании соотношения формы и содержания состоит в неоднозначности их связи: одно и то же содержание может иметь разные формы, но может быть и иначе: одна и та же форма может иметь различное содержание.

Диалектика, однако фиксирует противоречивость единства формы и содержания, внутри которых порой возникают разнонаправленные тенденции. У содержания преобладает тенденция к изменениям, у формы (как внутренней структуры системы) — тенденция к устойчивости. До некоторых пор эти тенденции находятся в гармонии: сама форма как внутренняя структура детерминирует развитие содержания и развитие самой себя (ведь форма есть часть содержания). Но существуют рамки для изменения формы, обусловленные ее качеством.

## ***1.2. Экологическая, техническая и социальная системы. Лемма об отличительном признаке систем***

Ведущее место в системных исследованиях занимает общая теория систем, основателями которой считают А.А. Богданова (1873—1928), Л. Бергаланфи (1901—1972), П.К. Анохина (1898—1974).

Российский ученый А.А. Богданов в своем капитальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука» показал, что любая система, будь то экологическая, социальная или техническая, развивается по единым законам — законам природы. А.А. Богданов же предвосхитил некоторые основные положения таких современных научных направлений, как кибернетика, системный подход, структурализм, синергетика и т.п. Он высказал такие важные идеи, как сходство строения различных организационных структур, принцип обратной связи, прогрессивный подбор, динамическое равновесие.

Тектология Богданова - это общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, наука, объединяющая организационный опыт человечества, теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения системы как единого целого с внешней средой.

По мнению А. Богданова, предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

Анализируя сущность организации, А.А. Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

А.А. Богданов выявил и сформулировал два ведущих закона.

**Первый закон** *отражает организационный и дезорганизационный опыт и гласит:* «если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью. Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры - наименее быстроходным из ее судов и т.п. Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части». Этот закон, по утверждению А.А. Богданова, относится ко всем системам — физическим, биологическим, психическим, социально-экономическим, политическим.

Считая организацию сущностью живой и неживой природы, Богданов любую деятельность сводил в конечном счете к организационной. По его мнению, у человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, иных точек зрения на жизнь и мир, кроме организационных.

Дезорганизационную деятельность Богданов считает частным случаем организационной деятельности. «Если общество, классы, группы разрушительно сталкиваются, дезорганизуя друг друга, то именно потому, что каждый такой коллектив стремится организовать мир и человечество для себя, по-своему. Это результат отдельности, обособленности организующих сил, - результат того, что не достигнуто еще их единство, их общая, стройная организация. Это борьба организационных форм».

Организационная деятельность человека, в какой бы сфере она ни осуществлялась, всегда заключается, по утверждению А.А. Богданова, в соединении и разъединении каких-либо конечных элементов. «Так, процесс труда сводится к соединению разных материалов, орудий труда и рабочей силы и к отделению разных частей этих комплексов, в результате чего получается организованное целое - продукт».

**Второй закон** — *закон расхождения.* Комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности

(начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений.

Закон расхождения отражает следующее:

- в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;
- за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единобразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому;
- образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;
- эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему.

Напрашивается еще один вывод: если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, система распадется.

Существенной чертой закона расхождения является его необратимость, т.е. если каким-либо образом соединить части в единое целое, получится новое системное образование, имеющее характерные черты, отличные от организационных признаков системы, имеющейся до расхождения.

А.А. Богданов разработал гносеологические основы теории организации:

- доказал всеобщность и универсальность организационных процессов в живой и неживой природе;
- определил предмет организационной науки - принципы и законы организации, общие для всех сфер органического и неорганического мира;
- ввел и обосновал понятия «организованность» - стихийная бессознательная упорядоченность процессов (присуща всему объективному миру) и «организация» - сознательный разумный процесс искусственного упорядочения (принадлежит только человеку);



- задолго до родоначальников системного подхода (теории систем) дал характеристику целого (системы) и элементов (частей). Показал, что целое не есть простое сложение частей, «необходимо рассмотрение всякого целого в отношении к среде и каждой части в отношении к целому»;
- сформулировал ряд общих законов и принципов организации и основной категорийно-понятийный аппарат: закон наименьших, соединение и разъединение, цепная связка, принцип минимума, принцип обратной связи (биорегулятор), закон динамического равновесия, закон композиций - пропорциональности, принцип дифференциации и интеграции, закон синергии, закон структурных преобразований, механизм отбора в социальных и хозяйственных системах.

Л. Бергаланфи разработал концепцию организма как открытой системы и сформулировал программу построения общей теории систем. В своей теории он обобщил принципы целостности, организации, эквифинальности (достижения системой одного и того же конечного состояния при различных начальных условиях) и изоморфизма. Организм, согласно Л. Бергаланфи, представляет собой открытую систему, остающуюся постоянной при непрерывном изменении входящих в нее веществ и энергии (так называемое состояние подвижного равновесия).

Можно утверждать, что организм как система функционирует согласно общим экологическим (природным) законам переноса энергии, вещества и информации [6].

Для обозначения целостности объектов в науке было выработано понятие системы.

Большинство специалистов в области общей теории систем рассматривают ее как своеобразную метатеорию, обобщающую выработанные представителями различных областей науки (включая системный анализ и системный подход) знания о системах.

Общая теория систем опирается на два базовых принципа: принцип системности и принцип изоморфизма.

Принцип системности можно трактовать как следствие общего (системопереодического) закона Мироздания, основу которого составляет понятие «система». Как упоминалось выше, система (согласно теории систем) - это реальная или мыслимая совокупность частей, целостные свойства которой определяются взаимодействием между частями (элементами) системы. (согласно теории систем)

Принцип изоморфизма понимается как наличие однозначного (собственно изоморфизм) или частичного (гомоморфизм) соответствия структуры одной системы структуре другой. Это позволяет моделировать ту или иную систему посредством другой, подобной ей в том или ином отношении.

Оба принципа подчеркивают наличие общих и системных закономерностей, что не исключает и специфики формирования, функционирования и улучшения систем различных типов. Общие закономерности содержит общая теория систем.

Таким образом, целью общей теории систем является отыскание принципов, общих для различных объектов, на основе установленного эмпирическими исследованиями изоморфизма структуры объектов, а также их функционирования и развития.

Науки, фундамент которых составляют законы природы, называются фундаментальными. В естествознании — это физика, химия, экология, математика, в науке управления — теория организации и теория управления.

Основной отличительный признак экологических, технических и социальных систем можно сформулировать в виде **леммы об отличительном признаке систем**:

*Каждая система (экологическая, техническая, социальная) обладает единственным и только ей присущим свойством.*

Простейшая из технических систем — механическая, которая состоит в изменении с течением времени взаимного положения тел в пространстве относительно друг друга. В основу механической системы положено понятие твердого тела — это система в процессе движения которой расстояние между двумя выбранными точками остается неизменным. Этим свойством обладает только твердое тело. В случае невыполнения этого условия твердое тело разрушается.

*Жидкость как система* обладает только ей присущим свойством — текучестью. Если нарушить «текучесть» жидкости (например, заморозить ее), то получим воду в твердом агрегатном состоянии, а это уже другая система — лед.

*Система управления* также обладает единственным только ей присущим свойством — иерархия. Это структура с наличием подчиненности, т. е. неравноправных связей между элементами, когда воздействие в одном из направлений оказывает гораздо большее влияние на элемент, чем в другом.

Взаимосвязь экологической, социальной и технической систем. Согласно существующей природе систем их можно подразделить на экологическую, социальную и техническую. Все эти системы взаимосвязаны и структурно напоминают «матрешку»: большая «матрешка» — экологическая (природная) система, поменьше — социальная, а еще меньше — техническая. Совокупность указанных систем, представляющая собой, в свою очередь, также систему, находится в информационном поле мироздания (рис. 1.1).

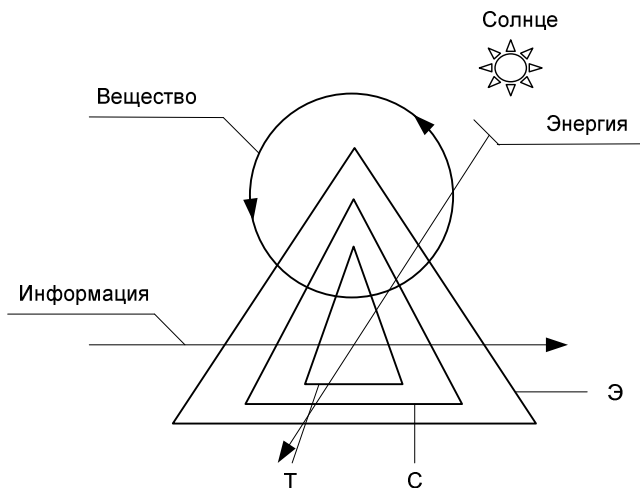


Рисунок 1.1. Модель взаимосвязей экологической (Э), социальной (С) и технической (Т) систем

Центром «синхронизации» полученной системы является ее экологическая составляющая, так как в случае разрушения этой системы две остальные прекращают свое существование. Следовательно, экологическая система составляет основу социальной и технической систем. Указанные системы взаимосвязаны и функционируют согласно общим экологическим (природным) законам переноса энергии, вещества и информации [5].

Объектом рассмотрения теории управления является социальная система, которая имеет следующую иерархию: человек (индивид, реципиент); семья; коллектив (группа); организация (предприятие, фирма, учреждение, орган власти и т.д.); территориальная общность (деревня, город, область, регион, государство); мировое сообщество (мировая система). Можно указать и другие виды иерархии, но основу любой иерархии социальной системы составляет человек. Общие экологические законы в науке управления составляют ее экологическую основу, так

как находят свое выражение в законах синергии, самосохранения, развития, информированности — упорядоченности (информатизации) и др.

### ***1.3. Основные свойства природных и организационных систем***

**1. Общий закон мироздания** (закон периодичности строения системных совокупностей, системопериодический закон) [26]: принципы структурного построения однородных природных систем в иерархическом их самоподчинении повторяются.

*Следствие закона: в природе все построено по принципу системы.*

Примеры: любые организации, структуры власти построена по принципу системы.

**2. Эмерджентность системы** — степень несводимости свойств системы к свойствам отдельных ее элементов.

***Правило конструктивной эмерджентности:*** надежная система может быть сложена из ненадежных элементов или из подсистем, не способных к индивидуальному существованию.

Примеры: общественные насекомые (муравьи, пчелы, термиты); колониальные организмы (кораллы); иерархия организационной структуры любой организации, структуры власти и т.д.

***Аксиома эмерджентности:*** целое всегда имеет особые свойства, которые отсутствуют у его частей — подсистем.

При сложении системного целого образуется интеграция, которая подчиняется другим законам формирования. Например, для леса необходимо сочетание всех его экологических компонент, составляющих его экосистему (круговорот веществ, регуляция потока энергии и т.д.).

В теории организации эту аксиому выражает закон синергии: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

Для реализации закона синергии в менеджменте разработан ряд методов: «мозговая атака», «вопросы и ответы» и др. Народная мудрость выражает эту аксиому в пословице: «один ум хорошо, а два — лучше».

**3. Принцип корпоративности** (правило перехода в подсистему): саморазвитие любой взаимосвязанной совокупности, ее формирование в систему приводят к включению ее как подсистемы в образующуюся надсистему: относительно однородные системные единицы образуют общее целое.

Этот принцип является обобщением правила конструктивной эмерджентности. В *менеджменте* этот принцип отражает иерархию функций управления: набор операций; типовые процедуры, общие функции управления; конкретные функции управления (КФУ). Причем каждая КФУ представляет собой набор общих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

Принцип корпоративности в теории организации указывает на значительный вещественно — энергетический и информационный выигрыш при построении системы управления организации (корпорации).

**4. Закон оптимальности** системы: никакая система не может сужаться и расширяться до бесконечности. Размер системы должен соответствовать выполняемым ею функциям.

В теории организации показано, что размер организации (национального государства) должен быть оптимальным, чтобы соответствовать своему внутреннему потенциалу развития. Например, в любую историческую эпоху размер национальных государств строго ограничен, и империи, страдающие “синдромом динозавра”, обречены на распадение (Римская империя, СССР). В то же время государства должны кооперироваться, в том числе в области природопользования - это им дает возможность использовать преимущества конструктивной эмерджентности.

Этот закон составляет основу *закона единства анализа и синтеза теории организации*.

**5. Закон баланса консервативности и изменчивости** (правило системно-динамической комплементарности): любая саморазвивающаяся система состоит из двух рядов структур (подсистем), один из которых сохраняет и закрепляет ее строение, другой - способствует видоизменению (даже разрушению) системы с образованием новой функционально-морфологической специфики.

Примеры взаимодействующих рядов структур: наследственность и изменчивость; в общественном развитии - («вредители») — радикальные партии; в организации — неформальные группы и т.д.

Действие этого закона в теории организации наглядно иллюстрирует следствие закона единства анализа и синтеза.

Отметим, что жесткие системы — механические устройства, тоталитарно-автократические политические общественные структуры - лишены механизмов, самоподдержания и поэтому обречены на постепенное разрушение и тем скорее, чем агрессивнее для них окружающая среда. Подобные явления наблюдаются в тех случаях, когда среда (физическая, историческая) не соответствует функционально-структурным изменениям системы. Происходит вымирание, смена функций, охватывающая не только исчезающую систему, но и все связанные с ней совокупности.

**6. Закон устойчивости и самосохранения:** преобладание в динамической системе внутренних взаимодействий над внешними, в противном случае происходит системный застой.

В динамической системе элементы взаимосвязаны переносами энергии, вещества и информации. Экологическая и социальная системы являются динамическими и, следовательно, открытыми.

*Динамические системы* — это системы, элементы которых взаимосвязаны переносами (потоками) вещества, энергии и информации.

Существуют такие изолированные системы (никакой обмен не возможен) и замкнутые системы (не возможен обмен веществом, а возможен обмен энергией и информацией).

*Устойчивость* (стационарное состояние) динамической системы поддерживается непрерывно выполняемой ее внешней циклической работой (принцип «велосипеда»).

Для этого необходимы преобразования энергии и информации в системе, что соответствует правилу основного обмена: любая динамическая система в стационарном состоянии использует приход энергии, вещества, информации главным образом для своего самоподдержания и развития. Это относится также к экономическим и социальным системам. Например, если государственный аппарат работает только на себя, промышленность и сельское хозяйство также на себя - это и есть признак системного застоя.

**7. Принцип эволюции:** возникновение и существование всех систем обусловлены эволюцией.

*Правило ускорения эволюции:* с ростом сложности организации систем, темпы эволюции возрастают. Это правило универсально, так как в одинаковой мере относится и к человеческой истории, технике и экологии.

В теории организации этот принцип означает, что ускорение научно-технического прогресса способствует ускорению эволюции организации.

**8. Гармония.** Это свойство выражает закон композиции и пропорциональности: каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию) находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительность (пропорциональность) (в семье, в организации).

**9. Функционирование систем.**



Каждая система состоит из следующих элементов:

- вход (входное воздействие);
- систему обработки;
- выход (конечные результаты);
- обратную связь.



Рисунок 1.2. Составляющие системы

#### ***1.4. Системный анализ в теории организации***

**Системный анализ** — это методология общей теории систем, заключающаяся в исследовании любых объектов посредством представления их в качестве систем, проведения их структуризации и последующего анализа.

Основными задачами системного анализа являются:

- *задача декомпозиции* означает представление системы в виде подсистем, состоящих из более мелких элементов;
- *задача анализа* состоит в нахождении различного рода свойств системы, ее элементов и окружающей среды с целью определения закономерностей поведения системы;
- *задача синтеза* состоит в том, чтобы на основе знаний о системе, полученных при решении первых двух задач, создать модель системы, определить ее структуру, параметры, обеспечивающие эффективное функционирование системы, решение задач и достижение поставленных целей.

Следуя системному анализу можно объяснить закон оптимальности в общей экологии и его выражение в законе единства анализа и синтеза теории организации.

*Закон оптимальности:* никакая система не может сужаться и расширяться до бесконечности. Размер системы должен соответствовать выполняемым ею функциям. Например, для того, чтобы рожать живых детенышей и их кормить молоком, самка млекопитающего не может быть ни микроскопической, ни гигантской. В любую историческую эпоху размер национальных государств строго ограничен, и империи, страдающие “синдромом динозавра”, обречены на распадение. В то же время государства должны кооперироваться, в том числе в области природопользования - это им дает возможность использовать преимущества конструктивной эмерджентности.

*Закон единства анализа и синтеза теории организации:* каждая материальная система (живой организм, социальная система и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций в цикле: разделение — преобразование — объединение — преобразование — разделение — и т.д.

### ***1.5. Системный подход к определению сущности организации***

Системный подход вошел в современную теорию управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю. Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе. Система, по определению многих авторов, - это совокупность взаимосвязанных элементов. Характерной особенностью такой совокупности является то, что ее свойства как системы не сводятся к простой сумме свойств входящих в нее элементов.

Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, т. е. как будет организована сама система.

Организация, представляющая собой в наиболее общей абстрактной форме организованное целое, является предельным расширением любой системы. Понятие «организация», как упорядоченное состояние целого, тождественно понятию «система». Понятием же противоположным «системе» является понятие «не-система».

*Система* — это не что иное, как организация в статике, т.е. некоторое зафиксированное на данный момент состояние упорядоченности. Рассмотрение организации как системы является продуктивным. Это позволяет систематизировать и классифицировать организации по ряду общих признаков. Так по уровню сложности выделяют девять уровней иерархии:

- 1) уровень статической организации, отражающий статические взаимоотношения между элементами целого;
- 2) уровень простой динамической системы с заранее запрограммированными обязательными движениями;
- 3) уровень информационной организации или уровень «термостата»;
- 4) самосохраняющаяся организация - открытая система или уровень клетки;
- 5) генетически общественные организации;
- 6) организация типа «животных», характеризующиеся наличием подвижности, целенаправленным поведением и осведомленностью;

7) уровень индивидуального человеческого организма - «человеческий» уровень;

8) социальная организация, представляющая собой разнообразие общественных институтов;

9) трансцендентальные системы, т.е. организации, которые существуют в виде различных структур и взаимосвязей.

Понятие «организация» несколько шире понятия «система», т.к. представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению. Каждая система подвержена изменениям и процессы изменений быстро или медленно, дискретно или непрерывно, но происходят, организуя или дезорганизуя те или иные целостные образования, называемые системами.

Процессы формирования систем представляют собой реализацию организационных механизмов: соединение и разъединение различных элементов, вхождение элементов одной системы в другую, распад целостных образований, осуществление подбора и отбора элементов, обеспечивающих прогрессивное развитие организационных форм.

Система управления может рассматриваться как результат организационных преобразований, сменяющих одно состояние равновесия системы другим. Такова, в основном, сущность организации как процесса нового прогрессивного его развития и распада целостных образований.

Представление организации как системы позволяет выделить ряд присущих ей общих свойств, наблюдаемых в организациях любой природы. К таким свойствам относятся: целостность, эмерджентность, устойчивость.

Создание целого осуществляется посредством интеграции (объединение частей в единое целое). Любую организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждый структурный элемент занимает строго определенное место.

*Эмерджентностью* называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов. С другой стороны, объединяемые в систему (целое) элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

Организация, будучи целостным, системным образованием, обладает свойством устойчивости, т.е. всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающие под влиянием внешних факторов изменения.

Применение системного подхода для изучения организации позволяет значительно расширить представление о ее сущности и тенденциях развития, более глубоко и всесторонне раскрыть содержание происходящих процессов, выявить объективные закономерности формирования этой многоаспектной системы.

В настоящее время в литературе бытует чрезвычайное множество определений системного подхода. Наиболее емкой и краткой по содержанию является точка зрения, высказанная В. Н. Садовским: «Системный подход или системный метод, представляет собой эксплицитное (явно, открыто выраженное) выражение процедур определения объектов как систем и способов их специфического системного исследования (описания, объяснения, предсказания и т.д.)».

Системный подход при исследовании свойств организации позволяет установить ее целостность, системность и организованность. При системном подходе внимание исследователей направлено на его состав, на свойства элементов, проявляющиеся в их взаимодействии. Установление в системе устойчивых взаимосвязей элементов на всех уровнях и ступенях, т. е. установление закона связей элементов, есть обнаружение структурности системы как следующая ступень конкретизации целого.

Структура как внутренняя организация системы, отражение ее внутреннего содержания выявляется как упорядоченность взаимосвязей ее частей. Это позволяет выразить ряд существенных сторон организации как системы. Структура системы, выражая ее сущность, проявляется в совокупности законов данной области явлений.

Исследование структуры организации является важным этапом познания многообразия связей, имеющих место внутри исследуемого объекта. Это одна из сторон системности. Другая сторона состоит в выявлении внутри организованных отношений и взаимоотношений рассматриваемого объекта с другими, составляющими систему более высокого уровня.

В этой связи необходимо, с одной стороны, рассматривать отдельные стороны (свойства) исследуемого объекта в их соотношении с объектом как целым, а с другой стороны, вскрыть законы поведения.

Системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связывается с самоуправляемыми процессами систем. Социально-экономические системы в большинстве случаев неравновесные, что спонтанно обеспечивает развитие эффекта самоорганизации человеческой фактора и, соответственно, самоуправления.

Организационная наука, использующая системную методологию, предполагает изучение и учет опыта организационной деятельности в различных типах организации - экономических, государственных, военных и т.п.

Рассмотрение организации как системы позволяет существенно обогатить и разнообразить методологический инструментарий исследования организационных отношений.

### ***1.6. Теория организации в системе науки управления***

Две концепции науки управления В основу науки управления положены две концепции:

1. методология и научные исследования в области управления;
2. технология и практика управления.

**Первая концепция** — *методология и научные исследования* — нашла свое отражение в научной дисциплине «Теория организации», которая изучает законы, принципы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

**Вторая концепция** — *технология и практика управления* — реализуется через научную дисциплину «Менеджмент». В менеджменте изучаются вопросы управления социально-экономическими процессами в системе организации (учреждении, фирме, органе власти (государственное и муниципальное управление), на предприятии) в условиях рынка и рыночной экономики.

На рисунке 1.3 представлена структура формирования наук естествознания и науки управления.

Науки, фундамент которых составляют законы природы, называются фундаментальными. В естествознании — это физика, химия, математика и экология, в науке управления — теория организации, менеджмент. Прикладные науки управления — управление персоналом, стратегический менеджмент, социальный менеджмент, государственное и муниципальное управление и др.

Дисциплина «**Теория организации**» состоит из двух частей, основу которых составляют:

- 1) законы природы;
- 2) социальные законы.

**Организация как система.** Структурно организация представляет собой систему, в которой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей построены в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

**Теория организации** — это по существу научная организация организаций. Теория организации, как дисциплина, изучает принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

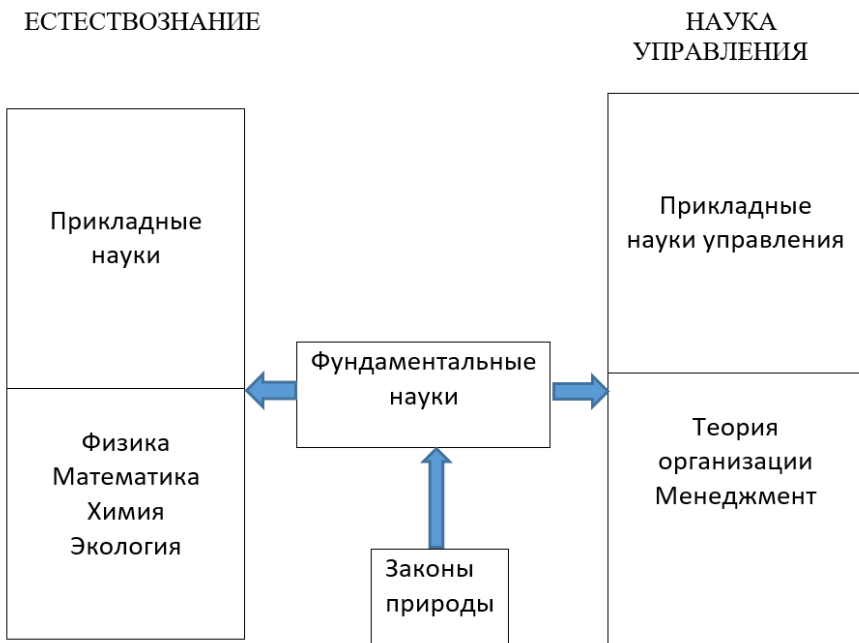


Рисунок 1.3. Структура формирования естествознания и науки управления

**Организация** — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения каких-либо общих целей или цели. В любой организации основными составляющими являются:

- 1.) группа людей (не менее двух человек);
- 2.) наличие общей цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата) и задач (для решения которых данная организация существует);
- 3.) управление организацией, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения поставленных перед ней задач.

Группа людей — жизненно важная составляющая управленческой деятельности. Объединенные усилия группы способны превзойти усилия любого или всех членов группы, работающих раздельно. Данное



свойство группы в теории организации носит название синергии. Это, в частности, означает, что при решении управленческих задач или в творческом процессе усилия двух человек, работающих совместно, могут равняться усилиям трех и более человек, работающих раздельно.

На жизнь группы, ее функционирование влияют следующие факторы:

- индивидуальные характеристики членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики группы.

Все эти факторы находятся во взаимодействии и взаимовлиянии, а также испытывают обратное воздействие со стороны функционирования группы. Например, в результате жизнедеятельности группы могут произойти изменения характеристик человека, построения группы или перемены в ее окружении.

*Характеристики членов группы* включают в себя: личностные характеристики человека, его способности, образование, жизненный опыт и т.д.

*Структурные характеристики* группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает, какую позицию в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Ситуационные характеристики группы связаны с размером группы, ее пространственным расположением, решаемыми ею задачами, а также с системой вознаграждения.

*Размер группы* влияет следующим образом: в маленьких группах возникает больше сложностей при достижении соглашения (много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения). В больших — наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы ведут себя более сдержанно.

*Пространственное расположение* членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяют три важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой:

- наличие постоянного или определенного места или территории;
- присутствие личного пространства. Пространственная близость размещения людей может порождать множество проблем;
- взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений.

*Система вознаграждения* (оплата за труд) зависит от совокупности двух факторов:

- взаимозависимости действий членов группы;
- дифференциации в оплате труда.

**Жизнедеятельность организации.** Организацию можно представить в виде системы, встроенной во внешний мир. На входе она получает ресурсы из внешнего мира, на выходе отдает во внешний мир созданный ею продукт.

Жизнедеятельность любой организации состоит из трех основополагающих процессов:

- 1.) получения «сырья» из внешнего мира;
- 2.) изготовления «продукта»;
- 3.) передачи «продукта» во внешнюю среду.

Эти процессы жизненно важны для организации, и если хотя бы один из них прекращается, то организация далее существовать не может. Ключевая роль в поддержании баланса между этими тремя процессами, а также в мобилизации ресурсов организации для их осуществления принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации.

**Принципы формирования организации.** Определение термина «организация» в теории управления содержит два понятия:

- организация как структура системы в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединяются совместным трудом;
- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

В управлении функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования и в то же время это — процесс объединения людей для достижения поставленных организацией целей.

Принципы формирования функции организации:

- определение и детализация целей фирмы, которые выявлены в ходе планирования;
- делегирование заданий, возникающих при планировании, а также властных полномочий;
- определение видов деятельности по достижению целей организации;
- поручение конкретных задач индивидуумам (разделение труда) и объединении их в управляемые рабочие группы и подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотноше-

ний, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у каждого подчиненного должен быть только один линейный руководитель согласно принципу распорядительства и подчинения теории организации; каждый член группы должен знать, что ему необходимо делать, сроки выполнения работы и кто им руководит;

- единство цели: никто не должен работать против целей организации;
- размах контроля и менеджмента: отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников

### ***Контрольные вопросы***

1. Назовите основные философские категории развития.
2. Трактовка общего закона мироздания применительно к теории организации.
3. Сформулируйте определение системы.
4. В чем состоят отличия понятий «целое» и «система»?
5. Объясните понятия «меризм» и «холизм».
6. Объясните понятие «форма» в теории организации.
7. Сформулируйте основные задачи системного анализа.
8. Объясните каким образом закон оптимальности общей экологии связан с законом единства анализа и синтеза теории организации.
9. Сформулируйте два ведущих закона А.А. Богданова.
10. Сформулируйте гносеологические основы теории организации, разработанные А.А.Богдановым.
11. Лемма об отличительном признаке систем.
12. Природный принцип системы.
13. Эмерджентность системы.
14. Устойчивость и самосохранение системы.
15. Принцип эволюции системы. Правило ускорения эволюции.
16. Гармония системы.
17. Функционирование системы.

18. Две концепции науки управления.
19. Структура формирования естествознания и науки управления.
20. Из каких частей состоит дисциплина «Теория организации».
21. Определение организации и ее характеристики.
22. Основное свойство группы людей.
23. Структурные характеристики группы.
24. Жизнедеятельность организации.
25. Принципы формирования функции организации.

### ***Тестовые задания***

Укажите 1 или 2 правильных ответа.

#### **1. Какая категория развития отсутствует в трактате Аристотеля**

**«Категории»:**

- 1) сущность;
- 2) время;
- 3) причина.

#### **2. Какая категория развития отсутствует в таблице Гегеля:**

- 1) сущность;
- 2) явление;
- 3) бытие.

#### **3. Какие категории развития считают «новыми»:**

- 1) элемент;
- 2) субстанция;
- 3) структура.

#### **4. Какие категории развития являются парными:**

- 1) содержание и форма;
- 2) причина и следствие;
- 3) необходимость и достаточность.

**5. Что входит в понятие «материя»:**

- 1) бесконечное множество всех существующих в мире объектов и систем;
- 2) объективная реальность, существующая независимо от нашего сознания;
- 3) объективная реальность, существующая в нашем сознании.

**6. В скольких формах существует движущаяся материя:**

- 1) в одной;
- 2) в двух;
- 3) в трех

**7. Что входит в категорию философии «пространство»:**

- 1) структура объекта и материи;
- 2) форма объектов;
- 3) взаимодействие и объемность объектов.

**8. Категория философии «время» означает:**

- 1) форму изменения бытия материи;
- 2) изменения и развития систем;
- 3) последовательность смены состояний.

**9. Агрегатное состояние форм движущейся материи:**

- 1) твердое;
- 2) жидкое;
- 3) пластичное.

**10. Силовые взаимодействия в движущейся материи:**

- 1) слабое;
- 2) нейтральное;
- 3) сильное.

**11. Категория философии «системность» фиксирует:**

- 1) преобладание в мире организованности над хаотичными изменениями;
- 2) преобладание в мире хаотичности над организованностью;
- 3) следствие общего закона Мироздания

**12. Свойства системы определяются:**

- 1) взаимодействием между ее частями;
- 2) количеством ее частей;
- 3) реальной или мысленной совокупностью ее частей.

**13. Категория «структура» включает:**

- 1) элементы;
- 2) совокупность устойчивых отношений и связей между элементами;
- 3) общую организованность элементов.

**14. Соотношение целого и его частей в качественном аспекте:**

- 1) целое больше суммы частей;
- 2) целое равно сумме частей;
- 3) целое меньше суммы частей.

**15. Под «содержанием» в философии понимают:**

- 1) все, что содержится в системе;
- 2) субтракты;
- 3) совокупность элементов.

**16. В теории управления форма — это:**

- 1) внутренняя и внешняя организация системы;
- 2) схема организации;
- 3) организационное управление.

**17. Системный анализ — это:**

- 1) философия общей теории систем;

- 2) методология общей теории систем;
- 3) философия и методология общей теории систем.

**18. Первый закон А.А.Богданова отражает:**

- 1) организационный и дезорганизационный опыт;
- 2) организационный опыт;
- 3) дезорганизационный опыт;

**19. Закон расхождения А.А.Богданова отражает:**

- 1) в отношениях и взаимосвязях между системами имеют место противоречия;
- 2) при анализе системы от простого восходить к более сложному простому;
- 3) обратимость процесса расхождения.

**20. Философская категория «система» отражает:**

- 1) совокупность элементов;
- 2) целостность объекта;
- 3) подбор элементов.

**21. Каждая система обладает:**

- 1) рядом специфических свойств;
- 2) своими свойствами;
- 3) одним специфическим свойством.

**22. Формулировка закона необходимого разнообразия:**

- 1) система не может быть сформирована из идентичных элементов;
- 2) система может быть сформирована из идентичных элементов;
- 3) система может быть сформирована из неидентичных элементов



## ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- ✓ Основные законы теории организации;
- ✓ Законы формирования взаимоотношений в системе «человек - организация»;
- ✓ Основные принципы статической и динамической организации;
- ✓ Организация и система управления в социальной системе;
- ✓ Проектирование организационных систем.

### *2.1. Основные законы теории организации*

Теорию организации структурно можно представить в виде двух взаимосвязанных частей.

В первой части теории организации содержатся законы организации (как процесса), полученные на основе общих экологических (природных) законов. Основными являются следующие законы: синергии; самосохранения; развития; информированности – упорядоченности (закон информатизации); единства анализа и синтеза; композиции и пропорциональности (гармонии).

Во второй части теории организации содержатся специфические законы формирования и развития организации и взаимоотношения в системе «человек - организация». Это по существу набор специфических принципов (законов) организации: принципы организации организаций; принципы организации людей; принципы самоорганизации и самоуправления.

#### **Закон синергии**

**Потенциал организации** — это ее способность к деятельности, которая характеризуется следующими основными элементами: производительностью; микроклиматом в коллективе; заинтересованностью и работоспособностью сотрудников; научным и техническим потенциалом; отношением к внешней среде; перспективами развития; имиджем.

**Синергия** — это процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы. В теории управления варианты синергии схематично можно представить следующим образом (рис. 2.1).

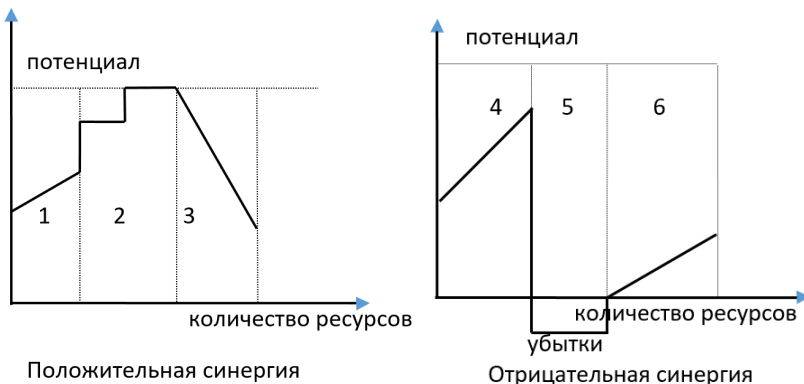


Рисунок 2.1. Варианты синергии: 1-зона увеличения потенциала; 2-скачкообразное увеличение потенциала; 3-спад потенциала (за счет рассогласования между старыми и новыми ресурсами); 4 - увеличение потенциала; 5 - скачкообразное уменьшение потенциала с отрицательными последствиями; 6 - подъем потенциала.

Области 2 и 5 выражают закон синергии. Отметим, что в определении синергии *существенное усиление (уменьшение)* потенциала означает «скачек» функции, т.е. одному значению параметра (количество ресурсов) соответствует два значения функции (потенциал) — области 2 и 5.

### Формулировка закона синергии:

Для любой организации существует такой набор элементов при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов (людей, компьютеров, орг. техники), либо существенно меньше.

Этот закон по существу отражает общие свойства систем, а именно: правило конструктивной эмерджентности и аксиому эмерджентности.

Для реализации закона синергии существует ряд методов: «вопросы и ответы». «мозговая атака». метод Дельфы и др.

Рецептов создания синергии в организации в настоящее время нет. Укажем основные признаки, характеризующие наличие синергии:

- хороший моральный климат в коллективе;
- снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
- поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
- использование замороженных ресурсов, в т. ч. находящихся в личном пользовании;
- частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- усиление интересов работников в повышении квалификации;
- активное приобретение акций в своей компании и т. д.;
- благотворительная деятельность;
- уменьшение усталости;
- постоянный спрос на продукцию;
- выполнение бизнес-плана;
- усиление лояльности к своей организации и непосредственно к руководству.

**Закон самосохранения.** Этот закон является теоретической базой для анализа общего состояния организации. Вытекает из общего свойства систем, а именно устойчивость и самосохранение.

**Формулировка закона самосохранения:**

Каждая материальная система (организация, семья, коллектив) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Обозначим:

$Y = \sum R_i$  — энергия удержания, потенциал организации (ресурс) в области  $i$  (экономика, политика, финансы и т.д.), способствующий ее развитию;

$L = \sum (V1_i + V2_i)$  — энергия ликвидации, ресурсы внешнего разрушительного воздействия и внутреннего воздействия, стремящиеся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред;

Тогда закон самосохранения организации можно записать в виде неравенства:

$$Y > L$$

Отметим, что  $V1_i$  и  $V2_i$  - могут влиять на деятельность организации как негативно, так и позитивно.

Например, конкуренты желают вытеснить компанию А с ее сегмента рынка, затрачивают финансы и время. Возможны варианты:

а) у компании А нет ресурсов для противостояния, она терпит убытки или ликвидируется.

б) компания А имеет достаточно ресурсов, чтобы остаться на своих позициях;

в) жесткий нажим на компанию А, активизирует деятельность ее персонала, повышает суммарный ресурс, и она либо остается на рынке с новой продукцией, либо расширяет сегмент рынка с прежней продукцией.

Укажем некоторые факторы, способствующие повышению ресурса организации.

Руководитель организации должен:

- иметь в запасе новую технологию;
- постоянно повышать профессионализм персонала;
- иметь и поддерживать связи с внешней средой и конкретными людьми;
- иметь своих информаторов в среде конкурентов и среди государственных чиновников;
- создавать союзы взаимного страхования с аналогичными организациями;
- в уставном капитале организации увеличивать долю ликвидного имущества;
- иметь дополнительный источник существования.

Для анализа положения в организации вводят показатель «уровень самосохранения»  $УР$  который определяется по формуле:

$$УР = \frac{Y - Л}{Y} \times 100\%$$

Это соотношение аналогично рентабельности выпускаемой продукции. Практически установлено 7 уровней самосохранения:

1.  $-1000 < YP < -100$  организацию следует немедленно ликвидировать;

2.  $-40 < YP < -10$  для старых организаций: просмотреть циклы подъема и спада. Общая тенденция - ликвидация или реорганизация. Для новых организаций: либо ликвидация, либо подключение новых источников удержания.

3.  $YP = 0$  — для старых организаций это сигнал к принятию радикальных решений, для новых - обычная борьба за выживание.

4.  $10 < YP < 20$  — нормальная ситуация в рыночной экономике.

5.  $100 < YP < 200$  — благоприятная ситуация в рыночной экономике.

6.  $300 < YP < 400$  организация находится в искусственно льготных условиях, это сигнал к расплате (т.е. к наказанию).

7.  $400 < YP < 1000$  — организацию следует немедленно ликвидировать.

Знание закона самосохранения весьма важно для службы безопасности организации и личной безопасности ее руководителей. Обеспечение безопасности имеет 2 аспекта:

- оперативный — это организация охраны всех организаций, подразделений, материалов, готовой продукции;
- стратегический - это проведение аналитической работы, чтобы не допустить возникновение угрозы организации и ее руководителям.

Так на уровнях самосохранения 3, 4, 5 - вероятность угроз меньше, чем при 1, 2, 6, 7.

### **Стратегия предпринимательства**

Закон самосохранения лежит в основе стратегии предпринимательства и ярко выражается во взаимоотношении организации и внешней среды.

При работе с внешней организацией часто используют стратегии:

- пассивно-индивидуальную;
- пассивно-коллективную;
- активно-индивидуальную;
- активно-коллективную.

**Пассивно–индивидуальная** — основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Отметим особенность стратегий - предпринимательский риск. Руководитель воспринимает свой бизнес как пробу своих идей и возможностей, но при этом он должен иметь постоянный источник существования вне организации. А для коллектива создаются непредсказуемые условия. Эта стратегия приводит либо к банкротству и ликвидации организации, либо к смене стратегии.

**Пассивно–коллективная** — основана на заинтересованности государства в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, знаний, информации в конкретной области. Эту стратегию называют «идти в колее» (обеспечивается минимальный риск, доходы средние, время деятельности 3-5 лет).

**Активно–индивидуальная** — это постоянный поиск фирмой своей ниши. Эта стратегия, плодотворна для молодых, активных руководителей и в не больших организациях.

**Активно–коллективная** — предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организация-лидер). Таких руководителей называют «новые русские». Отметим, что привлеченные организации должны иметь в основном пассивно-коллективную или пассивно-индивидуальную стратегию; во всех других сочетаниях совместимости не будет.

**Закон развития** (Является следствием общего закона эволюции для систем)

Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов ее жизненного цикла.

Данный закон аналитически можно представить в следующем виде:

$$R_j = \sum_1^n R_{ij}$$
$$\sum (K_j \times K_j) \rightarrow R_{max}$$

где  $R_j$  - потенциал системы на этапе  $J$  жизненного цикла (этап  $j$ )

$R_{ij}$  - это потенциал или ресурс системы в области  $i$  (экономика, политика, финансы и т. д.) на этапе  $j$ ;

$K_j$  - весовой коэффициент влияния каждого предыдущего потенциала этапа на последующие;

$$K_j = F_j * (K_j + 1 \dots / K_j + z)$$

$F_j$  - функция влияния;

$R_{max}$  - запланированные результаты по конкретным видам деятельности (в бизнес-плане и т.д.)

Отметим, что организация проходит определенные циклы и стремится иметь наибольший потенциал на каждом этапе.

В теории управления полагают, что этот закон опирается на следующие принципы:

- а) принцип инерции;
- б) эластичности;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип стабильности.

**Принцип инерции.** Изменение потенциала системы  $R_j$ , начинается спустя некоторое время  $T_z$ . после начала воздействия во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время  $T_p$ . после их окончания.

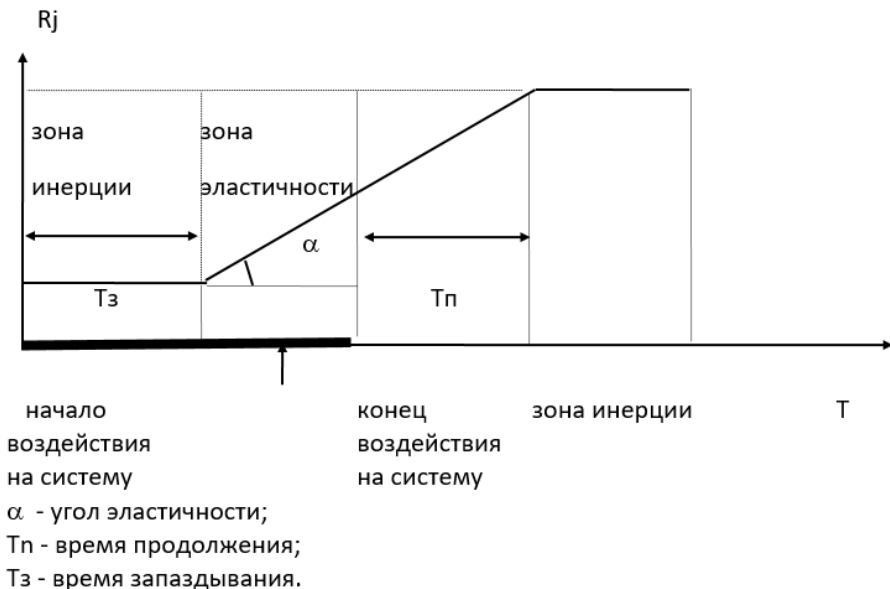


Рисунок 2.2. Изменение потенциала системы

В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в применении устаревших знаний, в деятельности отживших организационных структур.

Инерция свойственна и человеку, проявляется в традициях, обрядах, в стереотипах мышления, нормах поведения и т.д.

**Принцип эластичности** — скорость  $C_n$  изменения потенциала системы  $R_j$  зависит от самого потенциала  $R_j$ :

$$C_n = f(R_j)$$

На приведенной выше схеме  $C_n$  представлена углом  $\alpha$  в зоне эластичности:

$$C_n = tg \alpha$$

### Факторы, влияющие на эластичность организации

#### А. Увеличение эластичности:



1. Университетская подготовка основного персонала.
2. Универсализация производства.
3. Резервирование (страхование).
4. Изоляция от внешней среды (создание собственной инфраструктуры).
5. Унификация изделий и их состыковка с другими.
6. Введение ГОСТов и ОСТов.
7. Ротация кадров (перестановка).

**Б. Уменьшение эластичности:**

1. Профессиональная подготовка основного персонала.
1. Специализация производства.
2. Работа на всех производственных мощностях.
3. Сильная зависимость от внешней среды.
4. Полная свобода на габариты и характеристики изделий.
5. Отсутствие обязательных норм.
6. Сокращение текучести кадров.

**Принцип непрерывности:**

Процесс, изменения потенциала  $R_{ij}$  идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения.

**Принцип стабильности:**

Система стремится к стабилизации, диапазона изменения потенциала  $R_{ij}$ .

Это по существу интерпретация известного принципа природы от хаоса к порядку.

Одним из методов стабилизации является включение новой продукции в деятельность организации.

Следует отметить, что необходимым условием стабилизации профессионального уровня персонала организации является система постоянного обучения сотрудников. Следует иметь ввиду также специальные виды страхования.

Отметим, что основой эффективной реализации закона развития является бизнес-план.

### **Закон информированности — упорядоченности**

**Управленческая информация** — это часть данных несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистами обоснованного решения.

Информация является одним из основных элементов информационной среды управления (ИСУ) в которую кроме информации входят: информационно -технические средства управления (компьютеры, факс, телефон); технологии; профессионализм работников АУ и сферы производства; общая культура управленческих решений и система документооборота.

**Основная задача ИСУ** — доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время. Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант). Руководитель может быть информантом и информатором, т.к. получает информацию о ходе воздействия и результатах деятельности объекта управления (обратная информационная связь).

**Задачи субъекта управления ИСУ:** отделить ценную информацию от шумов, выделить из информации наиболее важную часть, позволяющую анализировать текущее состояние объекта управления и выработать правильное решение. Важна работа со слухами. В типичный перечень тем для слухов входит следующая информация:

- предстоящее сокращение;
- новые дисциплинарные экономические меры наказания;
- изменение в структуре организации;
- грядущие кадровые перемещения и повышения;
- подробности споров руководителей;
- подробности личной жизни руководителя.

Такой информацией необходимо управлять. На ряде японских фирм введена должность информатор по бытовым и общефирменным

вопросам. При проведении совещаний, бесед и др. подобных мероприятий следует иметь ввиду, что их участники не однозначно воспринимают информацию.

Статистика утверждает, что правильно понимают представленную информацию — 75%, не все правильно понимают — 20%, понимают все «наоборот» - 5%.

В управлении выделяют следующие характеристики информации:

- объем;
- достоверность;
- ценность;
- насыщенность;
- открытость.

**Объем** — рассматривают как объем символьной и воспринимаемой информации.

**Символьная информация** — определяется количеством букв, знаков, выражается в символах или байтах.

**Воспринимаемая информация** — это полнота информации об объекте управления для принятия обоснованного решения

**Имеет 3 уровня:**

- информационная избыточность;
- субминимальный уровень (т.е. объем информации для конкретного человека);
- не достаток информации (информационный голод).

Эти 3 уровня оказывают существенное влияние на выработку качественного и правильного решения. Отметим - утечка 20% коммерческой информации может привести организацию к краху.

**Достоверность** — это процент реальных сведений к общему объему воспринимаемой информации.

**Имеет 3 уровня:**

- абсолютный 100%;

- доверительный больше 80%;
- негативный меньше 80%.

Достоверность зависит от методики документооборота и времени прохождения информации.

**Ценность** — характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, финансов) на принятие правильного решения.

**Имеет 4 уровня:**

- нулевой;
- средний (это сокращение уровня затрат или повышение прибыли больше 10%);
- высокий (это сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем в 2 раза);
- сверх высокий (это сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем в 10 раз).

Ценность характеризует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость.

**Нулевая информация** — повторяет известные характеристики объекта управления или ненужные для принятия решения характеристики.

**Средний уровень** — создается как правило добросовестными, но потерявшими интерес к работе специалистами.

**Высокая ценность** — это имитационные модели организации.

**Сверхвысокая** — эта информация по инновационным технологиям и маркетинговым исследованиям. Заметим, что иногда сверхценная информация имеет криминальный источник.

**Насыщенность** — это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (профессиональной) информации за счет следующего:

- улучшения настроения;
- поднятия эмоционального уровня;

- предварительной настройки внимания на заданную тему.

Фоновая информация может включать:

- шутки;
- анекдоты;
- сведения о материальном и моральном стимулировании;
- предупреждение о предстоящей информации.

Без фоновой информации полезная оценивается как «сухая» и плохо воспринимается.

**Открытость** — это возможность ее предоставления различным контингентам людей. Существуют 3 уровня открытости информации:

- **секретная** (государственная тайна) Отражает глобальные потребности общества и имеет ограничение на использование;
- **конфиденциальная** (для служебного использования) К ней относятся: инвестиционные программы и планы; имущественное положение организации; методы изучения рынков сбыта и продаж; сведения о партнерах и клиентах; способ производства продукции и структура цены; условия сделок и контрактов;
- **публичная** (открытая) Отражает интересы общества, потребности и интересы людей.

Отметим, что рассмотренные 5 характеристик информации взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

Итоговая, обработанная информация попадает руководителю, который пользуется ей для различных управленческих решений, должна иметь следующие уровни характеристик:

- ценность: средний и высокий;
- достоверность: абсолютный уровень;
- насыщенность: средний уровень;
- открытость: конфиденциальный и открытый уровень.

Обобщающим показателем конечной информации, как ресурса является эффективность ее использования, которая оценивается по следующей формуле:

$$\varepsilon = P/z$$

где P-результат (ценность информации);

З затраты (объем, насыщенность, достоверность, открытость)

Каждый уровень характеристики информации имеет стоимостной эквивалент, поэтому расчет эффективности проводят в результате сравнения вариантов используемых уровней характеристики информации.

### **Интенсификация процесса управления с помощью ИСУ и автоматизации УТ**

В связи с применением современных информационных технологий управленческий труд (УТ) приобретает следующие особенности:

1. основным предметом и продуктом УТ становится информация. Она переходит в категорию товара и приобретает стоимость;
1. освобождается часть рабочего времени за счет ИСУ, которая идет на расширение коммуникации с работниками и на работу системы управления (методологией и механизмом управления);
2. возрастает комфортность УТ за счет получения качественной информации и работы с пакетом прикладных программ, имитирующих интеллектуальную вставку в общий потенциал организации, или подразделения;
3. руководитель выбирает из набора правильных решений лучшие на его взгляд из этого пакета программ.

Автоматизация УТ с помощью ИСУ способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления. К ним относятся законы:

- единства систем управления;
- относительности управляемой и управляющей системы;

- пропорциональности производства и управления;
- экономии времени;
- экономии интеллектуальной энергии;
- перехода от административных к организационным методам управления.

#### **Закон единства систем управления предусматривает:**

- неразрывную связь информационной базы всех звеньев организации, в результате единой достоверной и доступной информационной базы;
- объединение разрозненных элементов и подсистем управления в систему на единой информационной базе;
- накопление статистических данных о работе организации для учета исторических факторов при подготовке решений.

#### **Закон относительности управляющей и управляемой систем предусматривает:**

- соотносительность фондовооруженности рабочего места производственного работника и работника аппарата управления;
- повышение профессионального уровня руководства и специалистов до уровня современной производственной технологии.

#### **Закон пропорциональности производства, предусматривает:**

- составление обоснованных бизнес-планов;
- поддержание оптимальных пропорций в производственной, экономической и социальной сферах.

#### **Закон экономии времени требует:**

- постоянного уменьшения трудоемкости операции в процессе управления (это экономико-математические методы и современная вычислительная техника)

#### **Закон экономии интеллектуальной энергии предусматривает:**

- экономико-математические пакеты прикладных программ;

- набор типовых целей, ситуаций, проблем и вариантов их решений с перечнем возможных последствий;
- набор обучающих тренингов и ситуаций
- набор нереализованных и «глупых» предложений.

**Закон перехода от административных к организационным методам управления**, который реализуется в виде увеличения объема информации об объекте управления и использования интеллектуальных возможностей компьютера для разработки качественных решений. (В первую очередь - составление бизнес-планов и обоснованное организационное проектирование).

Организационные методы управления связывают между собой экономические, социально-психологические, идеологические методы являясь их фундаментом.

Вывод: Перечисленные законы позволяют сформулировать основные принципы организации УТ при использовании ИСУ:

- стабильность и регламентация;
- гибкость построения ИСУ;
- адаптация работников к ИСУ;
- адаптация ИСУ к работнику УТ;
- горизонтальная интеграция процессов управления (объединение операций, усиление внутренних связей, уменьшение количества связей и т.д.);
- вертикальная интеграция;
- альтернативность управленческих решений;
- интеграция и кооперация УТ.

### **Закон информированности — упорядочности:**

Чем больше информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Математическая формулировка этого закона по существу суммирует информационные массивы и обязывает руководителя собирать



максимальное количество информации в каждом направлении деятельности. С другой стороны, математическая модель обязывает руководителя ограничить сбор такой информации разумными рамками самосохранения.

Закон практически регулирует выбор уровня характеристик информации и ее количество. Закон исходит из известного соотношения неопределенности информации -  $N$ , определяющей качество разработки решения.

$$N = \sum P_i * \ln P_i \text{ — Энтропия Шеннона}$$

$P_i$  - вероятность поступления  $i$  информации

### **Следствие закона**

Информированность работника после достижения ее критического уровня переходит в его компетентность.

Руководитель, имея характеристики информации (объем, насыщенность, достоверность), может создать первоклассный ресурс своей организации.

Одним из важных приложений закона информированности — упорядоченности является рекламная деятельность.

**Реклама** — это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них.

В заключении рассмотрим процесс развития и совершенствования организации, который состоит из следующих элементов:

- сбор информации;
- контроль полученной информации;
- исследование информации и степень ее влияния друг на друга;
- диагноз процесса по результатам исследования;
- консультирование при известном диагнозе процесса (разработка набора решений);

- регулирование (реализация выбранного результата решения либо работниками организации, либо консультантами, либо совместно).

### **Закон единства анализа и синтеза**

**Анализ** (декомпозиция) — состоит в разделении целого на части и в представлении сложного в виде простых элементов.

**Синтез** (агрегирование, объединение) — это соединение (мысленное, реальное) простых составных объекта в единое целое.

Отметим, что понятие синтеза связано с понятием — эмерджентность. В приложении к теории управления эмерджентность больше относится к явлениям (это новые товарищества, союзы, компании и т.д), а синергия к процессам, проходящим в элементах организации.

#### **Закон единства анализа и синтеза:**

Каждая материальная система (живой организм, соц. организация и т.д.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции. Эти изменения идут в следующем цикле:

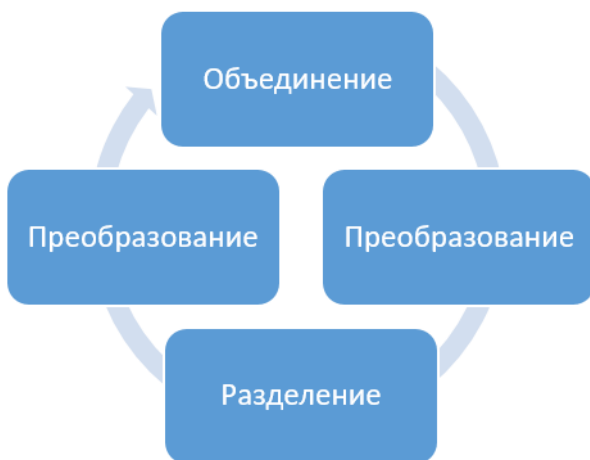
Скорость и результат преобразования зависит от диапазона изменения внешней и внутренней среды.

Математическая интерпретация закона может быть представлена следующим соотношением, не зависящим от времени:

$$\left\{ \sum_{i=1}^n (R1_i + R2_i) - \sum_{i=1}^n (V1_i + V2_i) \right\} \geq 0$$

где  $R1_i$ ,  $R2_i$  — внутренний и внешний потенциал (ресурс) в области экономики, политики, финансов и т.д., способствующий развитию компании;

$V1_i$ ,  $V2_i$  — внутренний и внешний потенциал (ресурс), стремящийся ликвидировать компанию или нанести ей ощутимый вред.



Изменения  $R1i$ ,  $R2i$  и  $V1i$ ,  $V2i$  достигаются за счет преобразований внутренней и внешней среды. Если эти преобразования дают положительный эффект, то материальная система функционирует успешно, а если нет - то время деятельности этой системы ограничено.

**СЛЕДСТВИЯ:**

***Следствие 1:***

При отсутствии внешних возмущающих воздействий ( $V2i = 0$ ) происходит перерождение хозяйственной организации в общественную. Все созидательные ресурсы организации тратятся на внутренние потребности (страхование ресурсов, компенсация ущербов и др.), что означает перерождение хозяйственной организации в общественную.

***Следствие 2:***

При отсутствии внутренних и внешних воздействий ( $V1i = V2i = 0$ ) организация идет к полному истощению ресурсов, а человек к деградации личности. Это свидетельствует о том, что созидательные ресурсы организации никому не нужны. Из этого вытекает необычный вывод:

Для организации и человека необходимы внешние и внутренние противоречия (не доводящие до патологических проблем).

### ***Следствие 3:***

При отсутствии внутренних ( $V_i = 0$ ) возмущений воздействие происходит полное согласие по управленческим и производственным вопросам организации, что является условием неэффективности работы организации и возможной ее ликвидации и банкротства.

Практически к анализу и синтезу организации подходят с позиции метода последовательного приближения, которое состоит из 4 уровней:

#### **1. Предварительный анализ с позиции стороннего наблюдателя.**

*Необходимые документы:*

- уставные документы (устав, договор);
- баланс, справка и отчет по форме 2;
- картотека основных производственных и не производственных фондов;
- бизнес-план, учетная политика предприятия;
- общая система управления (ОСУ), план размещения основных подразделений.

Результирующий документ содержит основные рекомендации системного характера.

#### **2. Проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации.**

*Требуемые документы:*

- перечень основных нерешенных вопросов;
- предварительные ответы каждого специалиста на пути решения перечня основных вопросов.

Результирующий документ содержит перечень согласованных с консультантом ответов на поставленный набор нерешенных вопросов.

#### **3. Создание группы развития предприятия и формирование стратегии развития организации.**

*Необходимые документы:*

- распоряжение руководителя о создании группы развития организации;
- план проведения обучения группы развития;
- основные отчетные документы организации.

Результирующий документ — это основные мероприятия по совершенствованию экономической, финансовой и технологической политики организации.

#### **4. Постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации**

*Требуемые документы:*

- текущие отчетные документы организации;
- бизнес-план;
- результаты маркетинговых исследований организации;

Результирующий документ — скорректированный бизнес-план и рекомендации по совершенствованию системы производства и управления.

#### **Закон композиции и пропорциональности (гармонии)**

Этот закон нами был рассмотрен в разделе общих свойств системы. Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении.

По отношению к управлению этот закон рассматривается на 2-х уровнях:

- на уровне организации;
- на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Таким образом для существования каждой системы должно обеспечиваться:

- наличие необходимых ресурсов и коммуникаций между ними;

- задействованные ресурсы должны давать наилучший результат.

Это и есть условие достижения гармонии (сбалансированности).

Практическая реализация закона композиции и пропорциональности выражается через принципы:

- планирования;
- координации;
- полноты.

#### **Принцип планирования:**

Каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

#### **Принцип координации:**

Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и операционными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.

#### **Принцип полноты:**

Каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлечения организаций. Это принцип характеризует необходимые условия закона.

### ***2.2. Законы формирования взаимоотношений в системе «человек - организация»***

Известно, что центром любой организации является человек, у которого в организации с его коллегами существуют формальные и неформальные отношения (коммуникации). Порядок формальных (служебных) отношений определяется инструкцией, уставами и т.п.

Не формальные отношения определяются чувствами людей друг к другу; симпатиями и антипатиями; общими интересами и потребностями; договоренностями; традициями.

Остановимся на принципах организации как процесса, которые в теории организации имеют 2 направленности:

- принципы организации организаций;
- принципы организации людей.

#### **Принципы организации организаций:**

1. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.
2. Для каждой организации существует минимальный коэффициент полезного действия (к.п.д.) или эффективность при которой организация должна быть ликвидирована или «заморожена».
3. Для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда, как за счет повышения эмоционального уровня работника, так и за счет нововведений, в том числе генерации идей.

#### **Принципы организации людей:**

4. Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой. В связи с этим отметим, что в настоящее время широко используется методика мелких шагов для загрузки работой.
5. Процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления.
6. Для эффективного осмысливания нового необходимо иметь больше знаний по данной тематике.
7. Любой человек видит в тексте или слышит в беседе ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился.
8. Первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем вторичная.
9. Доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Законы организации, которые по своей сути отражают законы природы, носят объективный характер и поэтому выполняются независимо от нашего желания.

**Задача руководителя состоит в следующем:**

- из списка цели организации выявить основную (на месяц, квартал, год);
- выбрать из набора главенствующий закон, которому уделить особое внимание;
- добиться соответствия законов друг другу путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения.

### ***2.3. Основные принципы статической и динамической организации***

Основные этапы жизненного цикла организации можно объединить в 2 группы: статическую и динамическую.

**Статическая группа** включает в себя следующие этапы жизненного цикла организации:

- порог нечувствительности;
- порог ликвидации (утилизации).

**Порог нечувствительности** включает следующие фазы организации:

- подготовка документов для создания организации;
- регистрация организации;
- физическое создание;
- преобразование организации.

**Порог ликвидации** включает:

- ликвидацию (утилизацию).

**Динамическая группа** включает фазы функционирования организации:

- внедрение;



- рост;
- зрелость;
- насыщение;
- спад;
- крах.

Организация, находящаяся в статистической группе, называется статистической, а в динамической — динамической.

Основными принципами статистической и динамической организации являются:

- Принципы приоритета.
- Принципы соответствия.

### **Принципы приоритета**

#### **1. Принцип приоритета цели:**

В системе «цель - задача - функции» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функции.

Этот принцип лежит в основе построения менеджмента как организации построения управления фирмой.

#### **2. Принцип приоритета функций над структурой при создании организации:**

При создании организаций в системе «функция-структура» наивысший приоритет должны иметь функции.

Организацию можно создать двумя вариантами:

- руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой на его взгляд организации с набором уже выполняемых функций (метод- «бенчмаркинг»);
- руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать организационную структуру. Этот вариант может учесть текущие потребности в наборе функций, отражающие реальный момент.

Практика показывает, что 60-80% учредителей организаций предпочитают копировать существующие структуры.

### **3. Принцип приоритета структур над функциями действующих организаций:**

В реально действующих организациях со временем отлаживается взаимосвязь между элементами структуры, причем лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Т.е. создается уникальная для каждой организации аура взаимодействия и для сохранения этой ауры имеются небольшой диапазон изменения в виде ликвидации или увеличения выполняемых функций.

При превышении этого диапазона организация может не справиться с новыми функциями.

### **4. Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения или звена:**

При создании организации собственник или учредители должны подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию и местоположение организации.

Особое внимание уделяется персоналу, личностным и профессиональным характеристикам работника.

### **5. Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций.**

Руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структуры подразделений с учетом их совместимости.

## **Принципы соответствия**

### **1. Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами:**

Каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач.

### **2. Принцип соответствия распорядительства и подчинения:**

У каждого работника должен быть 1 линейный руководитель и любое количество функциональных. Т.е. не допускается такая ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя. Даже у президента страны есть линейный руководитель в виде коллективного органа (парламент, дума).

### **3. Принцип соответствия эффективности производства и экономичности:**

Для каждой организации должно быть найдено оптимальное соответствие между эффективностью и затратами. Отметим, что приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности т.к. способствует увеличению качества и затрат, что в большинстве случаев оправдано.

Лозунг СССР периода застоя «Экономика должна быть экономной» не соответствовал этому принципу.

### **4. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления:**

Очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их аналоги промежуточные по размеру. Важная задача руководителя вовремя произвести объединение или разъединение организации на филиалы. Критерии проведения этой работы:

- снижение спроса на товары;
- рост не запланированных увольнений персонала;
- рост затрат на управленческий аппарат.

### **5. Принцип прямоточности:**

Производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.

### **6. Принцип ритмичности:**

Производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.

### **7. Принцип пропорциональности:**

Производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и «затоваривания».

### **8. Принцип синхронизации (системный принцип):**

Среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации под который должна подстраиваться работа других подразделений. (в вузе - студенческая группа).

### ***2.4. Организация и управление в социальной системе***

Объектом рассмотрения теории управления является социальная система, основу которой составляет человек (индивид, реципиент).

Общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;
- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Основные составляющие социальных систем:

- человек — существо общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации;
- процессы (экономические, социальные, политические, духовные), совокупность которых представляет собой смену состоя-

ний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными. Они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп;

- вещи, т.е. предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности);
- духовная природа - это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношения со средой выделяют следующие основные уровни социальных систем:

Первый уровень социальных систем: все конкретно-историческое общество (российское, американское, китайское и др.), совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений — экономических, политических, собственно социальных, духовных и экономических; в этом самом широком понимании социального конкретного общества выступает как динамическая социальная система.

Второй уровень социальных систем — это сообщества, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элиты, поселения).

Третий уровень социальных систем — это организации, действующие в реальном секторе экономики (кредитно-финансовые учреждения, научные, научно-образовательные фирмы, корпорации, общественные объединения и др.).

Четвертый (первичный) уровень социальных систем — это цехи, бригады, участки, профессиональные группы в рамках фирмы, предприятия. Их отличительная особенность - непосредственные контакты, каждого с каждым.

Обществу присущи и другие системные образования, например, административно-территориальные, имеющие несколько уровней: федерация, субъекты федерации (республика, край, область, национальный округ, автономная область), муниципальные объединения (город, поселок, село, деревня, хутор). Каждый из уровней, в свою очередь, представляет собой сложную систему с множеством различных компонентов, специфической структурой, функциями, органами управления.

Другой вид образования систем — по сферам общественной жизни: экономическая, политическая, социальная и духовная.

Например, экономика — это промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь, строительство; промышленность, сельское хозяйство и т.д., в свою очередь, разделяются на отрасли, подотрасли, а те - на корпорации, финансово-промышленные группы, фирмы, предприятия (малые, средние, крупные), цехи, участки, отделы, бригады.

**Политическая сфера** — это государство (законодательные органы, исполнительные органы, судебные органы), общественные объединения (политические партии, общественно-политические движения).

**Духовная сфера** — средства массовой информации, культурные фонды, творческие союзы, научные профессиональные ассоциации и т.п.

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений.

**Подходы к понятию социальной организации:**

1. Понятие «социальная организация» может подразумевать искусственное объединение институционального характера, предназначенное для выполнения какой-либо определенной функции. В этом смысле социальная организация имеет свой социальный статус. В данном случае организация выступает как целевой объект, как целевая общность, в которой достижение общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, и наоборот, достижение индивидуальных целей становится возможным только через выдвижение и достижение общих целей.

2. Понятие «организация» может совпадать с понятием «управление». В данном случае «социальная организация» означает деятельность по распределению функций, координации и т.п., т.е. процесс целенаправленного воздействия на объект, предполагающий фигуры организатора и организуемых.

3. Термин «социальная организация» используется для характеристики степени упорядоченности объекта, т.е. для выявления его структуры и типа связей целого и его частей. В данном смысле этот термин обычно употребляется для обозначения организованных и неорганизованных систем, формальных и неформальных организаций.

Социальной организации присущи социальные свойства, к которым относятся: организационные цели, задачи, функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Организация формируется как социальная среда, включающая в себя социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства и т.д. Социальная организация является одним из наиболее развитых видов социальной системы.

В реальной жизни социальные системы реализуются в виде организаций, компаний, фирм и т.д. При этом в теории организации выделяют различные виды социальных организаций: социально-экономические, социально-политические, социально-образовательные. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей.

Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К социальным связям относятся: межличностные, бытовые отношения; отношения по уровням управления; отношения к человеку общественных организаций. К экономическим связям относятся: материальное стимулирование и ответственность, прожиточный уровень, льготы и привилегии. Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике состояния организации.

В организации происходят объективные (естественные - по экономическим, управленческим и организационным законам) и субъективные (искусственные - по воле человека или общества) процессы. К объективным относятся процессы спада и подъема в деятельности организации, баланс спроса и предложения, процессы, связанные с законами организаций. К субъективным относятся процессы, связанные с реализацией технологических, экономических, управленческих и других решений субъектов управления.

Эволюция социально-экономической системы согласно принципу эволюции систем (закон вектора развития) — это развитие, идущее по пути системной дифференциации, направленное на достижение максимальной устойчивости системы. Эволюция социально-экономических систем качественно отличается от эволюции природных систем:

1, Основной эволюционный принцип - принцип целесообразности не проявляется в рамках общества столь же однозначно, как в природной системе. Как известно, при естественном отборе выживают наиболее приспособленные особи. Человек по сравнению с другими живыми существами располагает более скромными физическими возможностями приспособления.

2. Особенность социально-экономической эволюции - существование обще прогрессивной тенденции в ее развитии, что подтверждается всей историей человечества, в то время как эволюция чисто при-



родных систем при достижении наибольшей целесообразности обнаруживает тенденцию к своеобразному повторению, цикличности, и нарушение этих долговременных естественных циклов в природной истории часто носило характер катастроф.

3. Передача исторического опыта будущим поколениям, что составляет важнейшее условие их дальнейшего развития. Благодаря этой особенности социальная эволюция носит социокультурный характер, ибо происходит путем усвоения, наследования, использования полезных навыков, знаний, традиций, выработанных предыдущими поколениями людей, и поэтому происходит значительно более быстрыми темпами, чем эволюция природных систем.

4. Общество представляет собой открытую неравновесную систему. В обществе сознательное управление дополняется самоорганизацией, т.е. стихийным воздействием на процессы, протекающие в системе. Процесс самоорганизации в подобных системах начинается со случайных внешних воздействий (флуктуаций), которые в неравновесной системе не подавляются, а, наоборот, усиливаются и, в конце концов, приводят к образованию новой динамической структуры. В результате самоорганизации, осуществляемой по принципу отрицательной обратной связи, в системе устанавливается новый порядок, называемый спонтанным, поскольку он возникает не под влиянием внешних сил, как в обычной организации, а образуется самопроизвольно в силу внутренних причин. Поддержание нового равновесия в системе осуществляется уже на основе принципа положительной обратной связи.

Принцип отрицательной обратной связи показывает лишь, как поддерживается спонтанно возникающий порядок в системе, но не позволяет раскрыть механизм возникновения такого порядка, а также перехода от одного типа порядка или стадии развития к другим. Для этого нужно использовать принцип положительной обратной связи, согласно которому прогрессивные изменения, возникающие в системе, не подавляются, а, напротив, накапливаются и усиливаются.

Формирование и развитие новых структур, непосредственно связано с действием случайных факторов. Началом любого развития являются случайные изменения, которые постепенно приводят к неустойчивости системы. В результате взаимодействия большого числа случайных факторов в открытых неравновесных системах происходит их взаимное согласование, и возникают кооперативные процессы, сопровождающиеся коллективным поведением элементов вновь образующейся структуры. По какому пути пойдет дальнейшая эволюция, какая альтернатива будет выбрана системой, во многом также зависит от случайных факторов.

### ***2.5. Проектирование организационных систем***

**Организационная система** — это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организации и механизма отношений с внешней средой. Механизм управленческой деятельности — это функциональные и организационные структуры, профессионализм персонала, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Механизм отношений с внешней средой включает условия организации, в том числе регистрацию, отчетность, ликвидацию, экономические, организационные и другие отношения с партнерами по производственной деятельности. Формами реализации организационной системы могут быть ООО, ОАО и др.

Процесс создания организационных систем включает три стадии:

- предпроектная: разработка технико-экономического обоснования и технического задания на создание организационных систем;
- проектирование: разработка технического и рабочего проекта;
- ввод в эксплуатацию: выполнение монтажно-наладочных работ, опытная эксплуатация и приемосдаточные испытания организационных систем.

Совершенствование управления и повышение эффективности производства зависит от развития методов проектирования организационных структур. Это связано со следующими моментами:

1) в новых условиях нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений;

2) в сфере хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами;

3) создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

4) проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному критерию оптимальности. Эта проблема носит многокритериальный характер. Поэтому она может быть решена на основе сочетания научных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования.

**Метод аналогий** предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах орга-

низаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Необходимо подчеркнуть, что типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует фирма.

**Экспертный метод** базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода - выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляются диагностический анализ организационных структур действующих фирм и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности фирмы.

**Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы целей;
- 2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры;
- 3) составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

**Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Выделяют следующие основные типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств (модели многоступенчатой оптимизации и др.);
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей (матрицы распределения полномочий и ответственности и др.);
- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях (эксперименты и др.);
- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур (регрессивные модели зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и др.).

**Процесс организационного проектирования** должен базироваться на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации. В процессе проектирования организационных структур управления организацией решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;

- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования.

**Оценка эффективности организационных систем** проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

**Критерием эффективности** при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации, которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. **При оценках эффективности организационной структуры** могут быть использованы следующие группы показателей:

1.) Показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции и т.п.

2.) Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.п.

3.) Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления и т.п.

В литературе разработаны количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым фирмой, и производительностью аппарата управления, которая может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_3 = P_n / Z_y$$

где  $P_{II}$  — конечный результат (эффект) полученный от функционирования организационной структуры управления;

$Z_y$  — затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

2. Коэффициент звенности:

$$K_{ЗВ} = P_{ЗВФ} / P_{ЗВО}$$

где  $P_{ЗВФ}$  — количество звеньев существующей организационной структуры;

$P_{ЗВО}$  — оптимальное количество звеньев организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{ТК} = P_{ПРФ} / P$$

где  $P_{ПРФ}$  — количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

$P$  — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций:

$$K_{Д} = K_{ОЗ} / K_{Н}$$

где  $K_{ОЗ}$  — количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_{Н}$  — нормативное количество работ.

5. Коэффициент надежности системы управления:

$$K_{НАД} = 1 - K_{НЕР} / K_{ОБЩ}$$

где  $K_{НЕР}$  — количество нереализованных решений;

$K_{ОБЩ}$  — общее количество решений, принятых в подразделении.



6. Степень централизации функций:

$$K_{Ц} = P_{ФЦ} / P_{Ф'}$$

где  $P_{ФЦ}$  — количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{Ф}$  — общее число принятых решений на всех уровнях управления.

7. Коэффициент эффективности использования информации:

$$K_{ЭИ} = J_{Э\text{ исп}} / J_{ВХОД}$$

где  $J_{Э\text{ исп}}$  — количество случаев эффективного использования документа;

$J_{ВХОД}$  — информация на входе.

Вся работа по проектированию организационных структур управления предполагает принятие нестандартных организационных решений с учетом внешней и внутренней среды окружения.

### ***2.6. Организационная культура в системе коммуникаций***

Организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Успех корпорации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

Термин «организационная культура» возник относительно недавно. Под организационной культурой понимают систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации.

**Организационная культура** — основа жизненного потенциала организации. Опыт показывает, что процветающие компании, как правило, обладают высокой организационной культурой. Организацион-

ная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации - все это отражает культуру организации и отличает одну организацию от другой, а также существенно влияет на развитие и выживание организации в долговременной перспективе.

**Организационная культура** — это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру корпорации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; с другой - она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия.

При разработке философии предприятия необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни.

Именно философия предприятия является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием организационной культуры предприятия. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также

к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем - к кризису и разорению.

В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так, появился английский, американский и японский опыт.

Итак, с одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; с другой - организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности.

Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая в конце концов и обеспечивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в случае утраты значения первоначальных целей или смены направления деятельности.

Организационная культура тесно связана с общей, национальной культурой: организация - это часть общества, следовательно, она является носителем общей культуры. В целях преодоления межнациональных барьеров на высокопродуктивных фирмах постоянно ведется изучение национальных культур, традиций и других особенностей разных стран.

Общие фирменные мероприятия планируются с учетом национальных праздников, традиционных ценностей. Так, в основе организационной культуры на предприятиях Японии лежат не только инициатива, самостоятельность, отличное выполнение порученной работы, подчинение порядку, ответственность за порученное дело, но и традиционные конфуцианские ценности, задающие ориентиры поведения. Яркий пример тому одна из концепций организационной культуры, много лет с успехом реализуемая в компании «Мацусита дэнки», —

концепция "самостоятельной ответственности". Эта концепция исходит из того, что главным лицом в трудовом процессе, "героем событий" должен быть не тот, кто ставит задачу, а тот, кто ее выполняет. Лишь тогда его действия будут определять совесть, убеждения, смелость, а в содержание работы будут вложены способности, знание и желание.

Понятие культуры за последние годы существенно переосмыслено и стало намного шире понятия философии предприятия. Ключевым понятием организационной культуры является *«человеческая среда»*, так как культура рассматривается как продукт взаимодействий, происходящих в этой среде. Эти взаимодействия происходят между фирмой и коллективом в целом; фирмой и отдельным индивидуумом - участником организации, обладающим спектром индивидуальных интересов и потребностей; фирмой и ее внешней средой, предъявляющей свои требования к жизнедеятельности фирмы.

Организационная культура - это зачастую результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые выработаны предыдущим опытом. Безусловно, важнейшими источниками формирования организационной культуры являлись основатели известных фирм: Г. Форд, Т. Ватсон («ИВМ»), К. Мацусита, М. Ибука и А. Морита («Сони»), В. фон Сигменс, У. Дисней, Д. Паккард и др. Это яркие личности, оказавшие влияние на становление и развитие организационной культуры своих компаний, ставших компаниями мирового класса.

Организационная культура лежит в основе норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. Пока новички не освоят эти правила, они не смогут стать полноценными членами организации.

Культура предприятия проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой

продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере офиса и пр.

Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой. Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты. Почти всегда присутствует "базовая идеология", которую принимают все члены организации: ценности, которые ориентируют индивидуума на его отношения с окружающими; "символика", с помощью которой основные ценности организации передаются членам организации. Ценностные ориентиры передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Многие фирмы имеют специальные документы, где они описывают свои ценности и ориентиры.

**Основные признаки и функции оргкультуры** Миссия, цели, ценности, функции, потребности и т.д. - все формируется и реализуется в человеческой среде, которая и формирует организационную культуру предприятия.

Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.

Организационная культура базируется на следующих основных признаках:

*Всеобщность организационной культуры.* Организационная культура пронизывает всю структуру, охватывает все виды действий в организации. С одной стороны, это форма, в которую облакаются хозяйственные акты (например, она определяет процедуру найма рабочих, порядок разработки миссии, стратегических проблем и др.), с другой - она сама суть, определяющая содержание этих хозяйственных актов. Организационная культура формирует микроклимат компании.

*Неформальность организационной культуры.* Действие организационной культуры не связано с официальными распоряжениями, установленными в приказном порядке. Неформальность организационной культуры является причиной того, что результаты ее воздействия невозможно измерить и оценить.

*Устойчивость организационной культуры.* Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил, принятых в обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управляющих. Но когда организационная культура сформирована, она приобретает характер традиций и сохраняет устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Порой глубоко укоренившиеся традиции, правила или нормы поведения становятся тормозом.

Организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами.

Наиболее полно **организационную культуру внутри организации** характеризуют следующие функции:

- *Охранная функция.* Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды.
- *Интегрирующая функция.* Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, помогает спланировать организацию. Формирует оригинальный имидж организации.
- *Регулирующая функция.* Организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, в том числе неписаных правил, организационная структура определяет поведение людей в

процессе работы. Задаются однозначность и упорядоченность в процессах хозяйственной деятельности.

- *Замещающая функция.* Сильная организационная культура позволяет фирме замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, экономя тем самым на издержках управления.
- *Адаптивная функция.* Организационная культура позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему отношений. Усиливает преданность организации.
- *Образовательная и развивающая функции.* Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая "человеческий капитал" и систему социальной стабильности.
- *Функция управления качеством.* Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции.

#### **Группа функций организационной культуры, связанная с адаптацией организации к внешней среде:**

- Функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества. Организационная культура помогает устранить барьеры, преграды на пути выстраивания отношений с элементами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет внутреннюю направленность: каждый работник является не только участником экономической организации, но и представителем определенного социума, носителем общественных интересов. Чем больше несовпадений между

этими составляющими, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника.

- Функция регулирования партнерских отношений. Внешняя среда может быть неблагоприятна для фирмы тем, что использует нормы и ценности, не совпадающие с внутрифирменными. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.
- Функция ориентирования на потребителя. Современные фирмы выделяют заботу о потребителях в качестве декларируемой ценности. При слабой организационной культуре внутрихозяйственный интерес больше сосредоточен на самой деятельности, а не на потребителях. Заинтересованность руководителей и подчиненных становится краткосрочной, направленной на личное выживание. Такая фирма не имеет будущего.

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением. Но нельзя забывать, что организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной. Организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, компания должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии. Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У организационной культуры нет другой цели кроме гармоничного развития компании.



**Механизмы оргкультуры** Определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне играют лидеры организации. Ясно, что этого недостаточно. Успешные компании пользуются совокупностью механизмов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. *Важнейшие из механизмов:* принципы отбора персонала, методы социализации, обучение персонала, структура организации, обустройство рабочих мест и мест отдыха.

*Лидеры.* Именно лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе - все это действенные механизмы поддержания организационной культуры.

*Отбор и социализация.* При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование и пр. Так, в компании «Проктер энд Гэмбл» претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью.

Как бы ни был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники должны адаптироваться к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации проходит в несколько этапов. На предварительной стадии сотрудник знакомится с работой и организацией до поступления на работу. На стадии непосредственного начала работы он оценивает и сравнивает свои ожидания с реальностью. Третья стадия - стадия непосредственной адаптации, стадия согласования своих интересов и ожиданий с новой реальностью.

*Обучение персонала.* С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности

фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение - важнейший фактор развития организационной культуры.

*Организационные структуры.* Организационные структуры - важный фактор поддержания культуры в организации. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной.

*Оформление физической среды.* Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации. Они должны гармонизировать с организационной культурой, соответствовать ей.

Существуют разные подходы, с помощью которых можно сравнивать, идентифицировать организационные культуры различных организаций. Так, американский специалист в области организационного поведения С.П. Роббинс выделяет для сравнения различных культур десять характеристик:

- степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- готовность работника пойти на риск;
- координация и согласованность действий людей внутри организации;
- помощь и поддержка со стороны управленческих служб;
- виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления сотрудника со своей фирмой;
- степень учета выполненных работ и система поощрений;
- готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;

- соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями.

Оценивая организации по этим характеристикам, можно составить мнение об организационной культуре.

### ***Контрольные вопросы***

1. Закон синергии и его реализация в менеджменте
2. Закон самосохранения в теории организации
3. Стратегия предпринимательства
4. Закон развития и принципы: инерции, эластичности, непрерывности, стабильности
5. Определение «информационной среды управления»
6. Назовите основные характеристики информации
7. Законы единства систем управления, относительности управляемой и управляющей системы
8. Законы: пропорциональности производства и управления, экономии времени, экономии интеллектуальной энергии, перехода от административных к организационным методам управления
9. Закон информированности — упорядоченности и его следствия
10. Закон единства анализа и синтеза и его следствия
11. Принципы реализации закона композиции и пропорциональности
12. Принципы организации организаций
13. Принципы организации людей
14. Принцип приоритета цели
15. Принцип приоритета функций над структурой при создании организации
16. Принцип приоритета структур над функциями действующих организаций
17. Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами
18. Принцип соответствия распорядительства и подчинения

19. Принцип соответствия эффективности производства и экономичности
20. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления
21. Принцип синхронизации
22. Назовите общие системообразующие факторы социальных систем
23. Назовите основные составляющие социальных систем
24. Назовите уровни социальных систем
25. Назовите основные подходы к понятию социальной организации
26. Качественные отличия эволюции социально-экономических систем от эволюции природных систем
27. Понятие «организационная система»
28. Три стадии процесса создания организационных
29. Назовите основные методы проектирования организационных структур управления
30. Задачи проектирования организационных структур управления
31. Методы оценки эффективности организационных систем
32. Коэффициент эффективности организационной структуры управления
33. Коэффициент звенности
34. Коэффициент территориальной концентрации
35. Коэффициент дублирования функций
36. Коэффициент надежности системы управления
37. Степень централизации функций
38. Коэффициент эффективности использования информации

### ***Тестовые задания***

#### **1. Синергия - это процесс:**

- 1) существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы;

- 2) усиления или ослабления потенциала материальной системы;
- 3) усиления или существенного ослабления потенциала материальной системы.

## **2. Закон самосохранения:**

- 1) каждая материальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого все свои внутренние возможности;
- 2) каждая материальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал;
- 3) каждая материальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого все свои внешние связи.

## **3. Закон развития:**

- 1) каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов ее жизненного цикла;
- 2) каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала;
- 3) каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала на последнем этапе ее жизненного цикла.

## **4. Согласно закону информированности — упорядоченности организация должна располагать информацией:**

- 1) о внутренней среде;
- 2) о внешней среде;
- 3) о внутренней и внешней среде.

## **5. Одним из важных приложений закона информированности - упорядоченности является:**

- 1) рекламная деятельность;

- 2) информационная деятельность;
- 3) информационно — упорядоченная деятельность.

**6. Закон единства анализа и синтеза определяет следующие циклы изменения системы:**

- 1) объединение - преобразование - разделение - преобразование;
- 2) объединение - разделение - преобразование - объединение;
- 3) объединение - преобразование - разделение.

**7. Закон композиции и пропорциональности:**

- 1) Система стремится сохранить в своей структуре все элементы;
- 2) Система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданном подчинении;
- 3) Система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении.

**8. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая:**

- 1) система управления;
- 2) организационная структура;
- 3) система мотивации.

**9. Какая цепочка соответствует принципу приоритета цели:**

- 1) цель - задача — функции;
- 2) задача — функции — цель;
- 3) цель - задача — функции.

**10. Принцип соответствия распорядительства и подчинения:**

- 1) у каждого работника должен быть 1 линейный руководитель и любое количество функциональных;

2) у каждого работника должен быть 2 линейных руководителя и любое количество функциональных;

3) у каждого работника может быть 3 линейных руководителей и любое количество функциональных;

11. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления:

1) маленькие организации работают менее эффективно, чем большие;

2) большие организации работают менее эффективно, чем малые;

3) очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их аналоги промежуточные по размеру.

## **12. Принцип синхронизации:**

1) среди производственных и информационных процессов необходимо выделить центр синхронизации под который должна подстраиваться работа других подразделений;

2) среди производственных и информационных процессов необходимо выделить два центра синхронизации под которые должна подстраиваться работа других подразделений;

3) среди производственных и информационных процессов необходимо выделить три центра синхронизации под которые должна подстраиваться работа других подразделений.

## **13. Организационная система состоит из:**

1) единой целой части;

2) двух частей;

3) трех частей.

**КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ**

- ✓ Общая типология коммуникаций. Ступени и виды противоречий;
- ✓ Матрица эффективности уровней противоречий в организации;
- ✓ Коммуникация при самоорганизации системы управления.

**3.1. Общая типология коммуникаций.**

Ступени и виды противоречий

Коммуникации — один из способов выражения закона информированности-упорядоченности (информатизации) в организации. Они выполняют жизнеобеспечивающую роль в организации: без эффективного обмена информацией функционирование организации невозможно.

Качество обмена информацией непосредственно влияет на достижение целей и эффективность управления. 73% американских, 63% английских, 85% японских руководителей считают неэффективные коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективной деятельности организации.

Коммуникации в организации рассматривают как явление и как процесс.

**Коммуникации как явление** — это установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм.

**Коммуникации как процесс** — отражение принципов и закономерностей отношений между людьми.

В теории управления принята следующая типология коммуникаций:

- между организацией и внешней средой;
- между подразделениями;
- внутри подразделений по уровням производства и управления;



- межличностные;
- неформальные.

Общая типология коммуникаций представлена на схеме (рис. 3.1).

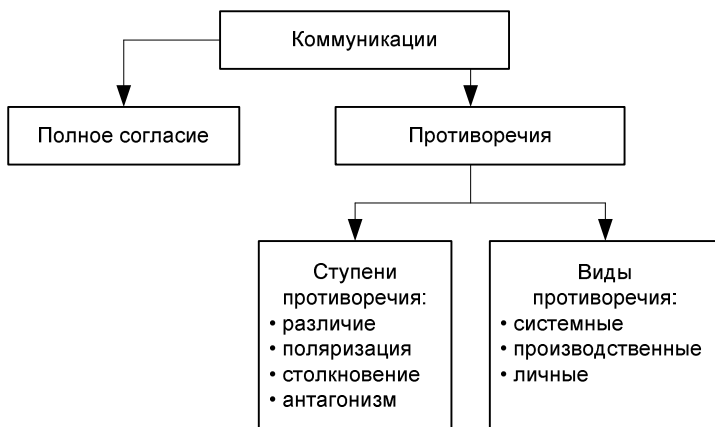


Рисунок 3.1. Общая типология коммуникаций в организации

В организационной системе различают противоречия по видам и ступеням.

Виды противоречий:

- системные — отражение взаимодействия управляемой и управляющей средой. Это противоречия между базой и надстройкой, производительными силами и производственными отношениями; возможным, желаемым и необходимым;
- производственные — это противоречия в рамках отдельных подсистем между объектами и субъектами управления, спросом и предложением;
- личные — отражают бытовой уровень отношений между людьми и определяются степенью удовлетворения социальных потребностей интересов человека. К личным относятся противоречия между человеком и человеком, человеком и кол-

лективом, человеком и компьютером, коллективами. Правильное формирование противоречий может повысить эффективность работы организации.

Ступени противоречий (категории, управляемые руководителем):

- различия — руководитель и подчиненный достигают взаимопонимания в целях, основных средствах и методах выполнения задания. Взаимодействие на этой ступени рекомендуется организациям с мало меняющейся технологией производства;
- поляризация — взаимопонимание в целях (задачах), поставленных руководителем перед подчиненными, по различным подходам к средствам и методам их реализации;
- столкновения — понимание и поддержка только части общей цели задания со стороны подчиненных.

Столкновение может быть вызвано следующими причинами:

большим разбросом компетентности между руководителем и подчиненными как в ту, так и иную сторону;

переходом на производство нового изделия;

низким уровнем управленческого образования руководителя.

Столкновение позитивно в проектных, научно-исследовательских и опытных организациях. Руководитель организует такие столкновения в рамках «мозговых штурмов», «управленческих порывов» и т.д.

*Антагонизм* — неадекватность подхода руководителя и подчиненного к общей и частным целям, средствам и методам их реализации; может привести к конструктивным или деструктивным явлениям в организации.

Указанные ступени противоречий существуют в реальной жизни в любой организации, задачей руководителя является управление ими или их инициирование, если ступень не соответствует реальной стадии. Руководитель должен уметь переводить коллектив с существующей ступени противоречий на требуемую. Это осуществляется путем создания и (или) предотвращения конфликта.

### 3.2. Матрица эффективности уровней противоречий в организации

При реализации стратегического плана развития организации руководитель должен учитывать уровень существующих противоречий в коллективе и уметь управлять ими. Управление противоречиями (создание, проведение и завершение) относится к вершинам искусства управления.

Зависимость эффективности системы управления от уровня противоречий в организации представлена в виде матрицы на рис. 3.2.

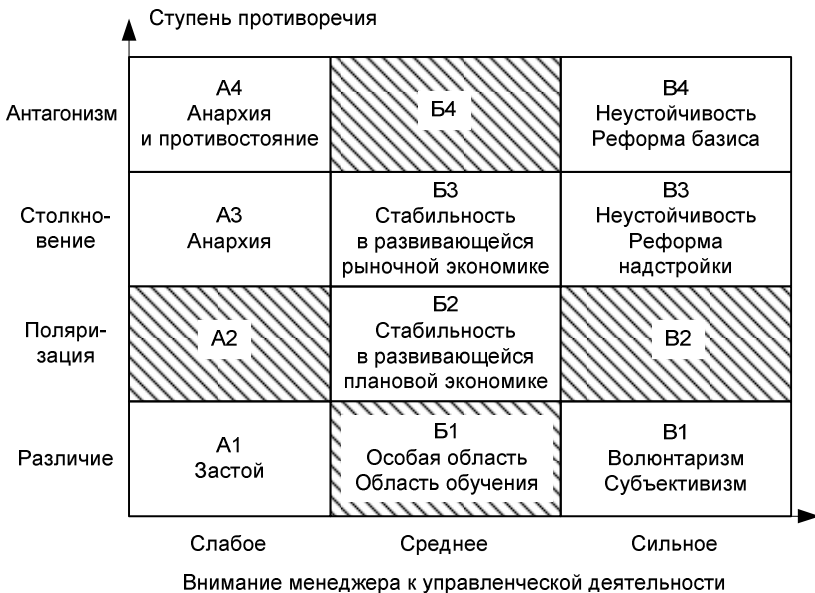


Рисунок 3.2. Матрица эффективности использования степеней противоречий (заштрихованные прямоугольники — переходные области)

Рассмотрим влияние степени внимания руководителя на различных степенях противоречий.

На стадии «различие» (как и при полной поддержке) система управления мало эффективна при любой степени внимания менеджера к управлению.

Мотивация на этой ступени низка, система находится в области В1. На этой ступени интересна область Б1, граничащая не только с В1, но и с Б2 (стабильность в плановой экономике). Это потенциальная область — область обучения новым технологиям производства и управления.

На ступени «*поляризация*» интерес представляет область Б2, характеризующаяся средней степенью внимания менеджера к управлению. Увеличение или ослабление степени внимания уведит к А2 или В2, т.е. к нарушению стабильности.

На стадии «*столкновение*» наилучшая зона Б3 (стабильность в развивающейся рыночной экономике). Увеличение или ослабление внимания приводит либо к неустойчивости (В3), либо к анархии (А3).

На ступени «антагонизм» область В4 свидетельствует о необходимости реформы базиса, либо смены формы собственности, либо перехода на принципиально новые технологии.

**Пример.** Организация находится в области А4. Требуется определить желаемую область функционирования и траекторию перехода. Очевидно, желаемой областью функционирования будет либо Б2, либо Б3. Возможны следующие варианты:

- (1) А4 — Б4 — В4 — В3 — Б3;
- (2) А4 — А3 — Б3;
- (3) А4 — А3 — А2 — Б2 — Б3.

Вариант 1. Связан с хорошей профессионализацией процесса управления. Переходные области Б4 и В4 предполагают реформирование базиса, т.е. усиления действия организационно-распорядительских и экономических методов управления при максимальной мотивации труда. В области В4 руководителя ждут потрясения со сменой форм собственности или переходом к новым производственным отношениям либо с внедрением новых технологий.

Переход в область В3 — это процесс перестройки управленческих отношений в соответствии с базисными переменами в В4. Далее возможен переход либо в область Б3, либо Б2, либо на границу областей Б2 и Б3 (как это реально существует в технологически развитых странах: США, ФРГ и др.).

Таким образом, вариант 1 включает области сильных потрясений для руководителя и подчиненных. Но это путь самый быстрый по времени.

Вариант 2. Это путь применения прежде всего социально-психологических методов управления для сглаживания противоречий между людьми. Это методы: социального нормирования и регулирования, организации малых групп, психологического побуждения и т.д.

Переход А3 — Б3 полагает комплексное использование организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов управления. Это эволюционный путь медленных изменений (путь демократических реформ), длительный по времени.

Вариант 3. Совпадает с началом варианта 2, но имеет большую социальную направленность в сторону уменьшения уровня противоречия: с антагонизма до простой поляризации. Основные методы управления в этом варианте — организационно-распорядительский и экономический.

Таким образом, при выборе пути перехода из одной области матрицы в другую руководитель должен определить, что важнее: спокойное профессиональное реформирование при длительном времени перехода в заданную область или толковые профессиональные действия в области управления и экономики при быстром переходе в заданную область.

### ***3.3. Коммуникации при самоорганизации системы управления***

Самоорганизация системы управления, как правило, предшествует возникновению самоуправления и способствует появлению элементов демократизации управления.

Принцип самоорганизации принадлежит к общим принципам любой системы — экологической, социальной, технической.

**Экологическая (биологическая) самоорганизация.** Она основана на генетической программе сохранения вида (как процесс), призванной обеспечить соматическое (телесное) построение объекта (как явление). Закон наследственности и изменчивости проявляется через принцип экологической самоорганизации.

**Техническая самоорганизация** (как процесс) — это программа автоматической смены алгоритма действия при изменении свойств управляемого объекта, цели управления или параметров окружающей среды (например, система самонаведения ракет). Техническая самоорганизация как явление — это набор интеллектуальных адаптивных систем, обеспечивающих заданную работоспособность вне зависимости от условий функционирования. Среди этих систем различают самонастраивающиеся, самообучающиеся, самоорганизующиеся системы.

**Социальная самоорганизация** (как процесс) основана на социальной программе гармонизации общественных отношений. Социальная самоорганизация как явление — это конкретные поступки человека или организации, формы коммуникаций, выводы.

Социальная самоорганизация реализуется путем самообучения, самовоспитания, самоконтроля человека.

**Самообучение** — это необходимое самопроизвольное стремление человека или организации к изменению внутренней базы данных и базы знаний.

**Самовоспитание** — преодоление вредных или создание новых позитивных качеств личности или организации.

**Самоконтроль** — это контроль собственной деятельности человека, коллектива или организации, осуществляемый с целью сравнения результатов деятельности с имеющимися нормами, правилами, стандартами.

Социальная самоорганизация в организации возникает как реакция на нарушение закона композиции и пропорциональности (гармонии) под влиянием внутренних и внешних возмущающих воздействий. Вследствие этого возникают объективные процессы (помимо воли и сознания людей), которые и приводят в итоге к демократизации управления. Кроме того, возмущающие процессы могут инициироваться самоуправлением, профессиональным управлением, реализацией организационных функций и структур управления.

Социальная самоорганизация в организации является коллективной и определяется типом среды коммуникаций. Для внутренней среды характерны типовые схемы отношений в виде «колесо», «круг», «звезда» и других, в которых узловым элементом является не руководитель, а неформальный лидер (НЛ).

Для среды внешних коммуникаций, как правило, применяются матричная схема и сочетание всех известных схем, в которых также узловым элементом является не руководитель, а неформальный лидер (НЛ).

### ***Контрольные вопросы***

1. Какой общий закон теории организации отражают коммуникации?
2. Охарактеризуйте коммуникации как явление.
3. Охарактеризуйте коммуникации как процесс.
4. Изложите типологию коммуникаций, принятую в теории управления.
5. Назовите основные виды противоречий.
6. Сформулируйте основные положения системных коммуникаций.

7. Сформулируйте основные положения производственных коммуникаций.
8. Сформулируйте основные положения личностных коммуникаций.
9. Назовите основные ступени противоречий.
10. Охарактеризуйте различия как нижнюю ступень противоречий.
11. Сформулируйте основные понятия поляризации.
12. Сформулируйте основные понятия столкновения.
13. Сформулируйте основные понятия антагонизма.
14. Каким образом руководитель может переводить коллектив с существующей ступени противоречий на требуемую ступень?
15. Как построить матрицу эффективности уровней противоречий в организации?
16. Как должен вести себя руководитель на ступени «различие»?
17. Как должен вести себя руководитель на ступени «поляризация»?
18. Как должен вести себя руководитель на ступени «столкновение»?
19. Как должен вести себя руководитель на ступени «антагонизм»?
20. Что означает самоорганизация системы управления?
21. Что означает «самоуправление» в системе управления?
22. Сформулируйте основные понятия экологической самоорганизации.
23. Сформулируйте основные понятия технической самоорганизации как процесса.
24. Сформулируйте основные понятия социальной самоорганизации как процесса.
25. Сформулируйте основные понятия самообучения.
26. Сформулируйте основные понятия самовоспитания.
27. Сформулируйте основные понятия самоконтроля.



28. Назовите типовые схемы коммуникаций для внутренней среды организации.

29. Назовите типовые схемы коммуникаций для внешней среды организации.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

- ✓ Управленческий труд. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
- ✓ Организационно-правовые формы организации
- ✓ Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений
- ✓ Процесс проектирования организационной структуры

### *4.1. Управленческий труд. Горизонтальное и вертикальное разделение труда*

В любой организации существует две внутренние формы распределения труда:

- разделение труда на составляющие элементы, которые в своей совокупности представляют общую трудовую деятельность (горизонтальное разделение труда);
- отделение деятельности по координированию действий от самих действий, т.е. отделение деятельности по координации работы других людей, участвующих непосредственно в трудовом процессе (вертикальное разделение труда). Эта часть общественного труда называется управленческим трудом.

**Управленческий труд** — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной координированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Управленческий труд имеет следующие специфические особенности:

- умственный труд работников аппарата управления. Он разделяется на три вида деятельности:
  - организационно-административную и воспитательную (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

- аналитическую и конструктивную (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- информационно-техническую (документальные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);
- участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);
- предмет труда — информация;
- средства труда — организационная и вычислительная техника;
- результат труда — управленческие решения.

**Горизонтальное разделение труда** — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. Другими словами, это разделение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Труд по горизонтали разделяется по следующим признакам: функциональному, товарно-отраслевому, квалификационному.

*Функциональное разделение труда* предполагает специализацию работников по видам их деятельности.

*Товарно-отраслевой признак* связан со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур (осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины, специализация продавцов по продаже одного какого-либо товара и т.п.).

*Квалификационный признак* подразумевает выполнение сложной работы работником соответствующей квалификации. В этом случае нельзя нарушать принцип, согласно которому работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации, так как это повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

**Вертикальное разделение труда** — это функция управления, отражающая целенаправленное координирование и интегрирование деятельности всех элементов организации, т.е. кто-то должен взять на себя обязанности и ответственность за руководство организацией в целом в процессе достижения целей организации; определить круг обязанностей, подчиненных; планировать, организовывать, мотивировать, контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим основным направлениям:

- общее руководство — выработка и проведение в жизнь главных стратегических, перспективных направлений деятельности организации;
- технологическое руководство — разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;
- экономическое руководство — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности предприятия, внедрение хозяйственного расчета и обеспечение его рентабельной работы;
- оперативное управление — составление и доведение до коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом и качеством производственного процесса;
- управление персоналом — подбор, расстановка кадров, развитие трудовых ресурсов организации.

В процессе управления организацией в зависимости от функциональной роли исполнителей выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

*Труд руководителей* представляет собой наиболее высокую степень управления. Руководители принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

*Специалисты* выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

*Вспомогательный персонал* (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Вертикальное разделение труда предполагает строгую иерархию уровней управления:

- высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным, учредительным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа аппарата управления (АУ) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве выделяют два подуровня: полномочное управление и общее руководство;
- руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение конкретных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав крупной организации, начальники функциональных отделов;

- низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, стоящие непосредственно над рабочими и другими исполнителями. Ими могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров; на среднем — 50%; на низшем — около 70%).

Вертикальное разделение труда предполагает наличие *субъекта управления* (управляющая система) — органа (либо лица), осуществляющего управляющее действие, направленное на объект управления (управляемая система) — отдельную структуру организации либо организацию в целом.

#### **4.2. Организационно-правовые формы организации**

Организационная структура управления (система управления) представляет собой совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности (иерархии) и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами. Она направлена на четкую взаимосвязь между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяют следующие элементы:

- звенья (отделы);
- уровни (ступени);
- управление и связи (горизонтальные и вертикальные).

*Звенья управления* — структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или часть их (менеджеры). Связи между отделами носят горизонтальный характер.

*Уровни управления* — совокупность звеньев, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по принципу иерархии:

Президент — Вице-президент — Директора служб — Начальники цехов — Старшие мастера (мастера) — Бригады.

Хотя организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, их можно классифицировать следующим образом:

- организационно-правовые формы организации;
- организационные формы;
- по функциональному назначению.

**Организационно-правовые формы организации.** Организации согласно ст. 50 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) делят на юридические лица, неюридические лица, неформальные.

Юридическим лицом признается организация, которая:

- (1) зарегистрирована в установленном порядке;
- (2) имеет расчетный счет в банке;
- (3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- (4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- (5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- (6) выполняет возложенные обязанности;
- (7) имеет самостоятельный баланс или смету;
- (8) может быть истцом и ответчиком в суде.

*Неюрюидическим лицом* признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие организации.

*Коммерческие организации:*

- хозяйственные товарищества и общества (полное товарищество, товарищество на вере (коммандитное товарищество), акционерные общества (открытые и закрытые), общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, зависимые и дочерние общества);
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.

*Некоммерческие организации:*

- потребительские кооперативы;
- общественные или религиозные организации (объединения);
- благотворительные и другие фонды;
- учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

*Хозяйственные товарищества и общества* реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, джоббер, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), фирма, фонд, франчайз, холдинг.

Например, банк может быть государственной организацией в форме акционерного общества закрытого типа. Компания может быть



частной организацией в форме общества с ограниченной ответственностью.

Несмотря на процесс приватизации, проводимый в РФ, государство обладает значительной собственностью. На управление и хозяйственное владение государственным предприятием выдается временная доверенность в виде назначения на должность.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

**Владение** — это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или незаконным, т.е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и несобственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

**Пользование** — это право потребления вещи с учетом ее назначения. Здесь имеется в виду эксплуатация оборудования, земли, имущества и получение от нее доходов.

**Распоряжение** — это право определять юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи в наём, уничтожения и т.д. Лишение данного права означает лишение права собственности (вещного права).

**Ответственность гражданская** (бремя собственности) — это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной и субсидиарной. Долевая ответственность возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам. Солидарная ответственность также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко

всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности. Субсидиарная ответственность определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, например, организаций или физических лиц — гарантов по договору. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

С точки зрения правовых форм построения организаций следует отметить особенности прав и ответственности учредителей.

Рассмотрим основные правовые формы организаций.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** — объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей. ООО создается и действует на основании учредительного договора и устава; если общество создано одним лицом, то — только устава.

Пример фирменного наименования ООО: «Фирма «Лотос» — общество с ограниченной ответственностью». Число участников ООО не должно превышать 50 человек.

**Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)** учреждается одним или несколькими лицами. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. ОДО создается и действует на основании учредительного договора и устава, если общество создано одним лицом, то только устава.

Пример фирменного наименования ОДО: «Фирма «Колос» — общество с дополнительной ответственностью».

**Акционерное общество (АО)** — это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Общество может быть *открытым* (ОАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества. Число акционеров ОАО неограниченно. ООО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры — в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

**Полное товарищество** — это коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом (в том числе и личным).

**Товарищество на вере (ТВ) (коммандитное товарищество)** включает полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Статус полных товарищей аналогичен статусу полного товарищества. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов. ТВ создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается только полными товарищами (устава нет).

Примеры фирменного наименования товарищества на вере:

- «Иванов и компания — товарищество на вере» (имя или наименование одного товарища);
- «Иванов и компания — коммандитное товарищество» (имя или наименование одного товарища);
- «Иванов, Петров, Сидоров — товарищество на вере» (перечень всех полных товарищей).

Хозяйственное общество считается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения. На основное хозяйственное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

Хозяйственное общество признается зависимым, если другое (участвующее в его делах) общество имеет более 20% голосующих акций или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью. Участвующее общество должно в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных обществах.

ГК РФ ориентирован прежде всего на развитие производственной сферы предпринимательства в стране. В этой связи введена новая форма — производственный кооператив.

**Производственный кооператив** (артель) — добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена неделимой. Независимо от величины пая каждый член кооператива имеет один голос. Статус производственного кооператива необходим для внесения определенности при предоставлении налоговых льгот организации производственной сферы. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество. Кооператив не вправе выпускать акции. Учредительный документ — устав кооператива.

**Унитарным предприятием** (УП) является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо. Имущественный комплекс может принадлежать предприятию на праве либо хозяйственного ведения, либо оперативного управления. УП являются казенными предприятиями. Федеральное казенное предприятие создается, реорганизуется и ликвидируется по решению Правительства Российской Федерации, которое несет субсидиарную ответственность за убытки казенного предприятия.

**Потребительский кооператив** (ПК) — это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах

невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Название ПК отражает главную его цель. Учредительным документом является устав.

Пример фирменного наименования потребительского кооператива: «Потребительский кооператив “Помощь ветеранам”» или «Потребительский союз “Помощь ветеранам”».

**Фонд** — это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общественно полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

**Учреждение** — это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий. В учреждении могут быть сконцентрированы централизованные функции управления и сформированы структуры стратегического управления. Форма «учреждение» дает интересные возможности для снижения уровня налогообложения всей системы холдинга.

**Ассоциации и союзы** — это некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

**Организационные формы организаций** классифицируют по двум типам:

- единичные организационные формы: предприятия или организации, в которых среди учредителей не более одного юридического лица. Например, небольшие строительные фирмы, мастерские и т.д.;
- объединения на основе либо принципа кооперации, либо концентрации.

Укажем некоторые организационные формы.

**Ассоциация** — объединение организаций по технологическому признаку.

**Банк-эмитент** — банк, выпускающий в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы.

**Банк-корреспондент** — банк, выполняющий на основе корреспондентских договоров поручения другим банкам по платежам и расчетам через специальные открытые счета.

**Ипотечный банк** — банк, выдающий долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земля, строения), а также выпускающий закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

**Биржа** — государственная или частная организация, предоставляющая помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные от сделок и накладывающая определенные ограничения на торговлю. Биржа организует оптовую торговлю массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие качественные параметры (товарная биржа), или систематические операции по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты (фондовая биржа).

**Джоббер** — фирма, скупающая отдельные крупные партии товаров для быстрой перепродажи.

**Картель** — долговременное договорное объединение ряда организаций, выполняющее функции, связанные с формированием благо-

приятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в картель организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач.

Основные направления деятельности картелей:

- разграничение рынков сбыта;
- согласование политики цен;
- установка квот на куплю-продажу;
- лицензирование деятельности;
- соблюдение условий найма персонала и др.

Например, Международный стальной картель, созданный в 1926 г., подчинил своему контролю практически весь мировой рынок стали.

**Консорциум** — долговременное договорное объединение ряда однородных организаций. Особенностью консорциума является то, что он выступает как единое целое с другими партнерами, при этом каждая его организация в отдельности не теряет своей фирменной независимости, управления и характера деятельности. Консорциумы могут состоять из организаций одной страны или различных стран. Могут быть консорциумы банков, консорциум организаций по производству и реализации программного обеспечения и др.

Консорциумы создаются для:

- размещения займов;
- осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта;
- проведения эмиссионных операций.

Консорциумы могут быть зарегистрированы как общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и др.

**Концерн** — долговременное договорное объединение ряда организаций транспорта, промышленности, банков, рекламных агентств и других для формирования системной технологической цепи: производ-

ство — сбыт — производство — сбыт. Руководящим органом выступает обычно самая крупная организация этой системы. Каждая входящая организация сохраняет свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих уставных задач, не связанных с деятельностью концерна. Синонимом термина «концерн» является термин «группа», например, группа Моргана (США).

**Корпорация** — аналог акционерного общества.

**Синдикат** — объединение предприятий, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий, но потере ими коммерческой независимости. Объединение организаций осуществляется на базе договорных соглашений.

**Трест** — долговременное договорное объединение ряда организаций, при котором входящие в него организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Трест может объединять как разнородные, так и однородные организации. Например, стальной трест, маргарино-жировой трест, инвестиционный трест. Руководство трестом сосредоточено в единой структуре (правлении, директорате, холдинговой компании и т.п.). Так, в 1901 г. Морган создал в США «Стальной трест», объединив крупнейшие металлургические предприятия США.

**Финансово-промышленная группа** — объединение типа концерна, взятое под опеку государством на определенный срок, чтобы создать мощную базу для удовлетворения стратегических потребностей общества. Например, в электронной или оборонной технике, в товарах повышенного спроса.

**Холдинг-компания (ХК)** — акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных бланков и небанковских фирм с целью осуществления контроля над их операциями.



В настоящее время не допускается создание ХК в следующих сферах деятельности:

- торговля товарами производственно-технического назначения;
- сельскохозяйственное производство, обеспечение сельского хозяйства;
- общественное питание, бытовое обслуживание населения;
- транспорт (кроме железнодорожного, трубопроводного).
- ХК могут быть созданы при:
- преобразовании крупных предприятий с выделением из их состава юридических лиц;
- объединении пакетов акций юридических лиц;
- учреждении новых АО.

По функциональному назначению организации классифицируют следующим образом.

### ***Факторинговые фирмы (фактор-фирмы).***

Основная технология факторинга: фактор-фирма покупает у своих клиентов неоплаченные их контрагентами счета; в течение двух-трех дней она оплачивает им от 70 до 90% требований в виде аванса; оставшиеся 10—30% клиент получает после того, как к фактор-фирме поступят оплаченные счета от контрагентов.

Обычно фактор-фирма является дочерней или зависимой фирмой какого-либо банка. Ставка фактор-фирмы составляет от 0,5 до 1,5% суммы счетов. Факторинг снижает риск маркетинговой деятельности на внешних рынках, в особенности для малых и средних предприятий.

### ***Инжиниринговые фирмы.***

***Инжиниринг*** — это предоставление услуг клиенту при строительстве промышленных и других объектов.

Цикл инжиниринга состоит из этапов:

- определение целесообразности проекта;
- корректировка проекта относительно местности;
- помощь в подготовке персонала;

- подготовка торгов на инженерно-строительные работы;
- наблюдение и консультации во время эксплуатации объекта после сдачи.

Инжиниринговые фирмы объединены в два международных союза — Европейский комитет инженерно-консультационных фирм и Международную федерацию инженеров-консультантов.

По роду деятельности можно выделить фирмы:

- инженерно-строительные;
- инженерно-консультационные;
- инженерно-исследовательские;
- консультанты по организации и управлению.

### ***Лизинговые фирмы.***

**Лизинг** — это операции по аренде имущества на срок, как правило, свыше одного года. Договор аренды (лизинга) определяется как контракт между арендодателем и арендатором относительно найма последним определенного имущества, предоставленного производителем или поставщиком такого имущества. Арендодатель сохраняет за собой право собственности на это имущество.

В международном лизинге выделяют два вида сделок:

- прямой зарубежный лизинг (договор между юридическими лицами);
- лизинг через зарубежные филиалы (лизинговые сделки зарубежных филиалов с местными арендаторами).

Лизинговые фирмы обычно представляют интересы банковских структур.

### ***4.3. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений***

В зависимости от характера связей между структурными подразделениями организации различают следующие основные (базовые) типы

организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную), матричную.

**Линейная организационная структура управления.** Данная организация — одна из простейших и характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. При линейном руководстве каждое звено и каждый подчиненный имеют одного линейного руководителя, что отражает принцип соответствия распорядительства и подчинения теории организации. Суть принципа состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника (поскольку тот, другой, — начальник «моего» начальника). Схематично линейная структура организации представлена на рис. 4.1.

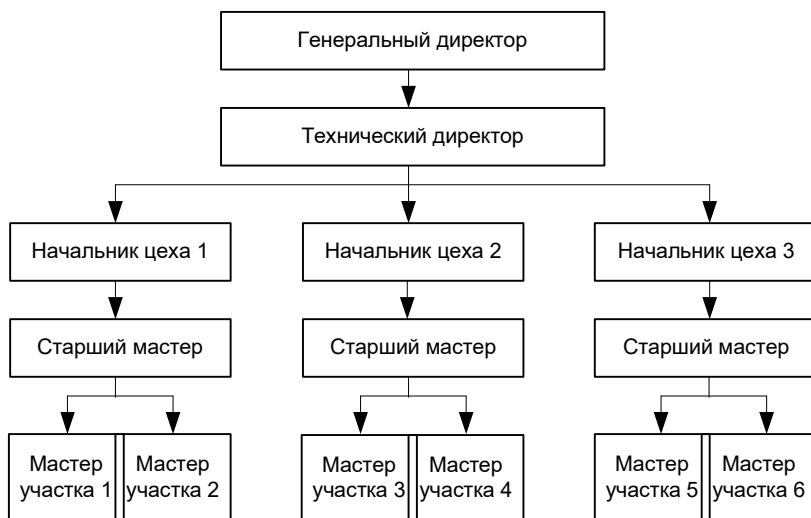


Рисунок 4.1. Схема линейной организационной структуры управления

На рис. 4.2 представлен вариант линейно-организационной структуры, построенный по принципу «результат — треугольник».

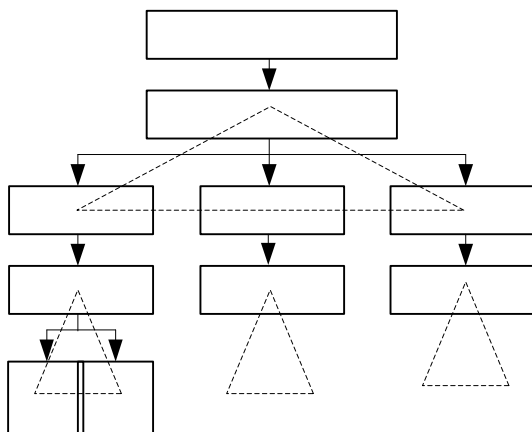


Рисунок 4.2. Схема линейной структуры управления по принципу «результат — треугольник»

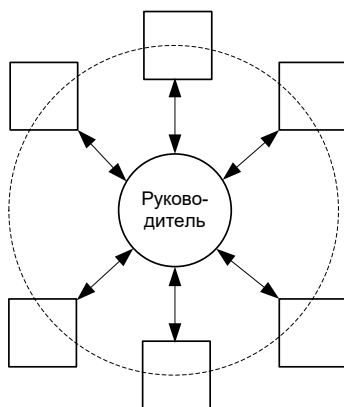


Рисунок 4.3. Схема линейной структуры управления по принципу «колесо»

При филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности подразделений организации для малых и средних предприятий хорошо зарекомендовала себя

линейная организационная структура, построенная по принципу «колесо» (рис. 4.3).

В структуре «колесо» вся информация проходит только через высшего руководителя, расположенного на оси «колеса». В схеме не указана обратная связь. Линейная схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также при большой заинтересованности подчиненных в успешной работе организации.

Линейная организационная структура управления имеет как положительные стороны, так и недостатки.

*Положительные стороны:*

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления (один канал связи);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

*Недостатки:*

- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- затрудненная связь между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

**Функциональная организационная структура управления.** Она характеризуется совокупностью подразделений, специализированных

на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Специалисты одного профиля, как правило, объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.д. При этом общая задача управления делится по функциональному признаку начиная со среднего звена (рис. 4.4).

В структурах управления малых и средних предприятий со стабильными видами продукции и рынком, имеющими четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников, хорошо зарекомендовала себя схема «круг» (рис. 4.5).

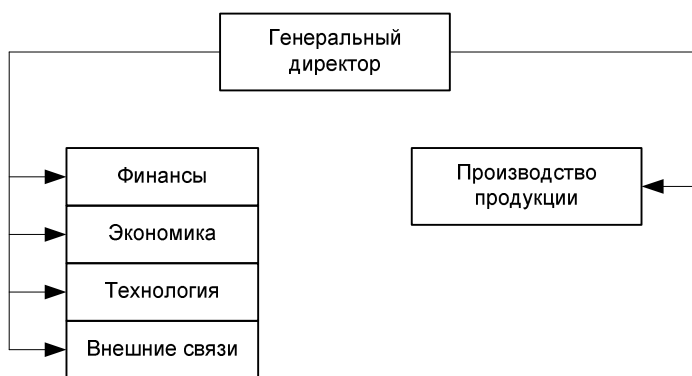


Рисунок 4.4. Схема функциональной организационной структуры управления

Таким образом, вместо универсальных менеджеров в линейной организационной структуре управления, которые должны выполнять все функции управления, в функциональной структуре появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих только за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

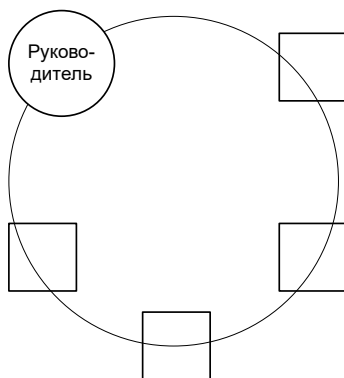


Рисунок 4.5. Схема «круг» функциональной организационной структуры управления

Функциональная организационная структура имеет положительные стороны и недостатки.

*Положительные стороны:*

- высокая компетенция специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- стандартизация, формализация и программирование процессов;
- исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

*Недостатки:*

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- появление тенденций чрезмерной централизации;

- длительность процедур принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, плохо реагирующая на изменения.

**Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления.** Она предполагает, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, при котором функционирует ряд штабов в форме отделов или групп (финансовый отдел, плановый отдел, маркетинг и др.). Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам.

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Пример линейно-функциональной организационной структуры представлен на рис. 4.6.

Линейно-функциональная организационная структура также имеет свои положительные стороны и недостатки.

*Положительные стороны:*

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

*Недостатки:*

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделами;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;



- хорошо развитая система взаимодействия по вертикали (подчинение по иерархии управления), что приводит к чрезмерной централизации.

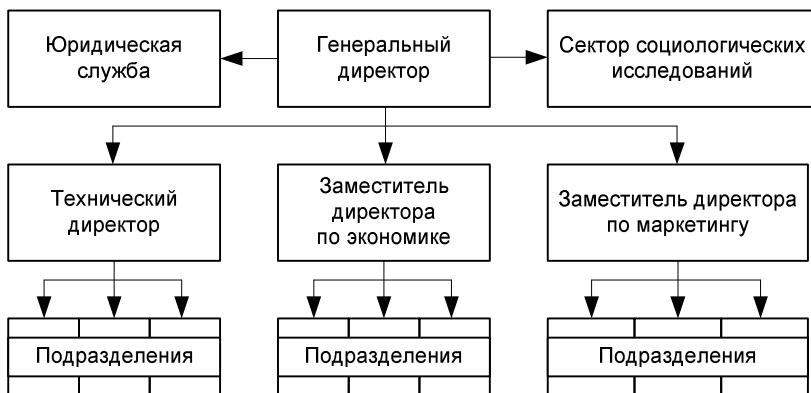


Рисунок. 4.6. Схема линейно-функциональной организационной структуры

**Матричная организационная структура управления.** Эта организационная структура представляет собой совмещение линейной и программно-целевой структур.

Программно-целевая структура направлена на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Матричная структура управления представляет собой совокупность линейных и функциональных связей. При этом вся совокупность работ рассматривается с позиции намеченных целей.

В основе матричной структуры лежит применяемая на многих малых и средних предприятиях структура «звезда», которая характеризуется множеством горизонтальных и вертикальных связей (рис. 4.7).

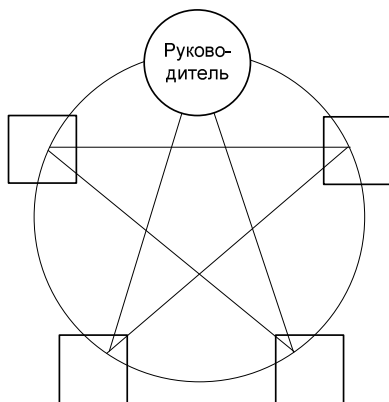


Рисунок. 4.7. Схема «звезда» матричной организационной структуры управления

При разработке матричной организационной структуры управления основное внимание концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. Руководители программ отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к конкретному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за его планирование, особенно за составление графика работ. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться в соблюдении запланированных затрат по проекту, его количественных, качественных и временных показателей. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

При построении матричной организационной структуры управления предприятием по вертикали в соответствии с линейной структурой

располагают управление по функциональному обеспечению проектов (НИОКР, производство, снабжение и т.д.), по горизонтали организуют управление проектами (рис. 4.8).

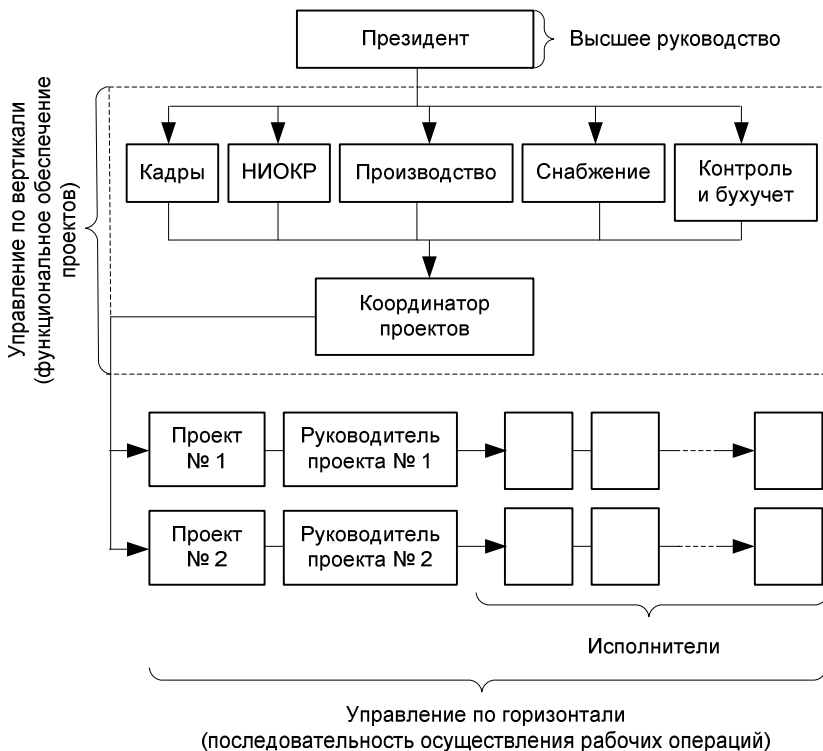


Рисунок 4.8. Матричная организационная структура управления проектами

Матричная организационная структура управления имеет свои положительные стороны и недостатки.

*Положительные стороны:*

- возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;

- повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;
- рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;
- увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;
- усиление контроля за решением отдельных задач проекта;
- сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;
- повышение личной ответственности за выполнение как программы в целом, так и ее составных элементов.

*Недостатки:*

- сложная структура соподчинения, в результате которой возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени их выполнения;
- нездоровое соперничество между руководителями программ;
- необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

На рис. 4.9 представлена смешанная схема организационных структур.

При такой схеме организационного управления средний уровень определяет гибкость организационной структуры, которая является наиболее активной ее частью. Высший и нижний уровни по своей структуре должны быть наиболее консервативны.

Рассмотренные структуры — линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная — являются базовыми при проектировании конкретной структуры организации и могут быть детализированы и комбинированы применительно к конкретному объекту управления.

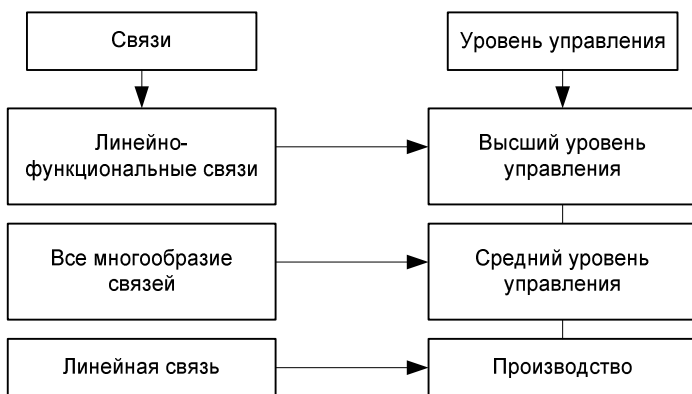


Рисунок 4.9. Смешанная схема организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации. Таким образом, вновь созданная структура должна наилучшим образом позволять организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников и этим удовлетворять потребности клиентов, а также достигать своих целей с высокой эффективностью.

#### ***4.4. Процесс проектирования организационной структуры***

Организационная структура представляет собой единство производственной структуры и структуры управления.

**Проектирование организационной структуры** — это разработка научной, технической, организационной и других видов документации, использование которой позволяет организации реализовать стоящие перед ней задачи.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов: анализа, проектирования и оценки эффективности.

1. *Анализ действующей оргструктуры* управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Надо определить, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К ним относятся:

- *принцип распорядительства и подчинения*, исключающий двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- *соответствие звеньев управления функциям управления*;
- *принцип четкого функционального разграничения* — каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функции других подразделений;
- *принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами*;
- *принцип соответствия эффективности производства и экономичности* — должно быть найдено оптимальное соответствие между эффективностью и затратами;
- *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления*. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, но при этом может понизиться активность и ответственность низовых звеньев управления. При децентрализации руководства их активность повышается;

- *принцип минимизации ступеней управления* — чем меньше ступеней в организационной структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься, и реализовываться управленческие решения;
- *принцип соответствия прав обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица*;
- *принцип прямооточности* — производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;
- *принцип распространенности контроля* — правильное определение нормы управляемости;
- *принцип эффективности хозяйственной деятельности* — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа необходимо выявить «узкие» места в деятельности организации.

2. *Проектирование*. Большое разнообразие организационно-технических условий производства, возможностей получения информации, квалификация разработчиков обусловили различные методы проектирования организационных структур управления в зависимости, которые можно условно объединить в следующие четыре группы:

- *метод сравнения и аналогий* использует опыт проектирования структуры управления в аналогичных организациях;
- *экспертный метод* базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанных проектировщиками структур;

- *метод структуризации целей* вырабатывает систему целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;
- *метод организационного моделирования* дает четкие формулировки критериев оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- численность административно-управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забыть о требованиях, предъявляемых к организационным структурам.



*Оптимальность.* Структура управления признает оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

*Оперативность.* Суть данного требования состоит том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, которые делают ненужной реализацию принятых решений.

*Надежность.* Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

*Экономичность.* Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

*Гибкость.* Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

*Устойчивость структуры управления.* Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от соблюдения принципов проектирования:

- целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
- четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и др.);
- обеспечение способности быстрого реагирования на изменения в управляемой системе;

- предоставление полномочий на решение проблем подразделению, располагающему наибольшей информацией по данному вопросу;
- приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

В различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения организационных структур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, процесс проектирования организационных структур имеет три стадии:

- аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению организационных структур);
- проектную (проектирование, т.е. моделирование, структуры управления);
- организационную (организация внедрения спроектированной организационной структуры).

3. *Оценка эффективности организационной структуры* проводится по степени ее совершенства (эффективность управления, конечные результаты ее деятельности и др.).

### ***Контрольные вопросы***

1. Сформулируйте и поясните смысл управленческого труда и его специфических особенностей.
2. Назовите основные признаки горизонтального разделения труда.
3. Назовите основные направления вертикального разделения труда.
4. Назовите иерархию уровней управления при вертикальном разделении труда.

5. Сформулируйте основные положения организационной структуры управления.
6. Какая организация может быть признана юридическим лицом?
7. Какая организация является коммерческой?
8. Какая организация является некоммерческой?
9. Перечислите основные правовые формы организаций.
10. Назовите правовые формы общества с ограниченной ответственностью (ООО).
11. Назовите правовые формы акционерного общества (АО).
12. Назовите правовые формы производственного кооператива.
13. Каковы положительные стороны и недостатки линейной организационной структуры управления?
14. Объясните схему «колесо» линейной структуры управления.
15. Перечислите положительные стороны и недостатки функциональной организационной структуры управления.
16. Объясните схему «круг» функциональной организационной структуры управления.
17. Назовите положительные стороны и недостатки линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления.
18. Назовите положительные стороны и недостатки матричной организационной структуры управления.
19. Объясните схему «звезда» матричной организационной структуры управления.
20. Каковы этапы проектирования организационной структуры?
21. Сформулируйте требования, предъявляемые к организационным структурам.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### *Тема 1. Основные законы организации и их реализация*

К основным законам организации относят:

**Закон синергии.** Для любой системы (технической, биологической или социальной) есть такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо значительно меньше. Особое значение имеют социальные системы в виде компаний, фирм, товариществ или обществ. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

**Закон самосохранения.** Каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

**Закон развития.** Каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

**Закон информированности-упорядоченности.** Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

**Закон единства синтеза и анализа.** Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на более экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

**Закон пропорциональности-композиции (гармонии).** Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, соз-

дать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

### **Задание 1**

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

### **Задание 2**

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

- Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?
- Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

- Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

### **Задание 3**

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

#### **Задание 4**

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

- Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

#### ***Тема 2. Коммуникации в организации***

Коммуникация лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами.

Общение является неотъемлемой чертой организационного быта. Каждый член организации, будь то руководитель или сторож, участвует в коммуникационном процессе. Однако интенсивность этого участия и самое главное — его цели неодинаковы у различных членов организации. Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияние на поведение других членов организации.

Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации — добиться необходимого для компании производственного поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

Таблица 1.

Типы и методы коммуникаций

Тип коммуникаций	Основной метод (средство) коммуникации
Вербальная Устная Письменная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека, гримасы, взгляд, интонация, тембр голоса, поза, тесты

Традиционно выделяют две формы коммуникации — вербальную и невербальную. При **вербальной коммуникации** в качестве символов используются слова человеческого языка. **Невербальная коммуника-**



ция предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела. В свою очередь вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (табл. 1).

Таблица 2.

Характеристика методов коммуникаций

Метод	Характеристика		Богатство передачи	Область эффективного использования
	обратная связь	канал		
Личная беседа	Немедленная	Аудио и визуальный (невербальный)	Очень высокое	Сложная коммуникация с двусторонней связью
Телефонный разговор	Быстрый	Аудио	Высокое	Коммуникация с двусторонней связью
Документ, направленный адресату	Медленная	Визуальный (вербальный)	Ограниченной	Четкая и рациональная коммуникация
Общий документ	Очень медленная (часто отсутствует)	Визуальный (вербальный)	Низкое	Официальная коммуникация на организационном уровне

Естественно, что руководителей, прежде всего, интересует вопрос о том, какие коммуникационные методы следует выбрать для взаимодействия со своими сотрудниками. Здравый смысл подсказывает, а специальные исследования подтверждают, что выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в

распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации (табл. 2).

Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга. Например, после проведения совещания с подчиненными (устная коммуникация) направлять им меморандум с изложением основных моментов состоявшегося обсуждения.

### **Задание 1. Ситуации для анализа**

*Ситуация 1. Влияние коммуникаций на финансовые результаты филиала корпорации*

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей транснациональной корпорации в июне 1997 г. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании. Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября в компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работали почти 100 человек, большинство из которых опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 г. состоится Всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний. В 30-

минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию корпорации: ликвидация Европейской штаб-квартиры до 1 января 1998 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция закончилась, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

- Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейской штаб-квартиры? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
- Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки вы видите? Как бы вы поступили на месте Алекса Фокса?
- Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

***Ситуация 2. Сокращение штатов компании***

Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бесценно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. В результате августовского кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой

Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно — обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

*Уважаемые коллеги, друзья!*

*Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное воз-*

*награждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов. Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.*

*С уважением, Алексей Некрасов*

### **Вопросы для обсуждения ситуации:**

- Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации? Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
- Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
- Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы?

- Стоит ли Некрасову подписывать это письмо?

### ***Тема 3. Организационная культура***

Существуют два подхода к определению понятия организационной культуры. Согласно первому подходу понятие организационной культуры включает принимаемые большей частью сотрудников организации философию и идеологию управления, ценностные ориентации, поведения, ожидания, нормы.

Согласно второму подходу понятие организационной культуры можно трактовать как образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации, как ценности, которых придерживается данный индивид, а также как символика, посредством которой ценностные ориентации передаются другим членам организации.

#### **Задание 1. Ситуация для анализа: «Роль культуры в формировании стратегических альянсов»**

##### *Этап 1*

Крупная германская фирма «Сигма АГ» с общей численностью занятых около 400 тыс. человек, включающая около 500 предприятий в разных странах мира, занимает устойчивое положение на мировом рынке информационной, бытовой и телекоммуникационной техники, транспортных средств и энергетического оборудования. Рыночные перемены в России обусловили интерес фирмы к российскому рынку. Этому содействовала также обострившаяся конкуренция на мировом рынке.

На первом этапе проникновения на российский рынок была избрана такая организационная форма, как представительство, открытое в Москве. Его функции состояли в анализе потребностей российского рынка, рекламе продукции фирмы, поиске конкретных потребителей и проведении предварительных переговоров о продаже оборудования. Окончательное решение о заключении торговых контрактов принимали компетентные уполномоченные специалисты, выезжавшие для этого из Германии в Москву. Представительство было укомплектовано

германскими специалистами с хорошим образованием, но небольшим практическим опытом. Некоторые из них знали русский язык. Представительство возглавил один из опытнейших менеджеров фирмы, 45-летний Ю. Вигель, проработавший в ней 10 лет. Он организовал и некоторое время возглавлял аналогичное представительство в Дании. Предложенный именно им вариант был реализован в Москве.

Результаты работы представительства в течение 2 лет были оценены руководством компании как не вполне удовлетворительные. Оно обратило внимание на то, что некоторые фирмы из Юго-Восточной Азии, сравнительно поздно вышедшие на рынок, интенсивно наращивают объемы продаж при сопоставимом уровне затрат. Российский рынок оценивался фирмой как ёмкий и считался перспективным. Для исследования ситуации и выработке предложений по реорганизации работы представительства из головной компании в Москву был направлен ведущий менеджер Х. Краузе, руководивший аналогичным представительством в Польше. Он привлёк к анализу московскую консалтинговую фирму; ситуацию изучала также группа специалистов представительства.

#### **Задания для групп:**

- Консалтинговая группа (группа 1) и группа специалистов (группа 2) после внимательного ознакомления с ситуацией должны дать обоснованное предложение по реорганизации работы представительства с учётом культурных различий.
- Группе 3 предлагается сравнить два варианта решения проблемы и сделать обоснованный выбор:
  - при сохранении количества работников провести реструктуризацию кадров путём частичной замены немецких специалистов российскими, которые должны заниматься изучением российского рынка и взаимодействовать с российскими фирмами-посредниками в Москве.

- при сохранении кадрового потенциала представительства привлечь к его управлению в качестве заместителя руководителя российского специалиста, имеющего большой опыт работы, обширные деловые и личные связи.

### *Этап 2*

Согласившись с предложением Х. Краузе, руководство фирмы приняло решение о реструктуризации кадрового потенциала. Одновременно было решено расширить деятельность фирмы в России. Ближайшей целью служило создание условий для совместного производства телекоммуникационных систем, и представительству было поручено подобрать перечень потенциальных партнеров среди российских предприятий для последующего отбора участника совместного проекта.

Такой перечень из 10 предприятий был подготовлен. Специалисты представительства включили в него предприятия, с которыми фирма заключала наиболее масштабные контракты и которые в технологическом отношении были ей близки. Для предварительного отбора реального партнёра в Россию был направлен А.Кулик, специалист в области телекоммуникационных технологий, сделавший в объединённой Германии успешную карьеру менеджера. Эта особенность его биографии и знание русского языка послужили основанием для его командировки в Россию.

После анализа первичной документации о потенциальных партнёрах, собранной специалистами представительства, А.Кулик остановился на пяти предприятиях, с каждым из которых фирма имела прямые договоры купли-продажи оборудования. Одно из этих предприятий – АО «Электрон» - было открытым акционерным обществом; более 50% его акций находилось у работников. Предприятие располагалось в ближнем Подмосковье, являясь научным центром российской электронной промышленности. Его возглавлял О.Темиров, молодой 35-



летний менеджер, тогда недавний выпускник Гарвардской школы бизнеса, владевший 5% акций предприятия.

Другая фирма — государственное предприятие НПО «Марс» - специализируется на разработке и производстве информационных и автоматизированных систем для военных кораблей и расположена в одном из областных городов Поволжья в 900 км от Москвы. Другие три предприятия (АО закрытого типа в Центральном районе России) располагали хорошими по российским меркам технологиями и специалистами, но испытывали финансовые проблемы.

Оборудование от «Сигмы» все предприятия получали благодаря кредитам. Для ГП НПО «Марс» была открыта кредитная линия на 210 млн. евро. Платежи по кредиту осуществлялись в рамках кредитного соглашения между Внешэкономбанком и первоклассным немецким банком. Само кредитное соглашение выполнялось на базе основного договора между Обществом по кредитованию экспортных операций (АКА GmbH) и Внешэкономбанком. Кредитование других предприятий обеспечивали два крупнейших российских банка.

#### **Задание для групп:**

- Группам 1 и 2 предлагалось на основе анализа кросс-культурных различий дать прогноз выбора потенциальных партнёров для ведения переговоров по совместному проекту.
- Группе 3 предлагалось оценить два варианта выбора и принять решение.

**Первый вариант.** Целесообразно выбрать АО «Электрон». В этом случае налицо недостаток у государственного предприятия знаний и опыта работы в системе свободного предпринимательства, притом, что руководство НПО привыкло опираться на государственную поддержку, систему государственных заказов и централизованное распределение ресурсов и продукции. Кроме того, в силу закрытости предприятия в со-

ветские времена его руководители не имели возможности перенимать опыт эффективного хозяйствования в рыночных условиях, используя зарубежные стажировки и другие формы, а имевшиеся контакты носили в основном научный характер. Собственного опыта для эффективного управления в новых условиях явно недостаточно.

**Второй вариант.** Целесообразно выбрать ГП НПО «Марс». Очевидны его высокий научный потенциал, стабильность, обеспечиваемая государственной принадлежностью (советское государство воспринималось на западе как надёжный деловой партнёр), дисциплинированные и квалифицированные инженерные кадры, кредитное соглашение с участием АКА GmbH.

### *Этап 3*

А.Кулик установил контакты с руководством всех пяти предприятий, получив общую первичную информацию и заверения руководителей предприятий о желании наладить с фирмой «Сигма» деловые контакты, более тесные, чем торговые. Полученная информация и личные встречи дали определённые основания для выбора в пользу АО «Электрон» и ГП НПО «Марс», о чём было доложено руководству фирмы. В ходе этих встреч руководитель ГП НПО «Марс» с гордостью продемонстрировал музей истории предприятия, где были представлены достижения его учёных и конструкторов. Были показаны также детский сад, база отдыха. А.Кулика познакомили с жилым микрорайоном, построенным для работников предприятия. Подчёркивалось, что социальную инфраструктуру предприятию удаётся поддерживать на хорошем уровне.

## ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

### Ответы на тест главы 1:

1 - 3; 2 - 2; 3 - 1,3; 4 - 1,2; 5 - 1,2; 6 - 2; 7 - 2; 8 - 1; 9 - 1,2;  
10 - 1,3; 11 - 1,3; 12 - 1,3;  
13 - 2,3; 14 - 1; 15 - 1; 16 - 1; 17 - 2; 18 - 1; 19 - 1; 20 - 2; 21  
- 3; 22 - 1.

### Ответы на тест главы 2:

1 - 1; 2 - 2; 3 - 1; 4 - 3; 5 - 1; 6 - 1; 7 - 3; 8 - 2; 9 - 3; 10 - 1;  
11 - 3; 12 - 1; 13 - 2.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Аккреация** — система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

**Активизация** — функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

**Активность социальная** — одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

**Анализ** — мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

**Аппарат управления** — совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

**Аттестация** — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Бизнес-инкубатор** — малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Венчурные предприятия** — предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

**Внешняя среда** — окружающий мир и место в нем организации (предмета).

**Внутренняя среда** — строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними.

**Воздействие** — сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

**Деструктивный конфликт** — конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, нарастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

**Дефицит** — нехватка, недостаток **чего**—либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

**Диверсификация** — разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса.

**Динамизм** — характеристика изменений, происходящих в организации.

**Завершение конфликта** — процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

**Изменение** — перемена, возникновение нового в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход **социально**—экономической системы из одного качественного состояния в другое.

**Инновация** — создание, распространение и применение **какого**—либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

**Интеллектуальный потенциал** — уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

**Интуиция** — специфическая способность, обусловленная природой творчества, момент выхода за границы сложившихся стереотипов поведения людей в процессе поиска решения задачи.

**Компромисс** — соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Конкуренция** — противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

**Конфликт** — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух, или более людей в процессе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации — возникновение кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация, по каким бы причинам она ни возникала, сама является почвой для конфликтов.

**Критерий** — признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

**Лизинг** — сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

**Менталитет** — образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

**Метод разработки управленческого решения** — способ практического и теоретического действия человека, направленного на достижение цели. Существуют разнообразные методы, в том числе: аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа, фантазии.

**Метод управления** — способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов, и учетом их роли в деятельности человека.

**Методология управления** — логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

**Методы управления конфликтами** — способы управления конфликтами. На практике менеджеры применяют: организационно — структурные методы управления конфликтами, которые связаны с проведением изменений в структуре организации; административные, предполагающие активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; межличностные, основанные на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и ряде других способов.

**Механизм управления** — совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

**Миссия организации** — совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации.

**Модель мотивации** — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования, важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

**«Мозговая атака»** — методы стимуляции творческой активности и продуктивности, исходящие из предположения, что при обычных

приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

**Морфологический анализ** — экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы.

**Мотивация** — это процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

**Неопределенность** — ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

**Организация** — объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов, и правил; одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности.

**Организационные коммуникации** — это процесс, путем которого передается идея с намерением изменить поведение адресата.

**Организационные нововведения** — введение изменений в организацию труда, производства и управления и состоит из двух стадий: генерирования и внедрения.

**Организационный рост** — увеличение объемов деятельности и численности персонала, сопровождаемое изменениями форм и методов организаций и управленческой деятельности.

**Ответственность** — элемент организации в условиях разделения деятельности, определяющий меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.



**Оценка** — отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

**Оценка эффективности управления** — соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

**Парадигма** — совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

**Параметр** — показатель, характеризующий систему.

**Персонал** — группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

Поисковый тип процесса управления — тип управления, в котором цель ясна, но трудно оценить существующую ситуацию относительно цели и выявить проблемы и решения. Разработка управленческого решения осуществляется для выработанной цели и последовательного уточнения ситуации и проблемы.

**Показатель** — характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

**Предприятие** — самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

**Проблема** — противоречие, требующее своего разрешения.

**Проект** — комплекс работ, ориентированных на достижение конечного результата, который можно представить в завершенном виде относительно цели управления.

Процесс принятия решений (выбор курса действий для достижения цели) — его этапы: определение цели, идентификация и анализ проблем, генерирование и анализ альтернатив, выбор решений из предложенного, реализация решений, оценка исполнения.

**Прогнозирование** — научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

**Развитие** — совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

**Реорганизация** — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

**Связи с общественностью** — вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

**Социальная ответственность** — необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

**Стратегическая программа** — совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

**Функции управления** — это виды управленческой деятельности: планирование, организация, мотивация и контроль.

**Человеческий капитал** — экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

***Эффект*** — соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
2. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков Р.С. Голов, А.М. Голиков. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
3. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
4. Акимова Т.А. Теория организации / Т.А. Акимова. - М.: РУДН, 2010. - 435 с.
5. Алиев В.Г. Теория организации: Учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2010. - 429 с.
6. Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов.. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
7. Барков С.А Теория организации. Институциональный подход / С.А Барков. - М.: КДУ, 2009. - 296 с.
8. Барков С.А Теория организации. Институциональный подход: Учебное пособие / С.А Барков. - М.: КДУ, 2009. - 296 с.
9. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 128 с.
10. Веснин В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 272 с.
11. Веснин В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 272 с.
12. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 472 с.
13. Веснин В.Р. Общая теория организации / В.Р. Веснин. - М.: МГИУ, 2007. - 156 с.

14. Голов Р.С. Теория организации. Организация производства на предприятиях: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2010. - 260 с.
15. Голов Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
16. Грибов П.Г. Общая теория организации / П.Г. Грибов, Л.А. Дедушева. - М.: МГИУ, 2010. - 123 с.
17. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с.
18. Дафт Ричард, Л. Теория организации / Ричард Л. Дафт. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 736 с.
19. Демидова А.В. ВПС: Теория организации. КЛ. / А.В. Демидова. - М.: Приор, 2007. - 128 с.
20. Жигун Л.А. Теория организации: Словарь / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 116 с.
21. Идлис Г.М. Математическая теория научной организации труда и оптимальной структуры научно-исследовательских институтов / Г.М. Идлис. - М.: ЛКИ, 2007. - 368 с.
22. Кафидов В.В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический проект, 2005. - 144 с.
23. Кеворков В.В. Теория организации / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
24. Коробко В.И. Теория управления: учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 383 с.
25. Коробко В.И. Теория управления: учеб. пособие для бакалавров / В.И.Коробко. - М.: НОУ ВПО «Институт непрерывного образования», 2014. - 412 с.

26. Коробко В.И. Философия и методология науки: учеб. пособие для магистров / В.И. Коробко, Л.С. Цветлюк. – М.: НОУ ВПО «Институт непрерывного образования», 2015. – 89 с.
27. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.
28. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 365 с.
29. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.
30. Латфуллин Г.Р. Теория организации: Учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин А.В. Райченко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 448 с.
31. Латфуллин Г.Р. Теория организации: Учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин А.В. Райченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 448 с.
32. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2012. - 488 с.
33. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
34. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.
35. Минько, Э. Теория организации производственных систем: Учебное пособие / Э. Минько, А. Минько. - М.: Экономика, 2007. - 493 с.
36. Михненко П.А. Теория организации: учебник / П.А. Михненко. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 336 с.
37. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 511 с.
38. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом

организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

39. Парахина В.Н. Теория организации: Учебное пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - М.: КноРус, 2008. - 296 с.

40. Ружанская Л.С. Теория организации: Учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. - М.: Флинта, 2016. - 200 с.

41. Русецкая О.В. Теория организации: Учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 391 с.

42. Семиков, В.Л. Теория организации: Антология / В.Л. Семиков. - М.: Академический проект, 2005. - 960 с.

43. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 143 с.

44. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.

45. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

46. Третьякова Е.П. Теория организации: Учебное пособие / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2012. - 224 с.

47. Яськов Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 271 с.

48. Яськов Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 271 с.

49. Яськов Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие для студ. ВУЗов / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2012. - 271 с.

50. Теория организации: Учебник. / Под ред. В.Б. Ременникова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 175 с.

*Учебное пособие  
для магистров и бакалавров вузов*

Владимир Иванович Коробко

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Подписано в печать 19.12.2016.

Формат 60\*84 1/16 Печ.л. 9,67.

Тираж 500 экз. Заказ №

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии