

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна»

Т. В. Сметанина Д. А. Симбарская

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве конспекта лекций

Санкт-Петербург
2016

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.011–801*65я73
C50

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна

М. Н. Титова;

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ЧОУВО Балтийского института экологии, политики и права

Н. А. Образцова

Сметанина, Т. В.

C50 **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: конспект лекций/ Т. В. Сметанина, Д. А. Симбарская. – СПб.: ФГБОУ ВО «СПбГУПТД», 2016. –100 с. ISBN 978-5-7937-1214-9**

Конспект лекций разработан в соответствии с государственными стандартами высшего профессионального образования.

Конспект лекций содержит основные вопросы теории организации, которые раскрывают план дисциплины, могут быть интересны студентам, магистрантам, а также преподавателям экономических дисциплин.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.011– 801*65я73

ISBN 978-5-7937-1214-9

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2016
© Сметанина Т. В., 2016
© Симбарская Д. А., 2016

Предисловие

Конспект лекций по теории организации адресован студентам очного, очно-заочного и заочного обучения. Данный материал позволяет ознакомиться с основными аспектами дисциплины – теорией организации, которая является базовой для подготовки студентов экономических специальностей, понять, куда развивается данная теория и в каких областях бизнеса использование её актуально.

Конспект лекций поможет студентам освоить самостоятельно материал по дисциплине, проверить себя, подготовить курсовой проект или контрольную работу по рассматриваемой дисциплине.

В конспекте лекций есть вопросы для самопроверки, что даёт возможность самостоятельного контроля уровня знаний по данной дисциплине.

1. Введение в дисциплину

1.1. Теория организации в системе наук

Существуют различные трактовки термина «организация». В одних случаях он употребляется для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Во многих других случаях организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В нем сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения. Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Именно такое понимание и положено в основу теории организации. Организации не могут быть предметом изучения только одной науки – теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения. Система наук об организации представлена на *рис. 1*.

Разумеется, такой сложный организм, каким является современная организация, не может быть понят только с позиций рассмотрения его формальной структуры и разложения его на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим преимущественно статику организации, ключевое значение имеет поведенческий подход, нацеленный на выявление динамики организации и ставящий в центр исследований человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивации к труду и достижению установленных целей. Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности.

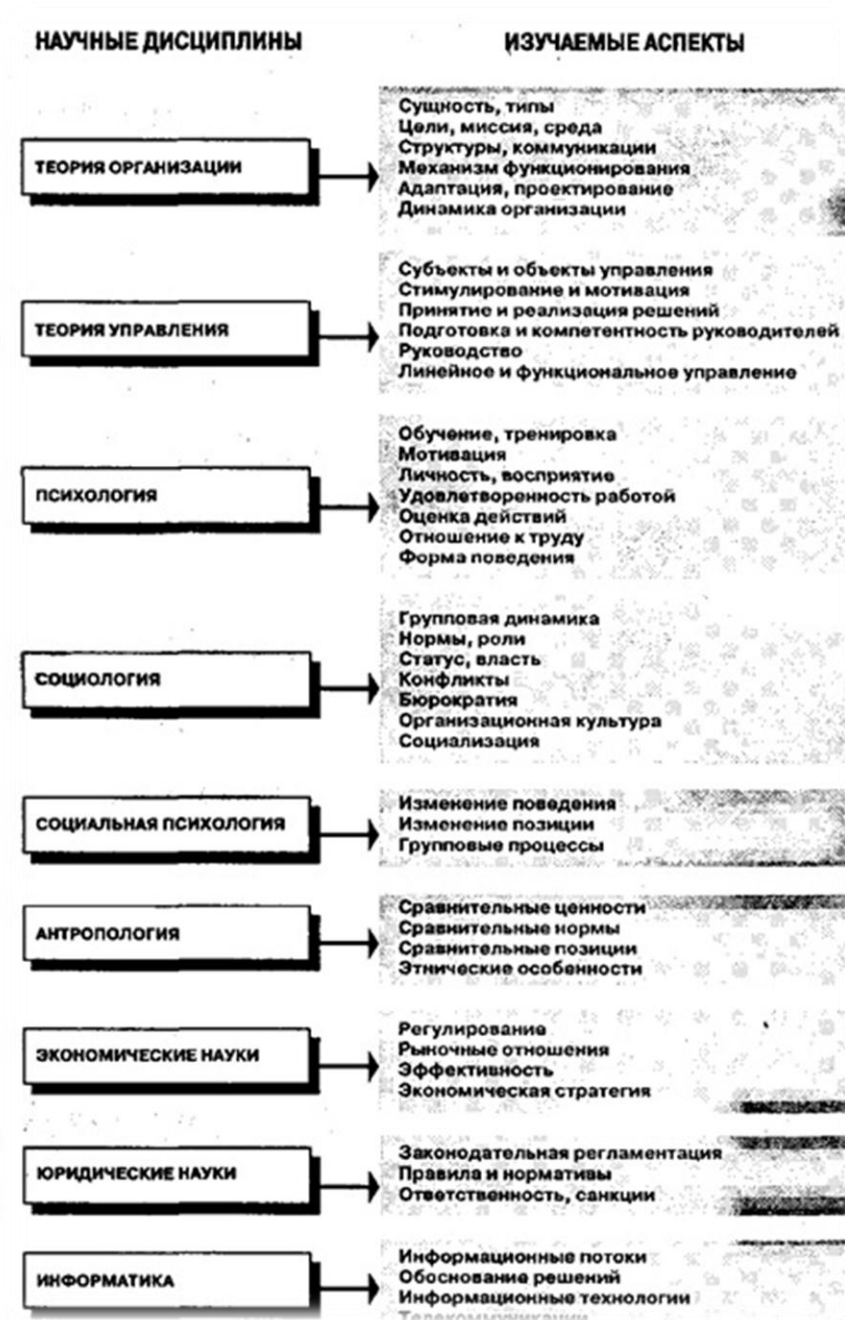


Рис. 1. Система наук об организации

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит *науке об управлении*. Вопрос о разграничении теории организации и науки об управлении в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно. В одних работах (и их немало) теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. Мотивируется это тем, что управление как целенаправленная деятельность по переводу объекта в желаемое состояние не может рассматриваться в отрыве от природы и свойств управляемого объекта. В ряде работ по теории управления формулируются основные категории, закономерности,

принципы и типология организационных систем, но не проводится строгое разграничение, к какому ответвлению общей теории – к организации или управлению – относится тот или иной постулат.

Имеется также большое число работ, выделяющих проблемы организации в относительно самостоятельную область знаний. Исходная позиция их авторов состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для изучения управления. Такая позиция позволяет, на наш взгляд, глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности их отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей, учесть особенности каждой стадии жизненного цикла субъектов хозяйствования. Разумеется, и при таком подходе сохраняется объективно существующая связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности.

Интересы комплексного решения проблем организаций требуют учета того, что в состав их элементов входят объекты двоякой природы. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру организации (индивидуумы с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру организации (орудия труда, материальные ресурсы, технологические правила).

Основополагающая задача теории организации – изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов. Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (психологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения этих задач.

Вклад *психологии* в теорию организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. В последнее время расширилась база именно тех психологических исследований, которые непосредственно связаны с поведением человека в организации. Речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой,

психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

Исследования в области *социологии* расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой. Принципиально важным является изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, касающиеся групповой динамики, процессов социализации, организационной структуры, бюрократии, коммуникаций, статуса и власти. Особый вклад социологии обусловлен изучением природы социальных конфликтов (и прежде всего конфликтов межличностных) между малыми, средними и большими социальными группами. Для теории организации большую научную значимость приобретает изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социальных и технических системах, анализ факторов социальной активности и социальной патологии, моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возможностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации.

На вопросы, возникающие в процессе функционирования организации, о том, как индивидуумы ведут себя в групповой деятельности и почему они ведут себя так, а не иначе, дает ответы сравнительно новая научная дисциплина – *социальная психология*. При изучении межличностного поведения главным ориентиром является то, как происходят изменения, в каких формах они осуществляются и как преодолеваются барьеры их восприятия. Исключительную важность для организаций представляют исследования, посвященные оценке и анализу изменения позиций людей, форм коммуникаций и путей удовлетворения индивидуальных нужд в условиях групповой деятельности.

Вклад *антропологии* в теорию организации обусловлен тем, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т. е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения. Эта социальная память прошлого лежит в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в деятельности организаций. В теории организации исключительно важно учитывать характер и степень влияния указанных факторов на формирование приоритетов людей и их поведение в организациях.

Связь теории организации с *экономической наукой* определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу их построения, обеспечения их внутренних и внешних

взаимодействий. Исследования отношений собственности, рыночного и государственного регулирования, макро- и микроэкономических аспектов функционирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, методов экономического стимулирования имеют непосредственное отношение не только к ориентации организаций, но и ко всем сторонам их эффективной деятельности.

Особую значимость приобретает связь теории организации с *юридической наукой*, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится и к административному праву, регулирующему общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Особо выделим корпоративное право – совокупность юридических норм, регулирующих правовой статус, порядок создания и деятельности хозяйственных обществ и товариществ. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, устанавливаемых собственником или администрацией предприятия (коммерческой организации) и регулирующих различные внутрифирменные отношения. Совокупность социальных регуляторов, облачаемая в соответствующую законодательную форму и обеспечивающая юридическую регламентацию общественных отношений, создает необходимые предпосылки для эффективного функционирования организаций.

Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также информатика как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах. Организации должны быть структурированы таким образом, чтобы максимизировать возможности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений. Организации должны обеспечить оперативное получение требуемой информации как руководителями, так и исполнителями. Развитие современных информационных систем осуществляется высокими темпами за счет широкого внедрения новых информационных технологий, развития компьютерных сетей и телекоммуникаций. В перспективе значение этого фактора будет возрастать.

1.2. Сущность понятия «организация»

Прежде чем ответить на вопрос, что представляет из себя теория организации как отрасль научных знаний, необходимо разобраться в смысловом определении самого понятия «организация».

Термин **«организация»** происходит от лат. *organizo* – «сообщаю стройный вид, устраиваю» и определяется в науке как внутренняя упорядоченность, структурированность, согласованность взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Организация как явление носит универсальный характер и наблюдается во всех процессах и явлениях окружающего нас мира и в нас самих. «Без организации, организованности нет никакого реального бытия – небытие можно только мыслить, никакого реального, живого представления о нем нет, потому что абсолютно бессвязное (неорганизованное) представление не есть представление, оно – вообще ничего. Без понятия организации нет понятия системы».

В кибернетике, общей теории систем понятие организации связывается с неустойчивой упорядоченностью, подвижностью, изменчивостью системы.

Организация в интерпретации основоположника организационной науки *А. Богданова* носит всеобъемлющий характер. Присущие ей проявления находят свое реальное воплощение и в творениях человеческих рук, и в творениях природы.

В теории организации используются, главным образом, следующие семантические значения понятия «организация»:

во-первых, как совокупность действий, процессов, ведущих к образованию упорядоченного состояния элементов целого – **«организация как процесс»**;

во-вторых, как результат организационных процессов, осуществляемых природой и человеком – **«организация как система»**.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, развития и ликвидации организаций. Теория организации – это научная организация организаций.

Каждый человек в течение своей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди учатся, работают, преодолевают неудачи, развивают науку и культуру, вступают в отношения. В рамках организаций осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей и нет людей, которым не приходилось бы иметь дело с организациями.

Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они

перестраиваются, когда перестают отвечать намеченным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ими управлять эффективно. Зачем организации необходимы, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются – ответы на эти и многие другие вопросы в той или иной мере даёт теория организации.

Можно проследить три фазы фундаментальных изменений в организациях в XX в. Первая фаза – отделение управленческих функций от капитала – собственности и превращение управления в профессию. Вторая – появление, начиная с 1920 г., командно-административных организаций с вертикальной соподчиненностью и высоким уровнем централизации принятия решений. Третья – переход к организациям с преобладанием горизонтальных структур и связей с широким использованием информационных технологий. Каждая фаза – ответ на вызов времени, на радикальные экономические изменения.

Вступление в XXI в. характеризуется переходом к всестороннему применению современных информационных сетей и компьютерных систем. Появились признаки нового прорыва – кооперация и сотрудничество всё более вытесняют конкуренцию, что подтверждается появлением новых форм организаций – это альянсы, виртуальные, сетевые, интеллектуальные, глобальные и обучающиеся организации.

Существуют различные трактовки термина «организация». В одном случае термин употребляется для обозначения деятельности по упорядочению элементов определенного объекта во времени и в пространстве. Такое толкование близко к слову «организованность». В других случаях организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. Организация как объект – это комплекс взаимосвязанных элементов в единстве с внешним окружением. Именно такое понимание положено в основу данного курса теории организации.

1.2.1. Сущность системного подхода к проектированию организации

Анализ внутреннего строения организации обеспечивается с помощью использования системного подхода.

Системный подход – это методологическое направление, состоящее в исследовании сложных объектов с использованием системного анализа.

Для понимания сути и роли системного подхода в теории организаций рассмотрим первоначально понятие системы, ее отличительные признаки, состав компонентов.

Система – множество взаимосвязанных элементов, объединенных ради достижения общей цели в единое целое, взаимодействие между которыми характеризуется упорядоченностью и регулярностью на отдельном отрезке времени.

Отличительными признаками системы выступают:

- наличие взаимосвязанных частей в объекте,
- взаимодействие между частями объекта,
- упорядоченность данного взаимодействия ради достижения общей цели системы.

К основным компонентам системы относят: элементы системы, взаимоотношения между элементами, подсистемы, структуру системы.

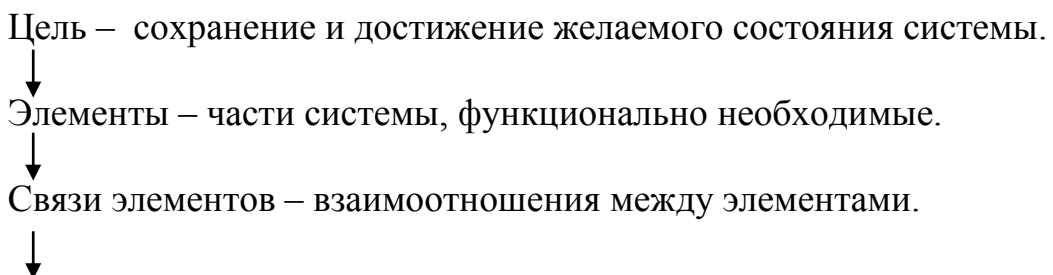
Элемент системы – это минимальная целая часть системы, которая функционально способна отразить некоторые общие закономерности системы в целом. Минимальность определяется субъектом исследования как часть, достаточная для удовлетворения познавательной потребности.

Взаимоотношения, или связи между элементами системы, выражаются через обмен веществом, энергией, информацией. Они бывают прямые и обратные, положительные и отрицательные, нейтральные или функциональные.

Подсистема – часть системы, состоящая из элементов, которые возможно объединить по схожим функциональным проявлениям. В зависимости от количества функций в системах может быть разное число подсистем.

Структура системы – это совокупность связей между элементами системы, ее подсистемами, между системой и внешней средой. Если рассматривают совокупность связей внутри системы, структуру считают внутренней. Если рассматриваются связи как внутри, так и с внешней средой, структура считается полной.

Основные понятия системного подхода, необходимые для всестороннего анализа внутреннего состояния организации, можно представить в виде следующей логической последовательности:



Структура – внутреннее состояние системы, обусловленное устойчивыми связями между элементами.



Состояние системы – совокупность параметров, характеризующих систему в целом.



Функционирование – переход от одного состояния системы в другое или сохранение заданного состояния.



Организация – структурно-функциональное состояние системы.



Управляющее воздействие – целенаправленное воздействие на систему в целях корректировки ее состояния путем изменения входных параметров.



Результат – итоговое состояние системы, достигнутое под воздействием управления и функционирования системы.

Уникальной характеристикой рассмотренных систем являются внутренние отношения частей, при этом каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. Каждая часть организации выполняет свои определенные функции. Для того чтобы поддерживать отдельные части в одном организме и формировать целое, осуществляется интеграция через правила, процедуры и другие средства.

Различаются открытые и закрытые системы. Понятие закрытой системы возникло в физике и означает, что система является самодостаточной, т. е. игнорирующей эффект внешнего воздействия. Открытая система имеет взаимодействие с окружающим миром, т. е. организация получает, прежде всего, из окружающего мира сырье и человеческие ресурсы. Организация зависит от клиентов и заказчиков. Организация как открытая система может быть представлена графически (рис. 2).



Рис. 2. Организация как открытая система

Организация как открытая система всегда имеет вход, через который в неё из окружающей среды поступают всевозможные ресурсы (сырьё, энергия, люди, информация, денежные средства и т. п.) и выход, через который в окружающую среду поступает её продукция, полученная в результате трансформации ресурсов. Отсюда вытекает одно из важнейших свойств открытых систем – признание взаимозависимости между системой и внешней средой.

1.3. Понятие, структура системы, взаимодействие элементов внутри системы

Система — это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

Основные признаки системы: наличие множества элементов, единая цель для всех элементов, наличие связей между ними, целостность, определенная структура и иерархичность, относительная самостоятельность элементов.

Под элементом принято понимать простейшую неделимую часть системы. Представление о неделимости связано с целью рассмотрения объекта как системы. Таким образом, элемент — предел членения системы с точки зрения решения конкретной задачи.

Система может быть разделена на элементы не сразу, а последовательным расчленением на подсистемы, более крупные, чем элементы, но более мелкие, чем система в целом. Возможность деления системы на подсистемы связана с вычленением совокупности элементов, способных выполнять относительно независимые функции, направленные на достижение общей цели системы. Для подсистемы должна быть сформулирована подцель, являющаяся ее системообразующим фактором.

Если стоит задача не только выделить систему из окружающей среды и исследовать ее поведение, но и понять ее внутреннее строение, нужно изучать структуру системы. Термин «структура» происходит от латинского *structura* — «строение», «расположение», «порядок».

Структура системы включает в себя ее элементы, связи между ними и атрибуты этих связей. В большинстве случаев понятие «структура» принято связывать с графическим отображением, однако это необязательно. Структура может быть представлена в виде теоретико-множественных описаний, матриц, графиков и т. п.

Связь — понятие, выражающее необходимые и достаточные отношения между элементами. Атрибутами связи являются:

- направленность;
- сила;
- характер.

По направленности связи разделяются на направленные и ненаправленные. Направленные связи, в свою очередь, делятся на прямые и обратные.

По силе проявления связи делятся на слабые и сильные.

По характеру связи разделяются на связи подчинения и связи порождения. Первые можно разделить на линейные и функциональные; вторые характеризуют причинно-следственные отношения.

Связи между элементами характеризуются определенным порядком, внутренними свойствами, направленностью на функционирование системы. Такие особенности системы называются ее организацией.

Структурные связи относительно независимы от элементов и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой. Это означает, что закономерности, выявленные при изучении систем, отображающих объекты одной природы, могут использоваться при исследовании систем другой природы. Связь также может быть представлена и рассмотрена как система, имеющая свои элементы и связи.

Понятие «структура» в узком смысле слова может отождествляться с понятием «системообразующие отношения», т. е. структура может рассматриваться как системообразующий фактор.

В широком смысле слова под структурой понимают всю совокупность отношений между элементами, а не только системообразующие отношения.

Методика вычленения системообразующих отношений из окружающей среды зависит от того, идет ли речь о проектировании еще не существующей системы или об анализе системного представления известного объекта, материального или идеального.

Общие свойства систем:

1. Каждая система имеет определенную структуру, обусловленную формой пространственно-временных связей или взаимодействий между элементами системы. Систему можно назвать организованной, если ее существование либо необходимо для поддержания некоторой функциональной (выполняющей заданную работу) структуры, либо, напротив, зависит от деятельности такой структуры.

2. Система не может состоять из элементов, лишенных индивидуальности, идентичных. Нижний предел разнообразия — не менее двух элементов («протон и электрон», «болт и гайка», «он и она»), верхний — бесконечность.

3. Эмерджентность — одно из самых существенных свойств систем. Это несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; иными словами, эмерджентностью называют наличие новых качеств целого, отсутствующих у его составных частей. Таким образом, свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. В то же время объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

4. Выделение системы делит ее мир на две части — саму систему и ее среду. По характеру связей, в частности — по возможности обмена веществом и энергией со средой, в принципе мыслимы: изолированные системы (обмен невозможен); замкнутые системы (невозможен обмен веществом); открытые системы (возможен обмен и веществом, и энергией). В природе существуют и в теории организации рассматриваются только открытые системы. Системы, между внутренними элементами которых и элементами среды осуществляются переносы вещества, энергии и информации, носят название динамических систем.

5. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды. Это свойство организации называется гомеостазом. Гомеостаз динамической системы поддерживается непрерывно выполняемой ею внешней циклической

работой («принцип велосипеда»). Для этого необходимы проток и преобразование энергии в системе. Вероятность достижения главной цели системы — самосохранения (в том числе и путем самовоспроизведения) — определяется как ее потенциальная эффективность.

6. Действие системы во времени называют ее поведением. Вызванное внешним фактором изменение поведения обозначают как реакцию системы, а качественное изменение реакции системы, связанное с изменениями структуры и направленное на стабилизацию поведения, — как ее приспособление, или адаптация. Закрепление адаптивных изменений структуры и связей системы во времени, при котором ее потенциальная эффективность увеличивается, рассматривается как развитие или эволюция системы. Возникновение и существование всех материальных систем в природе обусловлено эволюцией. Динамические системы эволюционируют в сторону усложнения организации и образования подсистем. При этом усиливаются такие эмерджентные свойства системы, как управляемость и самоорганизация.

7. Важной особенностью эволюции систем являются неравномерность, отсутствие монотонности. Периоды постепенного накопления незначительных изменений иногда прерываются резкими качественными скачками, существенно меняющими свойства системы. Обычно они связаны с так называемыми точками бифуркации — раздвоением, расщеплением прежнего пути эволюции. От выбора того или иного продолжения пути в точке бифуркации очень многое зависит, вплоть до появления и процветания нового мира вещей, организмов, социумов или, наоборот, гибели системы.

8. Любая реальная система может быть представлена в виде некоторого материального подобия или знакового образа, т. е. соответственно аналоговой или знаковой моделью системы. Моделирование неизбежно сопровождается некоторым упрощением и формализацией взаимосвязей в системе. Эта формализация может быть осуществлена в виде логических (причинно-следственных) и/или математических (функциональных) отношений.

Изучение свойств системы предполагает прежде всего изучение взаимоотношения частей и целого. При этом имеется в виду, что:

- 1) целое первично, а части вторичны;
- 2) системообразующие факторы представляют собой условия взаимосвязанности частей внутри одной системы;
- 3) части системы образуют неразрывное целое, поэтому воздействие на любые из них влияет на всю систему;
- 4) каждая часть системы имеет собственное предназначение с точки зрения цели, на достижение которой направлена деятельность целого;

5) природа частей и их функции определяются положением частей в целом, а их поведение регулируется взаимоотношениями целого и его частей;

6) целое ведет себя как нечто единое, независимо от степени сложности.

Каждая система имеет входное воздействие, технологию ее обработки, конечные результаты и обратную связь.

Основой теории организации является теория систем. Система чаще всего определяется как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность.

Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Основные свойства системы: стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации – законе самосохранения); потребность в управлении (существует набор потребностей у человека, животного, общества, стада животных, большого социума); наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств этих элементов).

Элементы являются составными частями каждой системы. Они могут в свою очередь представлять собой системы, т. е. быть подсистемами. Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную область внутри системы.

Каждая организация должна обладать признаками системы (табл. 1). Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации.

Т а б л и ц а 1. Признаки системы

Отсутствующий признак организации	Возможные последствия
Множество элементов	Нехватка ресурсов, некомплект составляющих технологического процесса
Единство главной цели у всех элементов	Отсутствие единой сплоченной команды
Связи между элементами системы	Обособление каждого элемента организации от общего дела, нет возможностей синергии
Относительная самостоятельность элементов системы (персонала)	Отсутствие возможности проявления творческого подхода, нет возможностей самовыражения
Четко выраженное управление	Наличие хаоса и анархии

В организационных системах постоянно идет процесс преобразования, в ходе которого элементы изменяют свое состояние. В процессе преобразования входные элементы трансформируются в выходные (рис 3).

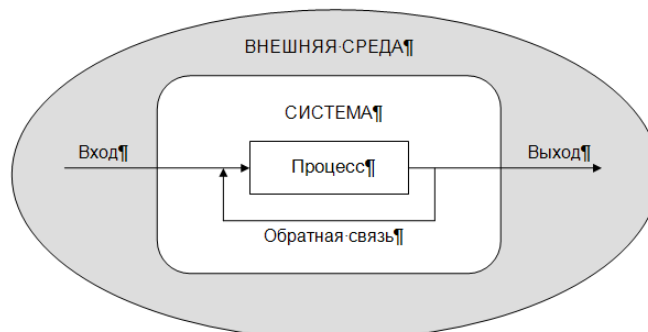


Рис. 3. Схема системы и ее окружения

Входом называется то, что воздействует на систему со стороны внешней среды. Функцией входа является возбуждение силы, которая обеспечивает систему ресурсами, поступающими в процесс. Вход может принимать одну или более из следующих форм: результат предшествующего процесса, последовательно связанный с данным; результат предшествующего процесса, беспорядочно связанный с данным; результат процесса данной системы, который вновь вводится в нее.

Выходом называется результат или конечное состояние процесса. Выход может быть определен как назначение, для достижения которого системные объекты, свойства и связи соединены вместе. Определение выхода, таким образом, совпадает с определением цели.

Процесс переводит вход в выход. Способность переводить данный вход в данный выход называется свойством данного процесса. Связь определяет следование процессов, т. е. что вход одного процесса является выходом другого. Выделить систему в реальном мире значит указать все процессы, дающие данный выход.

Функция ограничения систем складывается из двух частей – цели и принуждающие связи. «Мир без ограничений был бы всеобщим хаосом». Хаос и «обилие разнообразия» уменьшаются организацией или наложением ограничений. Для наложения ограничений на систему используется информация, которая противостоит тенденциям системы к увеличению энтропии или дезорганизации.

Живые системы являются динамическими системами, т. е. они изменяются с течением времени. В этих системах могут присутствовать два типа обратной связи – отрицательная и положительная. При отрицательной обратной связи часть выходного сигнала подается на вход системы так, что отношение полученного выходного сигнала к входному

сигналу составляет величину, меньшую единицы. Таким образом, отрицательная обратная связь уменьшает величину выходного сигнала при увеличении сигнала на входе, т. е. является механизмом автокоррекции системы.

При положительной обратной связи отношение выходного сигнала к входному есть величина, большая единицы. Увеличение выходного сигнала приводит к увеличению сигнала на входе.

Общими элементами управления с помощью обратной связи являются: перестройка объектов, свойств и связей существующей системы; преобразование выхода системы во вход для цели регулирования выхода системы и критериев действия системы; воздействие на идущий процесс в целях сокращения или улучшения действий системы; обучение и познание, которые априорно позволяют различить существующее и желаемое состояние.

Постулируется, что любая система может быть описана в терминах системных объектов, свойств и связей.

Соотношение $Y_t = f(X_t, S_t)$ позволяет судить, при каких состояниях входов и внутренних состояниях системы достигаются наиболее предпочтительные состояния ее выходов, т. е. реализуется целевая функция системы.

1.4. Объект, предмет и метод теории организации

Последние из обозначенных определений понятия «организация» являются ключевыми в определении объекта и предмета теории организации. При этом теория (вообще) – это система научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их необходимые внутренние связи, законы функционирования и развития. Объект – это то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, а предмет – исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта. В теории организации объектом изучения выступает организационный опыт создания различного рода организаций, процессы их функционирования, а также исследование организационных законов. Основные задачи теории организации заключаются в систематизации этого опыта, в осмыслении, объяснении и обобщении способов организации природы и человеческой деятельности, установлении тенденций и закономерностей их развития. Именно организационное творчество природы и сознательная организационная деятельность человека, подвергнутые глубокому, всестороннему исследованию и преломлению через призму организационного опыта, и составляют суть теории организации, определяют ее собственное место и

роль в системе человеческих знаний. Предмет теории организации составляет вся совокупность вопросов, связанных с исследованием организационных процессов, систем и их состояния. По сути – это организационные взаимоотношения, т. е. связи и взаимодействия между различного рода элементами в организации. Они отражают совокупность и разнообразие всех видов и форм установления, осуществления и проектирования взаимосвязи как внутри объекта, так и вне его. Именно такие, характерные для всех объектов реального или представляемого мира отношения, выступая в качестве предмета изучения в самых разнообразных процессах и системах как объектах исследования, раскрывают и отражают сущность организации. Теория организации систематизирует, представляет и описывает такие взаимосвязи и взаимодействия в виде стройной системы научных знаний. В этом смысле теория организации как наука определяет область основополагающих представлений о порядке, формах, структурах, процедурах и методах построения, оформления и отражения процессов и систем. Она раскрывает внутреннее строение, состав и содержание собственно исследуемых объектов. В реально существующих и идеально представляемых процессах и системах встречаются самые разнообразные проявления организационных отношений (табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Проявление организационных отношений

Критерии	Статические	Динамические
Количественные	Пропорции	Прогрессии
Качественные	Форма	Программы
Конструктивные	Структуры	Графики
Коммутационные	Классификация	Процедуры
Иерархические	Полномочия	Исполнение
Временные	Сроки	Расписание
Комплексные	Системы	Процессы

Инструментом теоретического исследования предмета является научный метод. Метод – это способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, а также совокупность приемов и операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

Основными методами теории организации являются: индукция (движение мысли от единичного к всеобщему); дедукция (исследование путем перехода от общего к частному); абстрагирование (мысленное выделение существенных свойств и связей предмета и отвлечение от других, частных его свойств и связей); метод «черного ящика» (изучение строения системы не разбирая ее, а анализируя ее системное окружение); аналогия (перенесение знания, полученного из рассмотрения какого-либо объекта, на другой, менее изученный объект, но сходный по

существенным свойствам и качествам); анализ – расчленение (мысленное или реальное) какого-либо объекта на элементы; синтез – соединение (мысленное или реальное) различных элементов какого-либо объекта в единое целое.

1.5. Виды систем

Основная классификация систем – разделение каждой из них на три подсистемы: техническую, биологическую и социальную.

Техническая подсистема включает оборудование и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической подсистеме ограничен, и последствия всех решений, как правило, предопределены. Решения носят строго формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке.

Биологическая подсистема включает флору и фауну планеты, в том числе человеческий организм. Набор решений также ограничен вследствие медленного эволюционного развития живых организмов. Последствия решений могут быть непредсказуемыми вследствие наличия субъективных факторов и огромного многообразия вариантов.

Социальная подсистема характеризуется наличием человека как субъекта и объекта управления в совокупности взаимосвязанных элементов. Социальная подсистема может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая подсистема – техническую подсистему.

Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и пр. Основным связующим элементом социальной системы является человек.

Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями. Социальные организации играют существенную роль в современном мире. Особенности социальных организаций:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм, высокий уровень неопределенности.

Системы также подразделяются на искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие.

Искусственные системы создаются человеком для реализации каких-либо заданных программ или целей на основании субъективной воли (техника, учреждения культуры).

Естественные системы возникают в природе или создаются человеком вследствие объективных природных процессов (экологические системы, моногамия).

Открытые системы характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее (СМИ, коммерческие структуры).

Закрытые системы характеризуются преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения внутренних потребностей персонала и учредителей (профсоюзы, политические партии, мафиозные структуры).

Детерминированные системы функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом (типовое производство, начальное образование).

Стохастические системы характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами (научные исследования, предпринимательство, игровой бизнес).

Мягкие системы характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям и слабой устойчивостью (финансовые котировки, слабообученный персонал).

Жесткие системы – как правило, авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации (религиозные организации, диктатуры).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему существует большое количество определений системы?
2. Что общего между понятиями «организация» и «система»?
3. Приведите примеры систем по различным классификационным признакам.
4. Социальная организация является открытой или закрытой системой? Объясните почему.
5. Объясните значение структурных элементов системы: вход, выход, процесс.
6. Что означает в теории организации понятие «эмерджентность»?

2. Школы менеджмента и их участие в становлении теории организации

1. Классическая школа. Американская школа государственного управления.

Основоположник – Л. Уайт.

Основа – школа государственного администрирования.

Принципы: специализация, единство распоряжений, сокращение числа подчиненных, делегирование ответственности, централизация, корпоративный дух (гармония персонала).

Лесли Уайт (англ. *Leslie Alvin White*, 19 января 1900 года, Салида, штат Колорадо — 31 марта 1975 года, Лон-Пайн, штат Калифорния) — выдающийся американский антрополог, этнолог и культуролог. Ввел в науку термин «культурология» и выделил её как самостоятельную дисциплину. Выступал в защиту эволюционизма и стал одним из основателей неозволюционизма в культурной антропологии

Закончил социологический факультет Чикагского университета, во время обучения изучал в полевых условиях культуру индейцев пуэбло. С 1930 г. работал в Мичиганском университете, где проработал всю жизнь. Научная карьера Уайта была затруднена его эволюционистскими взглядами, выступлениями против креационизма и политическими взглядами: в течение 13 лет был ассистентом профессора, тогда как его научные работы уже получили широкую известность. Католическая церковь г. Энн-Арбор (где находится Мичиганский университет), отлучила его от церкви. В 1929 г. Уайт посещал СССР[1], после возвращения на время присоединился к Социалистической рабочей партии и писал статьи в партийной газете под псевдонимом Джон Стил (*John Steel*). Признание пришло к Уайту только в 60-е – в 1964 г. он был избран президентом Американской антропологической ассоциации.

Теоретической основой классической школы является статья 1926 г. «Введение в науку государственного управления» Л. Уайта. В ней объясняется административно-государственное устройство с позиций теории организации.

2. Школа человеческих отношений.

Значение этой школы высоко в области административно-государственного управления и определения роли человеческого фактора в теории организации.

1920–1950-е гг. – Мери Паркер Фолет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу – США.

Фолет в основу управления положила человеческие ресурсы

Абрахам Маслоу – использование человеческих отношений для создания благоприятного климата в коллективе, консультации со служащими, творческая реализация.

Суть эксперимента в Хоторне Мери Паркер Фоллет:

– Мэри Паркер Фоллет (3 сентября 1868 года – 18 декабря 1933 года) – американский социолог и консультант по вопросам управления и пионер в области теории организаций и организационного поведения. Она также является автором ряда книг и многочисленных эссе, статей и речей о демократии, человеческих отношениях, политической философии, психологии, организационного поведения и разрешения конфликтов. Фоллет родилась в штате Массачусетс и провела большую часть своей ранней жизни там. В сентябре 1885 г. она поступила в общество Анна Тикнор. В 1898 г. окончила колледж Рэдклифф, но получила отказ доктора в Гарварде при приеме на работу на том основании, что она была женщиной.

– Они предположили, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная, и посчитали такой переменной сам факт участия работниц в эксперименте: осознание важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе привело к большему включению в производственный процесс и росту производительности труда, даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. Мэйо истолковал это как проявление особого чувства социабельности – потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе. Второй линией интерпретации явилась идея о существовании внутри рабочих бригад особых неформальных отношений, которые как раз и обозначились, как только было проявлено внимание к нуждам работниц, к их личной «судьбе» в ходе производственного процесса. Был сделан вывод не только о наличии наряду с формальной еще и неформальной структуры в бригадах, но и о значении последней, в частности, о возможности использования ее как фактора воздействия на бригаду в интересах компании. Не случайно впоследствии именно на основании рекомендаций, полученных в Хоторнском эксперименте, возникла особая доктрина «человеческих отношений», превратившаяся в официальную программу управления и преподаваемая ныне в качестве учебной дисциплины во всех школах бизнеса.

– Джордж Элтон Мэйо (*George Elton Mayo*, 1880–1949) – американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и является одним из основоположников школы человеческих отношений.

Абрахам Маслóу (Маслóв) (англ. *Abraham Maslow*; 1 апреля 1908 года, Нью-Йорк — 8 июня 1970 года) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

Широко известна иногда приписываемая Маслоу так называемая «Пирамида Маслоу» — диаграмма, иерархически представляющая человеческие потребности. Однако ни в одной из его публикаций такой схемы нет [источник не указан 335 дней], напротив, он считал, что иерархия потребностей не является фиксированной и в наибольшей степени зависит от индивидуальных особенностей каждого человека. «Пирамида потребностей», введенная, вероятно, для упрощенного изложения идеи иерархии потребностей, встречается впервые в немецкоязычной литературе 1970-х г., например, в первом издании учебника У. Стоппа (1975 г.).[1]

Его модель иерархии потребностей нашла широкое применение в экономике, занимая важное место в построении теорий мотивации и поведения потребителей.

Поведенческий подход (бихевиорализм).

Д. Истон — американский политолог. Основа его рассуждений: исключить цели, намерения, желания, идеи — оставить верифицированные наблюдения. Он стремился к точности, поиску константа в теории управления.

Дэвид Истон (англ. *David Easton*; родился в Торонто 24 июня 1917 года) — один из ведущих американских политологов. Образование получил в университете в Торонто. В 1947 г. получил степень PhD в Гарвардском университете. В этом же году начал свою карьеру в Чикагском университете на кафедре Политической науки. С 1981 г. — профессор Калифорнийского университета. В 1968–1969 гг. — президент Американской ассоциации политических наук. В 1984 г. был избран на пост вице-президента Американской академии наук и искусств.

Основной вклад Истона в политическую науку связан с адаптацией и применением принципов и методов системного анализа к изучению функционирования политических систем, а также с исследованием проблем политической социализации.

Акцент внимания Истона — на изменчивости и динамичности политических систем, на роли различных структур в поддержании непрерывности функционирования политической системы. Истон определяет политическую систему как взаимодействия, посредством которых в обществе осуществляется распределение ценностей и на этой почве предотвращаются конфликты между членами общества. При рассмотрении политических систем Истон использует кибернетический принцип замера показателей функционирования системы на её «входе» (запросы и потребности граждан) и «выходе» (решения и действия властей).

Герберт Александер Саймон (англ. *Herbert A. Simon*; 15 июня 1916 года, Милуоки — 9 февраля 2001 года, Питтсбург) — выдающийся американский ученый еврейского происхождения в области социальных,

политических и экономических наук, один из разработчиков гипотезы Ньюэлла – Саймона.

Он оказал заметное влияние на развитие теории организации, менеджмента и управленческих решений. Г. Саймон состоял членом Национальной академии наук США. Он долгое время работал профессором компьютерных наук и психологии в университете Карнеги – Меллона в Питсбурге. Его работы в области вычислительной техники и искусственного интеллекта оказали существенное влияние на развитие кибернетики.

Основные усилия Г. Саймона были направлены на фундаментальные исследования организационного поведения и процессов принятия решений. По праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теория ограниченной рациональности). Основные результаты, полученные им в этой области, изложены в таких книгах, как «Организации» (совместно с Джеймсом Марчем), вышедшей в 1958 г., а также «Административное поведение» и «Новая наука управленческих решений» (1960).

Значительный теоретический вклад Г. Саймона в науку управления получил достойное признание в 1978 г., когда ему была присуждена Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах».

Г. Трумэн предложил концепцию «группы интересов». Используется для аналитических целей в государственном администрировании.

Д. М. Дейч предложил в качестве единицы анализа сообщение, а также каналы распространения.

Джон Марк Дейч (англ. *John Mark Deutch*, р.1938) – американский учёный и государственный деятель, Директор Центральной разведки США (1995–1996).

Родился в Брюсселе в еврейской семье, в 1942 г. родители Дейча, спасаясь от преследований нацистов, переехали вместе с сыном и дочерью в США. В 1945 г. Джон получил американское гражданство, в 1961 окончил химико-инженерный факультет Массачусетского технологического института (МТИ), получив степень бакалавра точных наук, и одновременно исторический факультет колледжа в Амхерсте, получив степень бакалавра истории. В 1965 г. получил степень доктора физической химии в МТИ. В 1961–1965 гг. работал в отделе политического планирования Министерства обороны, после чего вернулся к занятиям наукой. В 1966–1969 гг. работал доцентом химии в Принстонском университете, в 1970–1977 гг. – профессором химии в МТИ. С 1976 г. – декан химического факультета МТИ. Одновременно работал в «мозговом центре» RAND. В 1977–1980 гг. – заместитель

министра энергетики, отвечающий за программы производства ядерных вооружений, с 1981 г. – ректор МТИ.

В 1989–1993 гг. входил в Президентский консультативный совет по внешней разведке, в 1993–1994 гг. – заместитель министра обороны по вопросам производства и технологий, с 1994 г. – заместитель министра обороны. 19 марта 1995 года назначен президентом Б. Клинтоном директором ЦРУ, 9 мая утвержден Сенатом, 10 мая вступил в должность, возглавлял ЦРУ до 15 декабря 1996 года. После ухода Дейча с поста директора ЦРУ сотрудники технической инспекции обнаружили в памяти его компьютера, не имевшего специальной системы защиты, 31 секретный документ. В мае 1999 г. министерство юстиции приняло решение не возбуждать против Дейча уголовного дела, однако летом того же года директор ЦРУ Джордж Тенет «на неопределенное время» лишил его доступа к секретной базе данных ЦРУ.

После выхода в отставку с поста директора ЦРУ Дейч вернулся в МТИ в качестве профессора химии. С начала 1999 г. – председатель комиссии Конгресса США по проблеме хищения американских ядерных технологий.

Дуглас Мак-Грегор – стратегия управления базируется на теории X и Y.

Теория X – статическая стратегия управления.

Теория Y – получила название динамической стратегии управления.

Дуглас Мак-Грегор – стратегия управления базируется на теории X и Y.

Теория X – статическая стратегия управления.

Теория Y – получила название динамической стратегии управления.

Основные различия теорий X и Y Д. Макгрегора (табл. 3)

Т а б л и ц а 3. Основные различия теорий X и Y Д. Макгрегора

Теория X	Теория Y
1. Статистическая стратегия управления	1. Динамическая стратегия управления
2. Дальнейшее совершенствование способностей чиновника невозможно	2. Дальнейшее совершенствование способностей чиновника возможно
3. Единоличный полный контроль	3. Признается наличие у чиновника потребности в селективной адаптации

Фредерик Херцберг – концепция мотивационной гигиены.

Мотивы трудового поведения

Способствующие удовлетворению:

1. Трудовые успехи.
2. Признание заслуг.
3. Процесс труда.
4. Степень ответственности.
5. Служебный рост.
6. Профессиональный рост.

Препятствующие удовлетворенности служащего трудом

1. Гарантии сохранения работы.
2. Социальный статус.
3. Трудовая политика в организации.
4. Условия труда.
5. Отношение непосредственного начальника.
6. Личные склонности.
7. Межличностные отношения.
8. Заработная плата.

Школа постбихевиорализм, модернизм

Управленческий процесс под углом актуальных социально-политических ценностей. Преобразование в структурно-функциональный анализ. Основоположники: Д. Истон Дэвид Истон (англ. *David Easton*; родился в Торонто 24 июня 1917 года) – один из ведущих американских политологов. Образование получил в университете в Торонто. В 1947 г. получил степень PhD в Гарвардском университете. В этом же году начал свою карьеру в Чикагском университете на кафедре Политической науки. С 1981 г. – профессор Калифорнийского университета. В 1968–1969 гг. – президент Американской ассоциации политических наук. В 1984 г. был избран на пост вице-президента Американской академии наук и искусств. Г. Алмонд (Габриэль или Габриэль ... Габриэль Алмонд (1911–2002) – американский политолог, специалист в области общетеоретической и сравнительной наук). Толкотт Парсонс (англ. *Talcott Parsons*; 13 декабря 1902 года, Колорадо-Спрингс – 6 мая 1979 года, Мюнхен) – американский социолог-теоретик, глава школы структурного функционализма, один из создателей современной теоретической социологии и социальной антропологии.

Основа – приверженность идее социальной стабильности постепенно становится определяющей чертой американской школы административно-государственного управления.

Школа организационного развития

Время возникновения: последнее десятилетие.

Берут исток А. Маслоу, Д. Мак-Грегор.

Основа – рост скорости и усложнения характера изменений социальной среды.

Основные принципы:

1. Приспособление к новым целям государственного управления в соответствии с требованиями быстро меняющейся социально-политической среды.

2. Члены институтов административно-государственного управления должны осуществлять сотрудничество и управлять изменениями, предотвращая точку бифуркации (разрушения).

3. Участие каждого уровня в постановке целей и принятии решений в государственном управлении.

4. Развивающиеся институты административно-государственного управления должны располагать взаимным доверием и самореализацией.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Роль классической школы в формировании понятий теории организации.

2. А. Маслоу и его роль в теории потребления.

3. Теория Х и Y Д. Макгрегора.

4. Концепция мотивационной гигиены. В чём она заключается?

5. Хоторнский эксперимент. Значение и цель.

3. Организационно-управленческие структуры организаций. Их виды

А) Жесткие организационные структуры

1. Линейная структура организации, в которой нет подразделений, а число работников не превышает нормы управляемости руководителя. В структуре существуют только линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют. Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя (рис. 4).

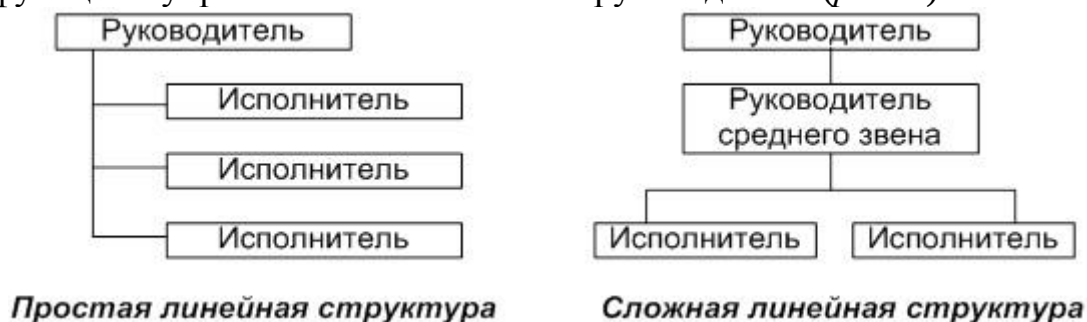


Рис. 4. Простая и сложная линейная система

Руководителю организации могут подчиняться несколько руководителей среднего звена. Но при этом специализация управления происходит не по функциональному признаку, а по объему работы

(например, начальнику магазина подчиняются начальники двух отделов магазина, имеющие одинаковый набор функций) (рис. 5).



Рис. 5. Пример сложной линейной структуры

Достоинства и недостатки линейной структуры:

- четкие уровни управления, подчинения и связи;
- оперативность и точность управленческих реакций;
- исключение получения одним исполнителем противоречивых заданий;
- чрезмерные информационные перегрузки руководителя;
- увеличение сроков выполнения заданий, требующих совместной работы нескольких отделов.

2. Функциональная

Специализация управления происходит в рамках функционального подхода, т. е. по основным направлениям деятельности: производство, маркетинг, финансы, НИР. Руководитель организации имеет в подчинении специалистов, которые управляют сразу всеми исполнителями (рис. 6).

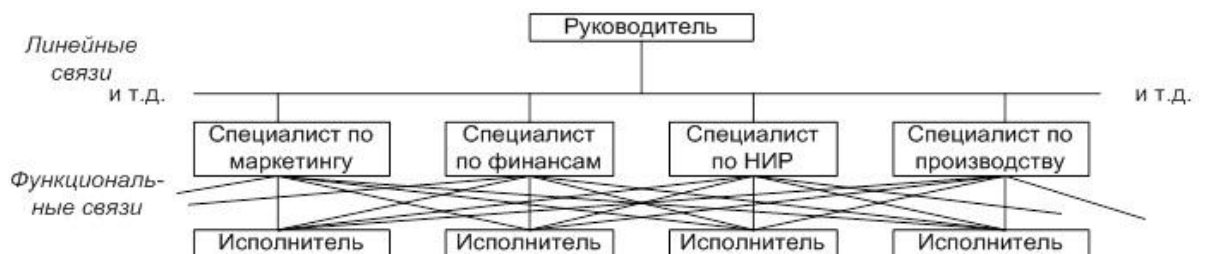


Рис. 6. Функциональная структура

Достоинства и недостатки функциональной структуры:

- эффективная организация горизонтальных связей;
- широкие возможности для согласования одного решения по различным функциональным подразделениям;
- нарушается принцип единоначалия и снижается эффективность работы исполнителей;
- координация деятельности не находится в руках одного человека, а поровну лежит на всех специалистах;
- от руководителя организации требуется наличие глубоких и разносторонних знаний.

3. Линейно-штабная

Первый «гибрид» линейной и функциональной структур. При линейных руководителях создается группа специалистов – «штаб» или «аппарат». На уровне организации работники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают специфические задачи (рис. 7). Штаб обладает следующими полномочиями:

- рекомендательными (для руководителя, которому подчиняется);
- согласовательными (при принятии решений, требующих заключения штабных специалистов);
- параллельными (при разработке альтернативных решений наравне с линейным руководителем).



Рис. 7. Линейно-штабная структура

Штаб имеет линейную структуру. Типы штаба:

- консультативный (определенный набор специалистов на постоянной основе);

- обслуживающий (по одной из обслуживающих функций управления: маркетинг, финансирование, планирование, ведение дел, юридическое обслуживание и т. д.);

- личный (разновидность обслуживающего аппарата; разновидность секретаря-референта).

Достоинства и недостатки штабной структуры:

- штаб позволяет соединить выгоды линейной и функциональной структур;

- штаб освобождает руководителя от большей части аналитической работы и помогает сосредоточиться на своей основной деятельности;

- результаты работы штаба могут не подойти к конкретной ситуации, так как штаб не связан с основной деятельностью организации;

- линейный руководитель может не прислушиваться к рекомендациям штаба, даже если он не прав;

- сложно оценить эффективность работы штабов организации по результатам их деятельности, так как очень сложно определить, какого эффекта достигла организация благодаря данным штабом рекомендациям.

4. Линейно-функциональная

Наиболее распространенный вид структуры, в основе которого лежит «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы и т. д.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху вниз. Результаты работы контролируются по степени достижения поставленных целей. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель, основная задача которого состоит в том, чтобы все службы вносили свой вклад и их работа была скоординированной.

Реализация линейно-функциональной структуры управления может быть также реализована на основании штабной структуры. В такой структуре параллельно существуют линейные (обязательные) и функциональные (рекомендательные) связи (*рис. 8*).

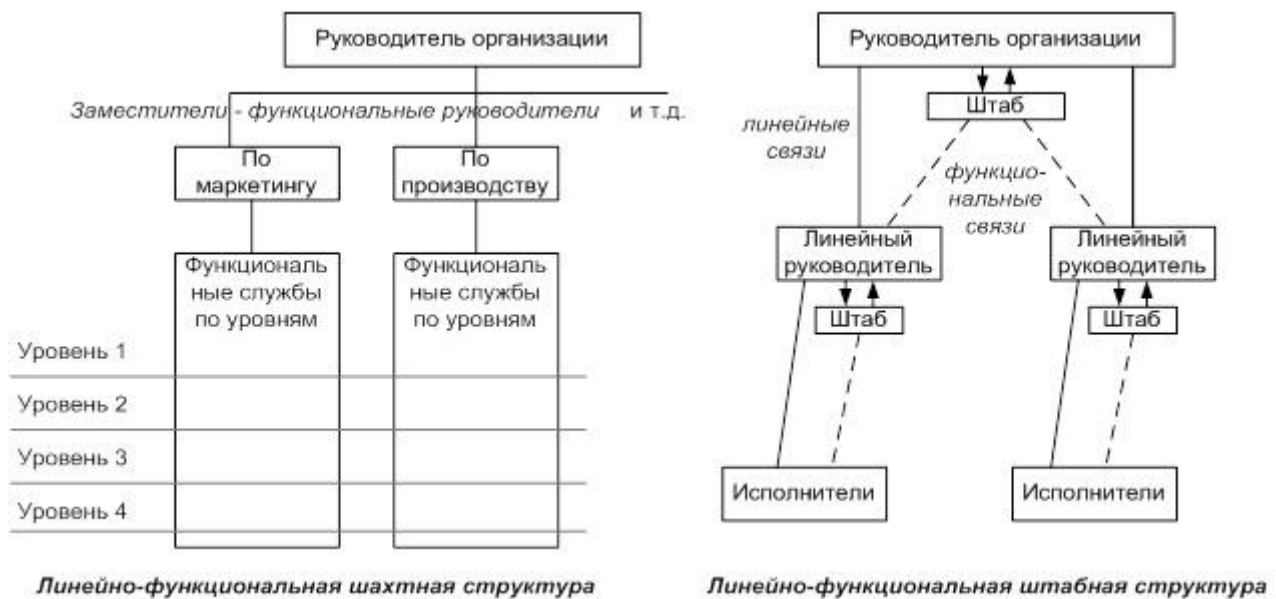


Рис. 8. Виды линейно-функциональной структуры

Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры:

- эффективны там, где выполняются рутинные и редко меняющиеся функции;
- хорошо подходят для управления небольшими организациями;
- хорошо подходят для предприятий с массовым и крупносерийным производством;
- подходят для компаний, работающих на международных рынках, если на всех рынках требования к продукту и технологии одинаковы;
- неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций;
- высокая централизация оперативного управления;
- если организация большая, присутствует слишком высокая норма управляемости на верхнем уровне управления (большое количество функциональных заместителей у руководителя);
- не позволяют быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды (из-за неэффективной связи между подсистемами, высокого уровня формализации);
- не подходят при разнородности требований к продукту и технологии предприятия на различных рынках (сегментах).

5. Дивизиональная структура

В основе дивизиональной структуры лежит принцип выделения производственных отделений организации (дочерних предприятий и филиалов) как самостоятельных объектов управления. Соответственно, ключевыми фигурами организации становятся не руководители

функциональных направлений, а менеджеры производственных отделений. Такие подразделения становятся не только центрами затрат, но и центрами прибыли, повышающими эффективность своей деятельности за счет самостоятельного принятия решений. Структуризация организации может происходить:

- по выпускаемой продукции или услугам (продуктовая специализация) (рис. 9);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация) (рис. 9);
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация) (рис. 10).

Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т. д.

В дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции:

- производственных связей (обмен продукцией или продуктами незавершенного производства внутри организации);
- административных связей (координация и контроль);
- финансовых связей (контроль расходов и получения прибыли, либо контроль распределения денежных средств из централизованного фонда).

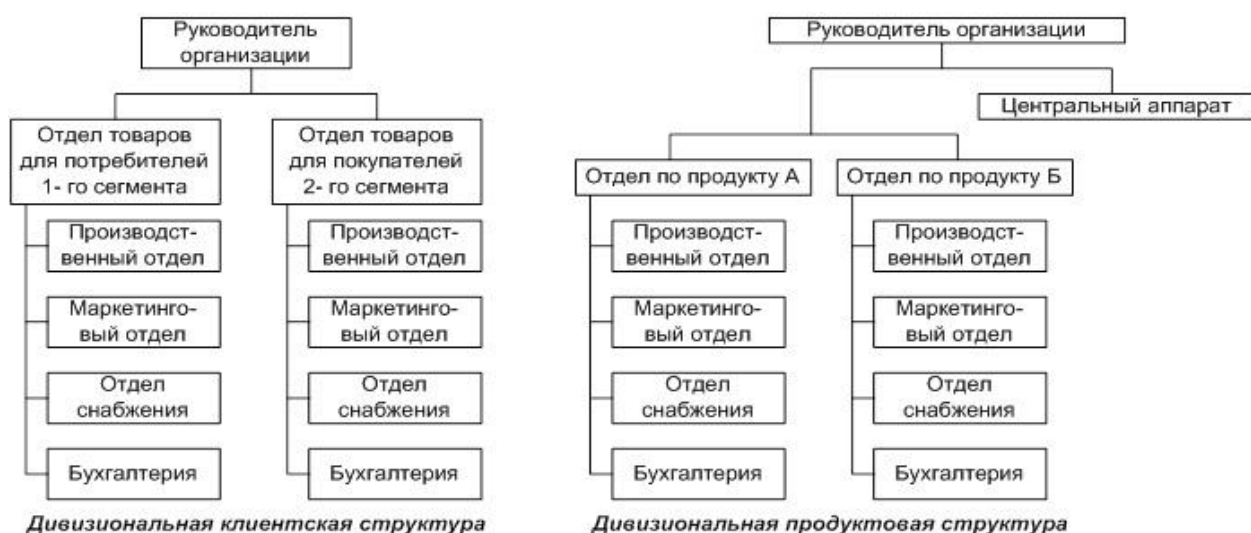


Рис. 9. Дивизиональная структура потребительской и продуктовой специализации



Дивизиональная региональная структура

Рис. 10. Дивизиональная структура региональной специализации

Достоинства и недостатки дивизиональной структуры:

- тесная связь с рынком, потребителем;
- возможность быстрого реагирования производств и управления на изменения внешней среды;
- повышение иерархичности структуры, необходимость в промежуточных уровнях координирующего менеджмента, что приводит к снижению эффективности коммуникаций, и рост затрат на управление;

Б) Гибкие организационные структуры

1. Проектная структура

В системе управления проект – это временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ (проведение различных экспериментов, освоение новых видов продукции или технологий, методов управления и др.) (рис. 11).

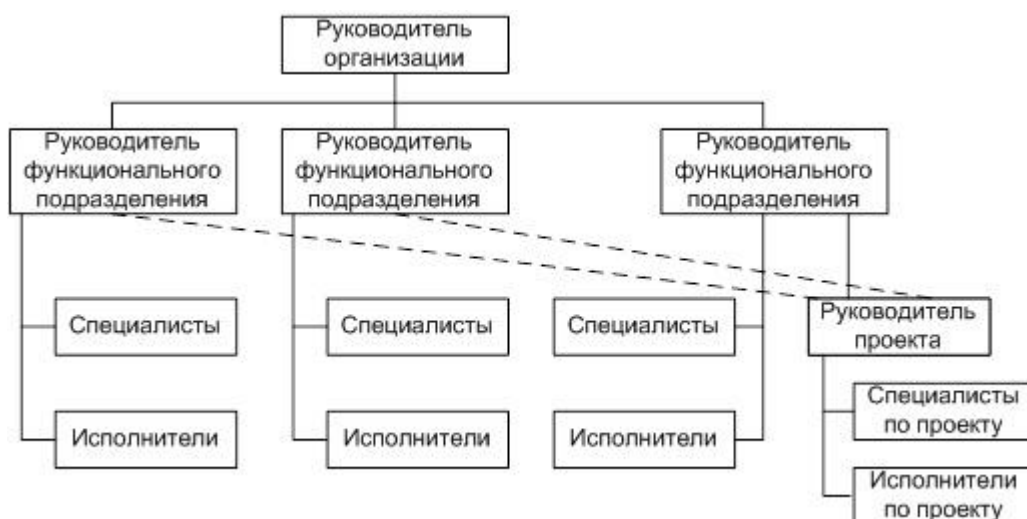


Рис. 11. Проектная структура

2. Матричная структура

Построена на принципе двойного подчинения исполнителей: линейному руководителю (руководитель проекта) и функциональному руководителю (руководитель функционального подразделения). Организация работы сводится к созданию в организации временных рабочих групп для решения необходимых задач (проектов). Выделенные на это ресурсы в дальнейшем могут перераспределяться, т. е. один и тот же работник или оборудование выполняют различные задания, не вводя новых должностей и подразделений, используются в научно-исследовательских организациях. В матричной структуре присутствуют вертикальные связи (по функциональным подразделениям), которые определяют методы и принципы работы и горизонтальные связи (по выполняемым проектам), которые определяют объем работ (рис. 12).



Рис. 12. Матричная структура

3. Программно-целевая структура

Складывается в многопрофильных организациях, относящихся к инновационной сфере, используется принцип создания подразделений по крупным стратегическим целям.

4. Адхократическая (специальная) структура

Состоит из относительно слабо связанных между собой групп специалистов и незначительного числа вспомогательного персонала. Используется в научных учреждениях, внедренческих фирмах, больницах, учебных заведениях.

Одним из видов таких структур являются структуры в виде перевернутой пирамиды. В таких структурах на верхний уровень управления ставятся специалисты-профессионалы, тогда как руководители находятся на нижнем уровне и выполняют функции администратора и координатора. Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно удовлетворять потребности клиентов (рис. 13).

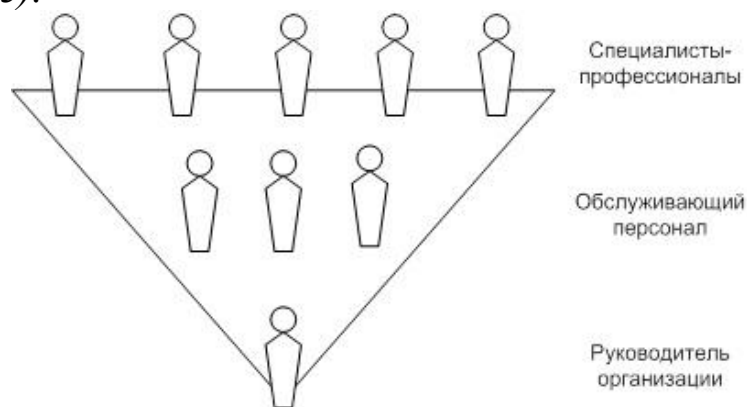


Рис. 13. Адхократическая (специальная) структура

5. Фрагментарная структура

Совокупность самостоятельных целевых групп (команд, комитетов), занятых теоретическим решением важных для жизни организации проблем. Такие группы состоят из узких специалистов.

6. Бригадная структура

Основу структуры составляет групповая форма организации труда и производства (рис. 14). Основные принципы, на которых строится бригадная структура:

- автономная работа;
- самостоятельное принятие решений и координация по горизонтали;
- смена жестких связей гибкими;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников других функциональных подразделений.

Переход к бригадной структуре требует значительной подготовки:

- распределение персонала по бригадам (10 – 15 чел.);
- назначение руководителя исходя из характера работы;
- организация работы по принципам взаимопомощи, взаимозаменяемости, личной ответственности, адаптивности;
- приведение персонала к состоянию универсальности;
- организация сочетания коллективной и общей ответственности;
- стимулирование экономически выгодного сотрудничества;
- организация зависимости оплаты труда каждого работника от общих результатов.

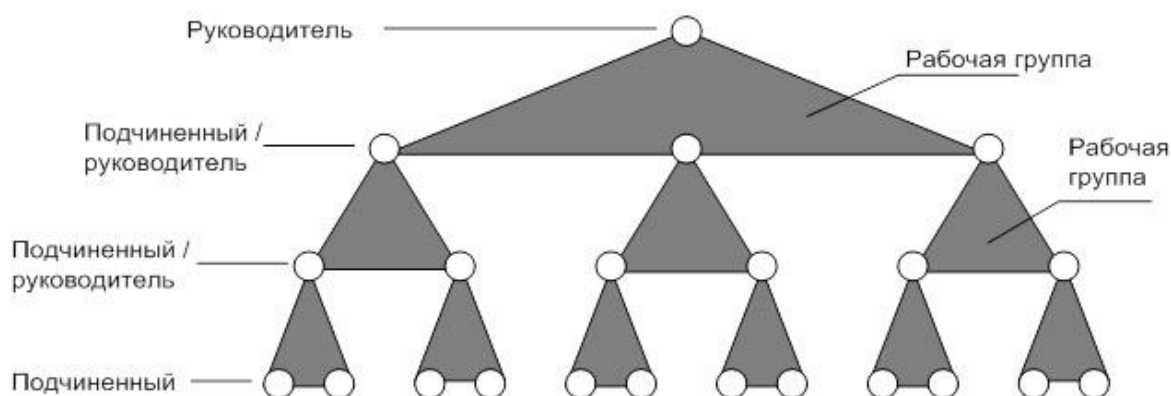


Рис. 14. Бригадная структура

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Перечислите виды жёстких организационных структур.
2. Перечислите виды гибких организационных структур.

3. В чём состоит отличие линейной организационной структуры от линейно-функциональной?

4. Состав адхократической структуры.

5. Где чаще всего используется матричная организационная структура?

4. Экономическая и социально-психологическая структуры организаций

Экономическая структура представляет собой совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации друг с другом.

Основные вертикальные связи экономической структуры:

1) взаимодействие по линии: собственники – администрация – подразделение по поводу выделения ресурсов для производственного функционирования;

2) взаимодействие по линии: собственники – администрация – работники по поводу оплаты труда и создания у работников заинтересованности в осуществлении производственной деятельности;

3) взаимодействие по линии: работники – подразделение – предприятие по поводу обеспечения вклада в экономические результаты деятельности.

Основные горизонтальные связи экономической структуры:

1) взаимодействие между собственниками по поводу распределения дохода;

2) взаимодействие между подразделениями по совместному формированию экономических результатов, а также распределению общих экономических фондов;

3) взаимодействие между работниками подразделений по поводу распределения общего фонда оплаты труда.

Экономическая структура предприятия рассматривается и с точки зрения установления соотношений между различного рода экономическими ресурсами по предприятию в целом и по отдельным его подразделениям.

Социально-психологическая структура – это совокупность вертикальных и горизонтальных связей организации, функционирующей как социально-психологическая система. Она включает: во-первых, структуру отношений иерархической соподчиненности, устанавливающую социальный статус каждого члена организации; во-вторых, структуру непосредственных социально-психологических взаимодействий между функциональными, профессиональными, квалификационными группами, коллективами подразделений, группами неформального общения, отдельными людьми.

Такие взаимодействия основываются как на вербальной (словесной), так и на невербальной (без использования слов) коммуникации.

Следует иметь в виду, что каждая из указанных функциональных структур обладает только условной автономностью. Все они являются составляющими общей структуры организации, находятся в тесном единстве и существенной зависимости друг от друга.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем отличие экономической структуры организации от социально-психологической?
2. Как влияет социально-психологическая структура организации на эффективность её деятельности?

5.Современные формы глобальных организаций

Финансово-промышленные группы (ФПГ) — совокупность юридических лиц, либо действующих как основное и дочерние общества, либо объединивших свои активы в целях технологической или экономической интеграции. Наиболее важным видом финансово-промышленных групп является концерн — объединение нескольких торгово-промышленных предприятий под общим финансовым руководством.

К числу наиболее существенных характеристик ФПГ можно отнести следующие:

1) интеграция входящих в них звеньев не только через объединение финансовых ресурсов и капиталов, но также и через общую управленческую, ценовую, техническую, кадровую политику;

2) наличие общей стратегии;

3) добровольное участие и сохранение юридической самостоятельности участников;

4) структура ФПГ позволяет решать многие вопросы (в том числе проблемы, связанные с безопасностью) с меньшими издержками, чем на других крупных предприятиях и в объединениях.

Траст — это система отношений, при которой имущество, изначально принадлежащее учредителю, передается в распоряжение доверительного собственника (управляющего или попечителя), но доход с него получают выгодоприобретатели (бенефициары). Учредитель (который может одновременно быть и выгодоприобретателем и/или, в ряде случаев, и управляющим) в рамках специального соглашения передает принадлежащие ему ценности под контроль попечителя, который обязан совершать с ними операции, приносящие выгодоприобретателям максимальную прибыль или соответствующие другим инструкциям учредителя.

Ассоциация (Союз) (лат. *assocіo* — присоединять) — одна из организационно-правовых форм некоммерческих организаций, являющаяся добровольным объединением юридических лиц.

В Российской Федерации деятельность ассоциаций регламентируется Гражданским Кодексом и законом «О некоммерческих организациях».

Юридические лица могут создавать объединения в форме ассоциаций или союзов коммерческих или некоммерческих организаций, в том числе учреждений.

Целью создания ассоциации является координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих, в том числе имущественных интересов.

Ассоциации — объединения, основанные на членстве. Члены ассоциации при этом сохраняют свою юридическую самостоятельность, однако несут субсидиарную ответственность по её обязательствам.

Транснациональная компания (корпорация) (ТНК) — компания (корпорация), владеющая производственными подразделениями в нескольких странах. По другим источникам, определение транснациональной компании звучит так: компания, международный бизнес которой является существенным. А также компания, на зарубежные активы которой приходится около 25–30 % их общего объёма и которая имеет филиалы в двух и более странах [1].

Страна базирования – страна, в которой находится штаб-квартира ТНК.

Принимающие страны – страны, в которых размещена собственность ТНК.

В современных ТНК давно уже превалирует сетевая организация с базами транснационального капитала и узлами управления в крупных городах различных стран. Такая организация при сохранении единства управления стала возможной только благодаря новым сетевым компьютерным технологиям. Развитие мировых коммуникационных сетей и глобальных ТНК с сетевой структурой управления проходило параллельно, и эти процессы, безусловно, взаимодополняли и стимулировали друг друга.

Технологическое развитие и образование на его базе нового всемирного информационно-финансового пространства создало возможность сетевой организации ТНК, свободного перемещения транснационального капитала и создания всемирной мировой экономической паутины переплетения сетей управленческих структур глобальных корпораций и информационных связей, материальным отображением которых явилась знаменитая WWW (World Wide Web - Всемирная паутина).

Единые для всего мира стандартные финансовые инструменты, стандарты передачи и обработки информации, единообразные финансовые и информационные институты создают идеальную среду для транснационализации бизнеса и свободного движения транснационального капитала. Современные технологии организации информационных систем оказали значительное влияние на стратегии и структуру глобальных ТНК. От информационных систем корпорации переняли сетевую структуру, модульность, открытость и возможности гибкого изменения управленческой конфигурации. Профессор университета Карнеги Меллона Б. Харрисон считает, что крупные корпорации нашли способ стать "менее жесткими, более предприимчивыми и менее иерархичными". Этот способ – создание всемирных сетей межфирменного сотрудничества, в которых производство становится

менее централизованным, более гибким и модульным, а власть, финансы и контроль по-прежнему остаются в руках корпораций.

При преобладающей сейчас сетевой системе организации терминальные звенья современных ТНК представляют собой, говоря языком компьютерных сетевых технологий, своеобразные "порты", открытые для подсоединения к корпоративной сети взаимосвязей новых элементов через механизмы межфирменных транснациональных стратегических альянсов (ТСА). Благодаря этим механизмам все менее четкими становятся границы компаний и промышленных групп, все чаще приобретающих форму "созвездий", включающих связывание между собой, но до известной степени, независимые компании различных размеров и отраслей.

Движение к сетевой форме началось в 80-х гг., когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения побудили к массивному реструктурированию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции руководители экспериментировали с различными организационными структурами. Вместо того, чтобы использовать оперативные календарные планы и передачу информации о ценах для координации деятельности внутренних подразделений, они обратились к контрактам и другим соглашениям для соединения вместе внешних компонентов в различные типы сетевых структур. Сети объединяют поставщиков, производителей и органы по реализации продукции на основе долгосрочных стабильных отношений. Компоненты в ценностной цепи (цепи операций воспроизводственного цикла, в каждом звене которой происходит приращение стоимости и цены продукта) соединяются контрактным способом в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем разъединяются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются необходимые затраты.

Сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы – не просто рыночные взаимоотношения с независимыми хозяйствующими субъектами. На самом деле различные компоненты сети сознают свою независимость и хотят делиться информацией, кооперироваться друг с другом предоставлять продукцию для того, чтобы поддерживать собственное место в ценностной цепи. Во все возрастающем ряде отраслей, включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и другие, сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы – производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они включают в себя элементы разных организационных структур как базовых составляющих новых форм. Например, функционально организованная фирма может осознать, что ей требуется вступить в союз с определенными распределителями (продавцами) продукции, чтобы сосредоточиться только на той деятельности, для которой у нее имеются лучшее оборудование и оснащенность. Результатом этих изменений может стать стабильная сетевая организация: фирма-ядро соединяется с ограниченным количеством тщательно отобранных партнеров. Эта форма в своей основе близка к функциональной организации. Она разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем соединения специализированных ресурсов в соответствии с заданной продуктовой цепочкой ценностей. Однако вместо единственной вертикально интегрированной организации стабильная сеть замещает ряд компонентов фирмы, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями.

Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети. Наряду с этим крупная матричная многонациональная организация, состоящая из различных проектных, производственных и торговых единиц, может заменить централизованное ценообразование отношениями купли-продажи между своими подразделениями, со свободным установлением цен. Результатом станет тип сети, называемый внутренним рынком. Логика внутренней сети, или внутреннего рынка, требует создания рыночной экономики внутри фирмы.

В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на открытом рынке. Очевидно, что если внутренние операции отражают рыночные цены, различные компоненты должны иметь постоянную возможность оценивать качество товаров и их цены путем покупки-продажи вне фирмы. Цель внутренней сети, как и ее предшественника – матричной формы, получить конкурентные преимущества путем предоставления широкой предпринимательской свободы с нацеленностью на конечный результат. Но, как и матричная структура, внутренняя сеть может быть повреждена факторами, которые перегружают ее рыночные механизмы, и модификациями, ведущими к разбалансированности взаимоотношений между покупателями и продавцами.

Наконец, в некоторых отраслях быстрые технологические и рыночные изменения могут побудить дивизиональные организационные структуры перейти к форме динамичной сети проектантов, поставщиков, производителей и продавцов, которые владеют активами. Это оказалось

наиболее характерным в последние два десятилетия для издательских фирм.

Данный тип сети связан с дивизиональной формой организации, которая делает акцент на адаптивности путем нацеливания независимых подразделений на отдельные, но связанные рынки. Централизованная оценка результатов и местная оперативная автономия сочетаются с динамичной сетью, где независимые фирмы соединяются вместе для одноразового производства товара или услуги. Для достижения полной реализации потенциала динамичной сети необходимо множество фирм (или подразделений фирм), действующих в направлении ценностной цепи, готовых соединиться вместе для выполнения определенной задачи, а затем разъединиться, чтобы стать частью другого временного союза. В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации. Однако сетевая организация сама по себе имеет ряд ограничений. Организационная форма может эффективно работать только в определенных пределах.

Даже когда компонентами сети владеют сообща, структура организации носит рыночный характер. Четко определенные, нацеленные и структурированные контракты управляют взаимосвязями вместо заранее установленных внутренних правил, процедур и рутинных инструкций.

Рыночные связи структурируются адекватно условиям функционирования организации. В сетевых структурах они не гарантируют, что всегда будут эффективными для каждой из сторон, но они направляют стороны к равенству, основанному на ориентации на результаты. Рыночные отношения в сетевых организациях имеют очевидные преимущества перед чисто иерархическими механизмами, порождающими множество ограничений.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что такое ТНК?
2. В чем отличие ТНК от ФПГ?
3. В чём особенность сетевых структур?
4. Какие организации наиболее эффективны в глобальном менеджменте?

6. Внутренняя, внешняя и непосредственная среда организаций

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

Характеристики внешней среды

Внешняя среда изучается не менее тщательно, чем внутренняя. Менеджер должен знать состояние внешней среды и уметь реагировать на ее изменения, будь то действия конкурентов, изменения технологии и др.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в

авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Среда прямого воздействия

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

Поставщики обеспечивают ввод необходимых ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность,

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, т. е. здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т. д.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько; банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку.

Законы и государственные органы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Потребители

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Перечислите состав непосредственной среды организации.
2. Перечислите состав внешней среды организации.
3. Перечислите состав внутренней среды организации.

7. Документооборот внутри организации

Принципы организации документооборота

В управлении широко используются электронные средства создания и обработки документов, поэтому документооборот рассматривается как составная часть информационного обеспечения управления и включает в себя движение информационных потоков организации – их получение, обработку, переработку, использование. Какая бы технология обработки документов ни использовалась, организация документооборота должна основываться на определенных принципах, или правилах, обеспечивающих оперативное прохождение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами времени. К таким принципам организации документооборота относятся следующие:

– централизация операций по приему, первичной обработке и отправке документов (это означает, что все документы, поступающие в организацию всеми способами доставки (по почте, факсу, электронной почте и др.) и отправляемые из организации, обрабатываются в службе ДОУ)[1];

- максимальное сокращение числа инстанций прохождения и исключение возвратных движений документа, не обусловленных деловой необходимостью (возвратным считается такое движение документа, при котором он поступает в ту инстанцию, в которой уже проходил обработку);

- маршрутизация отдельных видов документов (разработка схем прохождения документов);

- однократность регистрации документов (документы, поступающие в организацию и создаваемые в организации, регистрируются один раз: входящие – при поступлении, внутренние и исходящие – при создании; регистрация документов может осуществляться в службе ДОУ учреждения или в структурном подразделении);

- организация предварительного рассмотрения документов (распределение документов, поступивших в организацию, на документы, направляемые на резолюцию руководителю, его заместителям и передаваемые на исполнение непосредственно в подразделения; предварительное рассмотрение проводит специалист службы ДОУ (секретарь-референт или помощник руководителя);

- вынесение конкретных резолюций, по возможности точно определяющих исполнителя, поручение, срок исполнения;

- исключение необоснованных согласований, организация параллельного согласования документов одновременно несколькими работниками (копирование проекта документа или передача его по электронной почте одновременно всем заинтересованным лицам);

- снижение уровня подписания документов.

Документопоток организации

Документооборот в учреждении осуществляется в виде документопотоков, циркулирующих между пунктами переработки информации (руководители, специалисты) и пунктами технической обработки документов (регистрация, копирование и тиражирование, прием, отправка, формирование дел и т. д.).

Совокупность документов, движущихся по единому маршруту, составляет документопоток. Принято выделять три основных документопотока организации:

- поступающие (входящие) документы;
- отправляемые (исходящие) документы;
- внутренние документы.

В каждом из документопотоков выделяются документопотоки второго уровня. Например, документы, поступающие в организацию, могут включать документы из вышестоящих организаций, из сторонних организаций, обращения граждан и др. Исходящие документы также могут состоять из документов, направляемых в вышестоящие

организации, сторонним организациям, гражданам и др. В составе внутренних документов отдельные документопотоки составляют распорядительные документы, протоколы, информационно-справочные документы (докладные, служебные записки и др.). Для каждого документопотока характерна своя схема прохождения документов.

Движение поступающих документов

При организации документооборота в конкретной организации учитывается ряд факторов, в частности: форма организации делопроизводства (централизованная, децентрализованная, смешанная), структура организации (чем больше уровней управления, тем сложнее система документооборота), способы принятия решений и характер распределения обязанностей между руководителями организации.

Каким образом форма организации делопроизводства влияет на систему документооборота? Централизованная форма делопроизводства предполагает максимальное сосредоточение операций по обработке документов в службе ДОУ и по возможности полное освобождение структурных подразделений от выполнения делопроизводственных функций (регистрации и учета документов, хранения дел и др.). Децентрализованная форма предполагает, что в структурных подразделениях организации ведется отдельное делопроизводство (прием, обработка, регистрация и др.). Такая форма делопроизводства оправдана только в случае территориальной разобщенности организации, при наличии удаленных от центрального офиса подразделений. При смешанной форме часть делопроизводственных функций выполняет служба ДОУ, часть – подразделения. Характер распределения функций между службой ДОУ и подразделениями может быть разным, чаще всего при смешанной форме делопроизводства часть документов регистрируется, контролируется, формируется в дела и хранится в службе ДОУ (как правило, это документы, поступающие руководству и исходящие от руководства), а часть документов регистрируется, контролируется, исполняется, хранится в структурных подразделениях (как правило, это документы по вопросам, решение которых находится в компетенции подразделений).

В целом движение исходящих документов включает следующие этапы:

1. Подготовка исполнителем проекта документа.
2. Согласование (визирование) проекта документа.
3. Доработка проекта документа по замечаниям.
4. Повторное визирование документа.
5. Подписание документа руководителем.
6. Регистрация документа (в службе ДОУ или в подразделении, если документ подписан руководителем подразделения).

7. Передача документа в службу ДОУ (если документ подписан руководителем подразделения).

8. Отправка документа корреспонденту и передача копии в дело.

Документы, переданные на отправку, должны быть отправлены в тот же день или, в крайнем случае, – на следующий день.

Движение внутренних документов организации на стадии подготовки и оформления должно быть организовано аналогично движению отправляемых документов, а на стадии исполнения или использования – аналогично движению поступающих документов.

Движение отдельных видов документов (документопотоков) имеет свои особенности в процессе подготовки и исполнения, поэтому службы ДОУ разрабатывают схемы движения документов (маршрутные схемы), наглядно показывающие движение наиболее важных для деятельности организации видов документов.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Приведите пример внутренних документов организации.
2. Перечислите принципы документооборота организации.
3. В чем состоит отличие входящей документации от исходящей?

8. Деловая организация

Деловые организации – фирмы и учреждения, которые либо возникают сами для коммерческих целей, либо создаются более широкими организационными системами для решения отдельных задач. Цели наемных работников не всегда связаны с целями владельцев или государства. Членство в них обеспечивает работникам средства к существованию.

Они создаются отдельными предпринимателями, коллективами или социальными институтами: государством, местной властью, акционерными обществами и т. д. Деловые организации могут быть государственными, муниципальными, частными. Каждый член такой организации получает доход в виде заработной платы и других выплат. Регулирование деятельности организации осуществляется административно-управленческим аппаратом.

Общественные организации представляют союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью.

Они занимаются решением социальных проблем общества и проблем членов своих организаций.

Регулирование деятельности осуществляется принятием устава и соблюдением принципа выборности руководства. Ассоциативные организации построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов – это семья, круг друзей, знакомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения.

В некоторых случаях решение о принадлежности конкретной организации к тому или иному классу сопряжено с определенными трудностями. Например, акционерное общество. По характеру своей деятельности – это деловая организация. Но деятельность осуществляется по уставу и системе выборности руководящих органов, как в общественной организации.

В соответствии с функциональными и целевыми назначениями все деловые организации подразделяются на два основных класса: обособленные и корпоративные. К числу обособленных организаций относятся хозяйственные организации и учреждения.

Особенности деловых организаций:

1. Основу целевых установок деловых организаций составляет коммерческая идея. В своей деятельности они ориентируются на достижение конечного результата, который выражается в денежном или вещественном эквиваленте.

2. В системах управления деловых организаций чаще всего используется жесткая иерархическая структура.

3. Третья особенность – преобразование материальных или информационных ресурсов при осуществлении деятельности и получении прибыли при решении социально значимых задач.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Отличие деловой организации от социальной.
2. Признаки деловой организации.
3. Преимущества ассоциативных организаций.

9. Взаимосвязь теории организации с организационным поведением

Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

Теория организации занимает своеобразное место в системе наук, имеющих отношение к управлению. Место теории организации в системе социально-управленческих наук определяется тем, что, с одной стороны,

изучает особые социальные группы, а с другой – вводит менеджеров в объект их будущей управленческой деятельности.

Изучение теории организации невозможно без знания экономических основ функционирования общества.

Изучение социологии позволяет понять, какое место занимают организации среди всей совокупности социальных общностей и групп и какую роль играют организации в социуме.

Психология изучает психическое окружение человеком различных аспектов организационных отношений.

Знание культурологии позволяет глубже понять особенности возникновения и развития организационной культуры.

Без понимания функций, структуры и принципов функционирования объекта управления невозможно адекватно понять и усвоить технологические аспекты менеджмента, отраженные как в его общем курсе, так и в отраслевых дисциплинах, так и в маркетинге и организационном поведении.

Понимание организации создает основу для изучения управления, так как «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект. Такая позиция позволяет глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей.

Как видно из схемы, теория организации имеет тесную связь с дисциплиной «Организационное поведение». Именно эту связь мы с вами и будем рассматривать при изучении нашего курса (табл. 4).

Т а б л и ц а 4. Взаимосвязь дисциплин «Теория организации» и «Организационное поведение»

	Теория организации	Организационное поведение
Объект анализа	Макроуровень – организация в целом и ее части	Микроуровень – поведение индивидуумов и групп
Изучаются	• условия и предпосылки поведения организации, ее общая эффективность, возможности для адаптации и достижения целей; • описывает фактическую структуру организации и предлагает варианты ее оптимальной структуры, обеспечивающей эффективное функционирование	• поведение индивидуумов с позиций восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации и личных особенностей; • поведение групп: роли, статусы, руководство, общение и конфликты; • производительность труда работников, текучесть кадров, удовлетворенность работой
	смежные дисциплины, имеют много точек соприкосновения, дополняют друг друга при изучении проблем поведения организаций.	

	Теория организации	Организационное поведение
Объект анализа	Макроуровень – организация в целом и ее части	Микроуровень – поведение индивидуумов и групп
Например, при исследовании конфликта	Конфликт – это столкновение в результате имеющихся недостатков в построении организации. Связан, преимущественно, с проблемами внутренней координации	Конфликт – это проблема, возникающая между людьми. Внимание сосредотачивается на межличностных и внутригрупповых столкновениях, которые происходят из-за разнообразия личностных особенностей и недостаточной коммуникации
Аспекты рассмотрения	Структурные	Социально-психологические

Дисциплины «Теория организации» и «Организационное поведение» являются смежными, имеют много точек соприкосновения, дополняют друг друга при изучении проблем поведения организаций. Так, исследуя конфликты, организационное поведение сосредотачивается на межличностных и внутригрупповых столкновениях, которые происходят из-за разнообразия личностных особенностей и недостаточной коммуникации. Когда же конфликт изучается теорией организации, он связан преимущественно с проблемами внутренней координации. В одном случае конфликт рассматривается как проблема, возникающая между людьми, в другом – как столкновение в результате имеющихся недостатков в построении организации.

Таким образом, теория организации и организационное поведение охватывают различные уровни и аспекты анализа организационного процесса.

Совместное изучение теории организации и организационного поведения как междисциплинарной области знания связано с ролью человеческих установок и трудовой деятельности в организации.

Задачи совместного изучения теории организации и организационного поведения:

- изучение теории организации;
- ознакомление с опытом деятельности успешных (конкурентоспособных) организаций, достижение понимания о предпосылках успешности организаций;
- формирование умений решения ключевых проблем управленческой деятельности;
- достижение понимания причин и критериев оценки поведения людей в организации;
- приобретение умений по анализу человеческого поведения в социальной группе.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Отличие теории организации от организационного поведения.
2. Задачи теории организации.
3. Задачи организационного поведения.

10. Матрица противоречий

Коммуникации в организации рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм. Как процесс коммуникации отражают принципы и закономерности отношений между людьми.

Принята следующая типология коммуникаций:

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

Коммуникации могут характеризоваться либо полной поддержкой, либо наличием противоречий. Полная поддержка свидетельствует либо о пассивности подчиненных и большом авторитете руководителя, либо об их некомпетентности.

Наиболее характерная реакция подчиненных – противоречие. Противоречие – это результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта. Противоречие имеет 4 ступени: различие, поляризация, столкновение, антагонизм.

Для руководителя ступени противоречий – категории управляемые. Правильное формирование соответствующей ступени противоречий может повысить эффективность работы организации. Достаточно подробное рассмотрение уровней противоречий подводит нас к аналитическому представлению их эффективности в зависимости от других условий функционирования организации.

На *рис. 15* приведена матрица эффективности уровней противоречий в виде взаимодействия ступеней противоречия и уровня внимания руководителя к управлению.

На ступени “различие” (как и при полной поддержке) система управления малоэффективна при любом внимании менеджера к управлению. Мотивация человека к творческому труду на этой ступени весьма низка. Система управления находится в области “застой – волюнтаризм”. Как бы ни старался руководитель на данной ступени противоречия, дела его всегда будут идти плохо. На этой ступени представляет интерес область В1. Она граничит не только с областью В1 (волюнтаризм и субъективизм), но и с В2 (стабильность в плановой экономике). Это потенциальная область – область для обучения персонала новым технологиям производства и управления.

На ступени “поляризация” представляет интерес область В2, характеризующаяся средним вниманием к управлению. Это область стабильно развивающейся плановой экономики. Увеличение или ослабление внимания к управлению приводит к переходному процессу в области А2 и В2, т. е. к нарушению стабильности.



Рис. 15. Матрица эффективности использования ступеней противоречий (заштрихованные прямоугольники – переходные области)

На ступени “столкновение” наилучшая область достигается при среднем внимании к управлению. Это область стабильности организаций в развивающейся рыночной экономике. При ослаблении или усилении внимания к управлению формируется либо область анархии, либо неустойчивая область, требующая реформ в области управления или смены высшего управленческого персонала.

На ступени “антагонизм” представляет интерес область В4, в которой назревает необходимость либо смены формы собственности, либо перехода на принципиально новые технологии.

Рис. 15 наглядно показывает, что стабильности можно достичь при средних ступенях противоречия и среднем уровне внимания к управлению. Он дает возможность руководителю проводить анализ работы своей организации и формировать стратегию менеджмента.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем особенность построения матрицы противоречий?
2. Какие существуют типологии коммуникаций?
3. Что происходит на ступени «поляризации»?

11. Объективные законы теории организации

Закон синергии

Любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж. Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

Закон: 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), либо существенно меньше.

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта пока не производится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения.

Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов. Метод «Вопросы и ответы» наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций. Весьма перспективен метод «Конференция идей», в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. Основные принципы данного метода:

- число участников 4–12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения
- формулируются 1–2 зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции

- 30–50 мин; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных. В США распространен метод «мозговой атаки», в его основе лежит стимулирование подсознания, который является неиссякаемым источником человеческого духа, появления блестящих идей.

Закон самосохранения

Если действие закона синергии направлено на параметры эффективности использования ресурсов, то закон самосохранения организации направлен в другое русло. Его направленность отражена в самом названии, т. е. действие этого закона направлено на обеспечение выживаемости организации как системы, на обеспечение ее существования и функционирования «бесконечно длительное» время, т. е. недопущения банкротства организации. В условиях рыночных, конкурентных отношений существует реальная объективная причина возникновения данного закона.

Влияние факторов внешней среды организации отличается высокой степенью непредсказуемости, поэтому, когда проявляется отрицательный разрушительный характер влияния внешних факторов, организация, для того чтобы сохранить себя как систему, должна противодействовать, должна осуществлять действия для нейтрализации негативного влияния внешних факторов.

Закон самосохранения организации можно сформулировать в следующей трактовке:

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

Значимость действия данного закона, реальность его проявления определяется тем, что в любой стране с рыночными отношениями банкротство организации — это типичное явление, постоянный спутник рыночной экономики. Банкротство — состояние, при котором организация не сумела обеспечить превышение созидательного потенциала относительно суммарного отрицательного разрушительного потенциала внешней и внутренней среды.

Практический интерес представляют несколько уровней самосохранения организации. Их количество достигает 7 (от максимально низкого (организацию следует немедленно ликвидировать) до максимально высокого (организация находится в нормальной и благоприятной экономической ситуации на рынке)). Между этими уровнями много промежуточных, которым соответствуют более или менее благоприятные условия относительно существования самой организации.

Аппарат управления организации для обеспечения постоянного нормального существования предприятия должен осуществлять

соответствующие управленческие действия, позволяющие максимально полно учитывать действия этого закона. Эти действия должны проявляться прежде всего в максимально полном предвидении на основе анализа внешней и внутренней среды. Принято выделять четыре основные стратегии поддержания на высоком уровне или увеличения положительного ресурса организации:

А. Пассивно-индивидуальная стратегия

Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании. Основная особенность такой стратегии — предпринимательский риск, поскольку, по сути, руководитель просто сидит и ждет, потребуются ли кому-нибудь услуги или товары его организации. Эту стратегию стоит применять, когда у предпринимателя уже есть иной стабильный источник доходов, ведь здесь довольно велик риск быть невостребованным и обанкротиться.

Б. Пассивно-коллективная стратегия

Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, т. е. государство каким-либо образом поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны.

В. Активно-индивидуальная стратегия

Стратегия постоянного поиска фирмой своей ниши в науке, технологии и информации.

Г. Активно-коллективная стратегия

Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер). Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала. Страхование рисков по всей управленческой и производственной цепочке деятельности фирмы может существенно увеличить страховое поле и уменьшить количество конечных рисков. Для комплексного страхования юридического лица необходимо реализовать несколько его подотраслей, например, такие как страхование имущества, транспортное страхование, страхование профессионализма персонала, страхование интеллектуальной собственности и др.

Стремление организации сохранить себя как единое целое требует соблюдения следующих условий:

- недопущения серьезных потрясений и перестроек;
- изменения границ и рангов ключевых фигур;
- экономии ресурсов и расширения сферы деятельности и др.

Таким образом, самосохранение организации обеспечивается за счет сочетания двух противоположных начал: стабильности и развития.

Закон развития

В процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование потенциала организации для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации. Побуждающим моментом является кризис организации, вызванный резкими изменениями в его внешней (иногда и внутренней) среде, заключающийся в нарушении равновесия в организации, для выхода из которого необходим переход на качественно новый организационно-технологический уровень, таким образом каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла и использовать его прирост для повышения своего организованно-технического уровня. Так, цель хозяйственной организации – максимум прибыли достигается в целом за весь цикл, а на первых этапах основная цель – освоение бизнеса и завоевание рынка для последующего извлечения прибыли.

- Принцип инерции (запаздывания): изменение потенциала системы P_i начинается спустя некоторое T_3 время после начала воздействия изменений во внешней среде и продолжается некоторое время T_p после его окончания. Инерция свойственна организации и человеку.

- Скорость изменения потенциала – угол подъема (спада) кривой характеризует восприимчивость (эластичность) системы к воздействиям. Разные организации по-разному реагируют на события в зависимости от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня самой организации.

- Принцип непрерывности: процесс изменения потенциала развивающейся системы P_i идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

- Принцип стабилизации состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Стабилизация осуществляется включением новой продукции в деятельность организации, не дожидаясь спада жизненного цикла продукта А, необходимо включить в деятельность организации продукт Б, затем В, используя денежные средства, полученные в период наиболее благоприятного этапа жизненного цикла предыдущего продукта. При этом устанавливается стабильный или стабильно нарастающий общий выпуск продукции и объема прибыли.

Чтобы организация стала развивающейся системой, увеличивающей объемы производства и прибыли, необходимо также постоянно вкладывать дополнительные средства в освоение новых видов деятельности, в совершенствование элементов структуры, связей, это будет обеспечивать переход системы на качественно новый организационный уровень и увеличивать ее интегративный эффект.

Основные стратегии развития:

1. Стратегия ограниченного роста в стабильных областях со стабильной технологией: цели устанавливаются в зависимости от достигнутых результатов с учетом изменения внешних и внутренних условий.

2. Стратегия концентрированного роста (усиление позиции на рынке с помощью маркетинговых усилий или горизонтальной интеграции, поиск новых рынков для выпускаемого продукта или производства новых продуктов для уже освоенного рынка).

3. Стратегия интегрированного роста за счет вертикальной интеграции (присоединения внешних организаций по технологической цепочке – поставщиков или потребителей).

4. Стратегия дифференцированного роста – использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, заключенных в потенциале предприятия.

5. Стратегия направленного сокращения производства для перегруппировки сил на стадии спада путем сокращения затрат на текущее производство реализации неиспользованных материально-технических ценностей и концентрации средств для обновления производства.

В условиях быстрого развития организация идет путем самоорганизации на базе усложнения структуры за счет дифференциации существующей и присоединения структур извне, а также усложнения связей внутренних и внешних (с другими организациями и рынками).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие законы относятся к объективным?
2. В чем отличие закона синергии от закона самосохранения?
3. В чем сущность закона развития?

11.1. Субъективные законы теории организации

Закон информированности и упорядоченности

Классическая теория информации определяет информацию через меру уменьшения неопределенности знания о чем-либо. Универсального определения информации не может быть в силу неотделимости информации от свойств субъекта, который нуждается не в информации вообще, а в конкретной информации и отбрасывает ненужную. В основе понятий «информация» и «информационное взаимодействие» лежат сигнал и субъект, принимающий этот сигнал и формирующий соответствующую реакцию на него. Субъект, принимающий сигнал, способен к селекции сигналов, выделению того, что ему «интересно», и игнорированию сигналов, которые в данный момент не влияют на его жизнедеятельность. На уровне селекции сигнала появляется понятие о ценности информации как степени полезности сведений для обеспечения главных целей системы: самосохранения и развития. В системе проявляются самостоятельные законы, имеющие информационную природу. По мере развития организации усложняются набор целей, структура; непрерывно растет потребность в сведениях; усложняются информационные взаимодействия.

Субъективное восприятие информации (компанией, коллективом, человеком) необходимо при изучении процессов организации и самоорганизации, при изучении поведения и развития целенаправленных систем, коими и являются организационные системы. В контексте наших задач будем понимать под информацией совокупность сведений, необходимых субъекту для выполнения цели.

Весь процесс — от поступления сигнала до выработки соответствующего решения — относится к числу информационных процессов, а связь между сигналом и реакцией на него является информационной связью.

В последние годы уже никто не сомневается, что информация стала важнейшим неистощимым, стратегическим ресурсом. В промышленно развитых странах непрерывно расширяется сеть общедоступных баз и банков данных, и вкладываются огромные инвестиции в создание глобальной сети банков данных.

В управлении компаниями, организациями применяется экономическая, научно-техническая, общественно-политическая информация и другие виды информации. В крупных организациях создаются системно-аналитические отделы, которые призваны готовить стратегическую информацию, т. е. информацию о поведении системы в целом, а не только ее подразделений.

«Экономическая информация — это информация об общественных процессах производства, обмена, распределения, накопления и потребления материальных благ», — дает определение Л. И. Лопатников, — «Это те сведения и знания, которые извлекаются из экономических данных. Данные «сами по себе» не представляют ценности для решения какой-либо задачи, если не являются информацией».

Очень важно в организационных системах учитывать, что реакция на сигнал неоднозначна и зависит от степени обученности и компетентности принимающего сигнал.

В зависимости от возможности использования и ценности информации для принятия управленческого решения она подразделяется на полезную и ложную. Полезная — характеризуется достоверностью, полнотой, своевременностью, доступностью для обработки; ложная — возникает при ошибках в сборе, обработке и передаче данных.

Закон информированности-упорядоченности: чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективнее ее стремление к упорядоченности и самоорганизации.

Следствия из закона:

1. Чем четче сформулированы задачи управления и организована база данных об объектах управления, тем устойчивее функционирует организация.

2. По мере роста сложности системы количество необходимой информации растет экспоненциально — гораздо быстрее, чем сложность самой управляемой системы.

3. Неупорядоченная под конкретные задачи управления информация приводит к дезинформации, к тому же возрастают проблемы хранения, переработки и передачи информации, увеличиваются затраты.

Закон единства анализа и синтеза

Анализ и синтез — основные методы познания. Все формы человеческой деятельности — производственной, научной, художественной, как бы ни были они сложны и своеобразны, всегда представляют эти два аспекта познания — аналитический и синтетический, в их взаимной смене и сплетении. Сами понятия «система», «комплекс» предполагают разложение их на элементы, части, которые образуют целое. Анализ — исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные элементы (признаки, свойства, отношения и т. п.) для изучения каждого из них в отдельности и выявления их роли и места в системе... синтез — исследовательский метод, имеющий целью объединить отдельные части изучаемой системы, ее элементы в единую систему. Целевая организация компаний

обеспечивается постоянным циклическим процессом анализа и синтеза: изученные в процессе анализа элементы подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы. Синтез переводит знания с одного уровня на другой, более высокий. Анализ поведения различных частей системы (анализ связей с поставщиками, потребителями, анализ спроса и предложения, анализ продаж, анализ уровня технологий и пр.) проводится для того, чтобы оценить систему (организацию) как единое целое, выявить причины отклонения от главной цели.

Закон единства анализа и синтеза тесно взаимодействует с законами развития, информированности-упорядоченности, самосохранения и синергии. Важнейшую роль закон играет при стремлении системы к достижению соразмерности, пропорциональности элементов между собой и в соотношении к целому, с его помощью реализуются принципы композиции, пропорциональности и гармонии.

Закон единства анализа и синтеза действует во всех сферах жизнедеятельности человека, от семьи до мировой системы. В настоящее время можно наблюдать, как, анализируя деятельность международного терроризма, мировая система стремится оптимизировать свою структуру, согласовать цели отдельных государств с главной целью на этом этапе развития мировой системы — борьбой с терроризмом.

Закон композиции и пропорциональности

«Закон гармонии — один из основных законов Природы. В Природе царит гармония. Гармония — соразмерность, соединение компонентов объекта в единое органичное целое». В древнегреческой философии гармония понималась как организованность космоса, мировой порядок, изначально установленный Богом. Все должно подчиняться этому установленному порядку.

В экономике использование закона помогает решать проблемы планирования, производства, распределения, учета, стимулирования и пр. Хороший менеджер через достижение композиции и пропорциональности стремится создать гармоничное предприятие. В каждодневной деятельности мы наблюдаем это всеобщее стремление к гармонии: каждый человек хочет достичь определенной композиции благ (заработная плата, дом, жена, дети, машина и пр.). Машину он выбирает пропорционально или соразмерно доходам, жену — согласно со своими внутренними духовными или физическими потребностями и т. п. Также поступает и руководитель организации: в соответствии с финансовыми возможностями, поставленными целями и задачами подбираются офис, кадры, транспорт и пр. Зачастую в офисах можно видеть богатую роскошную мебель и устаревшую оргтехнику, плохо организованные

профильные для фирмы процедуры. В таком случае можно говорить о кризисе руководства.

Несоответствие между частями, элементами системы называется диспропорцией. Диспропорции снижают эффективность организации и способствуют ее разрушению.

Реализации закона композиции и пропорциональности способствуют разработанные на основании научных исследований и организационного опыта нормы и правила. Например, уровни иерархии связаны с нормами управляемости. Диапазон контроля и норма управляемости — это максимальное число непосредственно подчиненных, которыми эффективно может управлять руководитель. Считается, что у руководителей низшего уровня норма управляемости может достигать 30 человек (для высшего уровня управления, как правило, — не более 7 человек).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие законы относятся к субъективным?
2. В чем проявляется сущность субъективизма?
3. В чем сущность закона информированности и упорядоченности?

11.2. Специальные законы организации

К частным законам относятся законы, действующие в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности.

Одним из частных законов управления производством является закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов. Он означает непрерывность и ритмичность процесса производства, материально-технического оснащения и реализации произведенной продукции, обновление основных производственных фондов предприятия. Соблюдение этих условий позволяет добиться оптимальной скорости оборота производственных фондов — это основа их рационального использования, а также источник повышения эффективности производства.

Ритмичность работы предприятия должно находиться под контролем руководителей. Есть много причин неритмичности работы: неоптимальное внутренне фирменное планирование, недостатки ремонтного и энергетического обслуживания, несвоевременная и некачественная подготовка производства.

Нарушения ритма на одном хозяйствующем объекте вызывает трудности в работе других объектов и даже целой отрасли экономики.

Поэтому обеспечение ритмичности работы предприятия – важная функция менеджера.

Другим частичным законом является закон состязательности кадров управления. Согласно этому закону каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями. Действие такого механизма неразрывно связано с конкурсным выбором и выдвижением хозяйственной системой наиболее профессионально подготовленных сотрудников на замещение руководящих должностей.

В организационном обеспечении профессионального роста персонала управления необходимо учитывать подходы, существенно влияющие на стимулирование их профессионализма. На повышении профессионализма работников управления положительно сказывается использование двух основных подходов: во-первых, динамической карьеры, связанной с вертикальным должностным продвижением (ростом), с изменением должностей, во-вторых, карьеры в пределах одного аппарата, одного уровня управления, одной должности, которое осуществляется путем профессионального роста с изменением функций, а также путем более глубокого овладения профессией, умениями и навыками, повышения профессиональной компетентности. Возможно сочетание этих подходов в развитии профессионализма персонала управления. При этом важно учитывать индивидуальные мотивы разных работников аппарата управления: способность проявить творчество, овладение профессиональной компетентностью, завоевание авторитета среди коллег, укрепление своего положения в организационной структуре управления.

В разработке стратегии роста профессионализма и выдвижения сотрудников с учетом действий закона состязательности кадров управления, необходимо определить критерий профессионально-квалификационного уровня на всех этапах движения карьеры для того, чтобы профессиональные требования побудили человека к овладению своей профессией.

Есть и другие частные законы, действующие в разных странах и различных отраслях экономики.

Специфические (особенные) законы базируются на эффективном использовании законов в сфере функционирования организаций и людей.

К специфическим законам организации можно отнести:

- закон информированности–упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза;
- закон пропорциональности и композиции;
- закон дифференциации и универсализации функций;
- закон своеобразия;
- закон социальной гармонии;

- закон оптимальной загрузки;
- закон эффективного восприятия и запоминания информации.

Информационная среда является объектом управления наряду с персоналом, финансами, производством. Оно подчиняется действию закона информированности–упорядоченности. Под упорядоченностью понимается гармоничное развития всех элементов организации: системы управления персонала, подразделений, экономики и др., а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния).

Формулировка закона информированности–упорядоченности: каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среды для устойчивого функционирования.

Согласно закону информированности–упорядоченности, чем большей информацией о внутреннем и внешнем среду располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий. По мнению многих исследователей, руководитель от 50 до 90 % своего часу тратит на коммуникации. Обмен информацией пронизывает все основные виды управленческой деятельности. Коммуникации являются связующими каналами, посредством которых осуществляются координация, составление и регулирование деятельности людей.

Благоприятный результат в управлении возможен только в том случае, если используется закон информированности–упорядоченности. Для этого руководители организаций должны: формировать для конкретной задачи оптимальный набор необходимых характеристик информации; находить или создавать свои источники с требуемыми характеристиками информации; повышать квалификацию своих сотрудников; внедрять передовые информационные технологии.

Анализ и синтез являются элементами биологического и интеллектуального развития. Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или устранение некоторых из них для эффективной деятельности или удобства исследования. Синтез – это соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования. Анализ и синтез составляют основу интеллектуального процесса любого умного человека – этим она отличается от других представителей животного мира. Анализ и синтез свойственны также и коллективному мышлению ученых, специалистов. Преобладание коллективного анализа над синтезом приводит к дифференциации наук, к

более глубокому изучению специальных вопросов. Анализ и синтез в индивидуальном и коллективном мышлении переплетаются и не могут функционировать отдельно. Они имеют большое практическое значение в процессе реформирования и реструктуризации компаний, организации коллективного труда, научных исследованиях.

В теории организации анализ включает две основные процедуры: разделение целого на части, улучшение функционирования каждой из этих частей. Синтез также состоит из двух процедур: согласование характеристик выделенных частей; объединения их в одно целое. Процедуры улучшения характеристик выделенных частей организации и согласования этих характеристик в основном относятся к теории управления и менеджмента, а разделение и объединение – непосредственно к теории организации. Процессы разделения и объединения в природе и искусственных организациях осуществляются постоянно и циклически. Скорость и результат преобразований зависит от творческих ресурсов компании, а также от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функции.

Для выполнения этого закона руководителю рекомендуется: составлять и реализовывать программы постоянного совершенствования организации, ее элементов и подразделений; проводить маркетинговые исследования в ключевых сферах деятельности, использовать информационные технологии управления.

Любой вид деятельности человека связан с использованием определенных ресурсов: компьютера, автомашины, одежды и др. Каждый набор ресурсов должно быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Любой человек стремится к осуществлению своей деятельности – иметь необходимые ресурсы в такой пропорции, которая обеспечила бы ей удобство и оперативность в работе. Итак, пропорциональность и композиция – это естественный процесс в жизни человека. Между понятиями «пропорциональность», «композиция» и «гармония» можно поставить знак равенства. Как природный эволюционный процесс гармонизация происходит на всех уровнях мироздания. Основная задача разумного человека состоит в том, чтобы не тормозить этот процесс, а главная задача профессионального менеджера – помогать этому процессу. Гармония имеет системное начало, она объективна и не зависит от воли и желания индивидов.

Формулировка закона пропорциональности и композиции: каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданном соотношении или заданном подчинении (пропорции).

Р. Эмерсон, разработчик принципов производительности, подчеркивал важность пропорциональности и композиции для достижения успеха в управленческой деятельности. Он писал, что если бы можно было объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию снизу вверх, собрать их так, чтобы все действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальными. Но поскольку на самом деле все они тянут в разные стороны, то равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда просто отрицательной. На основе этих мнений можно сделать вывод о необходимости осуществления в социальных системах оптимального сочетания и гармонизации общих, частичных и индивидуальных целей.

Профессиональная реализация закона пропорциональности и композиции базируется на выполнении ряда принципов: планирование, координирование, ограничение, стабилизация, согласование, полнота.

Сущность закона дифференциации и универсализации функций состоит в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементов системы, с одной стороны, и их интеграция, универсализация – с другой. В результате увеличиваются потенциальные возможности составляющих элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации к целому.

Формулировка закона своеобразия: каждая организация имеет лучшую и присущую только ей организационную структуру производства и управления. Любой организации присущи некоторые особенности использования оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Эти особенности в совокупности определяет организация как маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологию и философию. Для осуществления их гармонического взаимодействия служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается использованием имеющихся типовых линейных, функциональных, штабных и других структур путем включения или исключения любых подразделений или связей.

Формулировка закона социальной гармонии: для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда). В социальную сферу деятельности организации входит выполнение функции социального развития коллектива. Она включает: достижение социальной справедливости, создание благоприятного социально-психологического климата в каждой группе работников, улучшение условий труда и отдыха работников и членов их семей; заботу о здоровье и достойное пенсионное обеспечение.

В отличие от технологических функций функция социального развития коллектива играет важную объединительную роль. Обычно управленческие и технологические функции организации не выходят за пределы отдела, цеха и других формальных структур, а функция социального развития охватывает весь коллектив. Это позволяет улучшить общение работников разных подразделений, что часто приводит к появлению новых технологий и идей, полезных для организации.

Формулировка закона оптимальной загрузки: каждый человек имеет оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности. В организациях работают люди с разным образованием, опытом, здоровьем и темпераментом. Кто-то выполняет работу достаточно быстро, а кто-то – медленнее. Для каждого работника можно найти сферу эффективной деятельности с помощью различных методов тестирования и исследовательским заданием.

Формулировка закона эффективного восприятия и запоминания информации: процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

Особенности мышления человека проявляются в двух типах: образности или алгоритмичности. Образное мышление – это представление определенных событий в виде изобразительных, ярких, а возможно, и одухотворенных эквивалентов. Алгоритмическое мышление основано на логике представления и развития реальных событий. Каждый человек обладает преимущественно тем или иным типом мышления. Во всех случаях практикуется система индивидуальной «крепкой памяти». Поэтому руководитель должен индивидуально подходить к каждому работнику и советовать ему использовать соответствующую методику для запоминания информации и разработки решений.

Приведенное деление законов на группы является условным. Они обладают способностью возникать в зависимости от жизненного цикла

организации. Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние. Все законы действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей. Познание системы законов организации, выявление механизма их действия позволяет руководителям, менеджерам, предпринимателям определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальные соотношения между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производственным циклом, между линейными и функциональными структурами в системе управления и, по возможности, создавать благоприятные условия для механизма действия законов.

Специфический закон организации – «Закон Эшби»

Одним из примеров специфических законов организации является данный закон.

«Закон Эшби» или закон необходимого разнообразия – кибернетический закон, сформулированный Уильямом Россом Эшби и формально доказанный в работе «Введение в кибернетику». (Первый закон кибернетики).

Эшби рассматривал энтропию как «характеристику разнообразия системы, поскольку она определяется вероятностями реализации состояний и достигает своего максимума на равномерном распределении (максимальное разнообразие — это когда любое состояние может реализоваться с равной вероятностью), а минимума — когда какое-то одно состояние реализуется с вероятностью, равной 1. Тогда управление заключается в таком преобразовании множества состояний, в результате которого вероятности одних состояний (нежелательных) управляемой системы уменьшаются, а вероятности других (желательных) увеличиваются, что и обеспечивает понижение энтропии»¹. Согласно Закону достичь этого можно только за счёт увеличения разнообразия управляющей системы.

Данный закон гласит: разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием. В соответствии с этим законом, с увеличением сложности бизнеса сложность системы управления также должна повышаться. Поэтому все большее усложнение аппарата управления организациями в современных условиях – это закономерный процесс. Другое дело, что восполнять

1 Уильям Росс Эшби. Введение в кибернетику, КомКнига, 2006.

разнообразие управляющей системы нужно за счет интенсивных, а не экстенсивных мер (привлечения дополнительных людских ресурсов).

Качество управления достигается за счет увеличения его разнообразия. Чтобы достигнуть требуемого разнообразия на выходе системы (результатов деятельности организации), управляющий орган должен быть способен к выработке определенного минимума управляющих воздействий. Если его мощность ниже минимума, он не способен обеспечить качество управления. Отсюда важный вывод – централизованное управление в современных условиях обречено, так как принципиально не способно вырабатывать нужное количество управляющих действий. Таким образом, децентрализация – одно из следствий закона необходимого разнообразия!

Закон необходимого разнообразия имеет принципиальное значение для разработки оптимальной структуры системы управления. Если центральный орган управления при сохранении разумных размеров не обладает необходимым разнообразием, то следует передавать принятие части решений на нижние уровни и не допускать, чтобы они превращались в передаточные инстанции.

Эти выводы хорошо подтверждает и народная мудрость: «Ум хорошо, а два лучше», «Один в поле не воин».

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие есть классификации законов организации?
2. Как формулируется закон синергии?
3. Назовите основные показатели эффекта синергии.
4. Сформулируйте закон развития организации.
5. Как проявляется закон самосохранения в разных системах – социальных и биологических?
6. Какие параметры влияют на уровень самосохранения организации?
7. Приведите формулировку закона развития.
8. В чем сущность частных законов организации?
9. Назовите специфические законы организации и раскройте их содержание.
10. Охарактеризуйте содержание закона информированности–упорядоченности.
11. Чем обусловлено единство анализа и синтеза в организации?
12. Сформулируйте закон социальной гармонии.
13. Какая взаимосвязь законов организации?

12. Корпоративная культура и её связь с теорией организации

Корпоративная культура – это элемент внутренней организации, совокупность основных ценностей, норм, традиций и стандартов поведения, которые разделяются всеми людьми в организации и определяют приемлемое и неприемлемое поведение в организации.

В современных организациях корпоративная культура призвана выполнять следующие функции:

- 1) создание имиджа организации, что делает ее не похожей на другие;
- 2) формирование сплоченности персонала, воспитание чувства общности, единства, уважения и взаимной поддержки;
- 3) усиление социальной стабильности в организации;
- 4) вовлечение работников в дела организации;
- 5) формирование норм и образцов поведения, которые приемлемы конкретно для данной организации.

Выделяют десять элементов корпоративной культуры, которые позволяют проанализировать ее:

1. Осознание работниками себя и своей роли. В разных организациях по-разному относятся к персоналу. В одних – руководители всячески подчеркивают значимость сотрудника, относятся к нему, как к профессионалу, ценному работнику, коллеге, который обладает богатым творческим потенциалом и знаниями. В других же, наоборот, работник – средство достижения цели, исполнитель распоряжений руководителя.

2. Наличие коммуникационной системы, т. е. использование устных и письменных средств общения, существование как вертикальных (руководитель – подчиненный), так и горизонтальных (коммуникации между сотрудниками, подразделениями организации) коммуникационных связей.

3. Внешний вид персонала: деловой стиль, спецодежда, униформа, косметика и др. Каждый сотрудник в соответствии с этим обязан выглядеть именно так, как это позволяют сложившиеся в организации нормы.

4. Организация питания: есть ли на предприятии буфет, какова продолжительность обеденного перерыва.

5. Использование времени, т. е. каков распорядок рабочего дня, на сколько можно опоздать, можно ли делать перерывы в работе.

6. Отношения между рабочими, охарактеризованные по полу, возрасту, статусу. Также сюда относят степень конфликтности и формализации отношений.

7. Ценности и нормы, относительно которых строится внутренняя среда (стандарты поведения, корпоративные вечеринки и др.).

8. Вера во что-то, например в руководство, успех, справедливость, собственные силы.

9. Развитие работника подразумевает наличие в организации системы профориентации, управления карьерой работника и повышения квалификации.

10. Трудовая этика: проектирование работы, содержание рабочего места, качество работы и система вознаграждения.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Определить понятие «корпоративной культуры».
2. Перечислите элементы корпоративной культуры.
3. Как влияет корпоративная культура на деятельность организации?

13. Экономическое обоснование сбалансированности организации

В условиях рыночной экономики экономические субъекты (в частности, предприятия реального сектора) спонтанно координируют свое развитие и функционирование через рыночное взаимодействие (механизмы спроса и предложения), в результате чего не только достигается определенный баланс производства и потребления товаров и услуг на макроуровне, но и сами предприятия, пытаясь приспособиться к условиям внешней среды, оптимизируют свою структуру и функционирование.

Тем не менее, как показывает практика, рыночные механизмы являются более эффективными в долгосрочной перспективе, чем в краткосрочной. Здесь можно привести аналогию с маятником, который по истечении определенного периода времени стабилизируется в точке равновесия, однако до того момента раскачивается из стороны в сторону. Более того, они проявляют свою эффективность скорее в масштабе экономической системы в целом, чем в разрезе отдельных предприятий. Происходит своего рода естественный отбор, когда выживают предприятия, которые лучше могут приспособиться к внешней конъюнктуре. Тем не менее, применительно к экономике страны такие процессы могут быть достаточно губительными, поскольку приводят к неэффективной трате ресурсов отдельных предприятий, что, в конечном итоге, приводит к снижению эффективности всей экономики страны и уменьшению степени ее международной конкурентоспособности. Таким образом, можно сделать вывод о том, что рыночные механизмы в

определенной перспективе могут способствовать спонтанной балансировке экономического развития отдельных предприятий, однако для этого нужно много времени («много» с точки зрения достижения желаемого экономического и социального эффекта). В экономически развитых странах относительная сбалансированность развития и функционирования экономики как на макро-, так и на микроуровне достигалась в течение десятилетий и даже столетий проб и ошибок.

Полагаться исключительно на рыночные механизмы в деле достижения сбалансированного развития нецелесообразно по следующим причинам:

- достижение баланса занимает слишком много времени, в течение которого имеет место негативное влияние дисбаланса на функционирование предприятия и неэффективное расходование его ограниченных ресурсов, причем с риском потери рынков сбыта и даже банкротства;
- недостаточная эффективность систем управления на многих отечественных предприятиях, что препятствует осуществлению саморегуляции экономических процессов внутри предприятий;
- нецелесообразность полагаться лишь на процессы саморегуляции, поскольку современные экономические подходы позволяют ускорить и повысить эффективность подобных процессов.

Важность сбалансированного развития предприятий объясняется, в первую очередь, необходимостью повышения эффективности их работы, устойчивости к колебаниям во внешней и внутренней среде, избегания кризисных явлений и т. п.

Под сбалансированностью в данном случае целесообразно понимать такое развитие предприятия в целом и отдельных его элементов, при котором наблюдается максимальное удовлетворение отдельными структурными элементами предприятия потребностей других его структурных элементов, при максимальном удовлетворении предприятием потребностей рынка и неухудшающейся динамике его основных финансово-хозяйственных показателей.

Таким образом, целесообразно ставить задачу сбалансированного развития предприятия, которая является актуальной как для самого предприятия в целом и отдельных составляющих его структуры, так и для экономики в целом, поскольку ее решение позволит оптимизировать направления инвестирования средств, повысить эффективность использования ресурсов (в том числе трудовых), будет способствовать улучшению финансовых результатов, избежать или снизить глубину кризисных явлений и уязвимость предприятия перед влиянием негативных процессов в стране и мире.

При этом следует учитывать, что задачу сбалансированного развития предприятия можно ставить только с учетом глобальной задачи

установления баланса, и было бы концептуально неверным ставить задачу соблюдения баланса в течение некоторого временного горизонта в отрыве от оценки имеющейся степени баланса в системе. Задачу сбалансированности развития в течение определенного промежутка времени можно ставить лишь в том случае, если в точке начала этого промежутка имело место некое сбалансированное состояние по заданным критериям. В противном случае, то, что будет выглядеть как сбалансированное развитие на определенном промежутке, на самом деле может оказаться консервацией существующего состояния дисбаланса. Следовательно, на первом этапе нужно сформулировать критерии сбалансированного состояния системы, после чего появится возможность ставить задачу достижения системой этого целевого критерия. Т. е. целевым критерием являются определенные значения характеристик состояния, а не процессов; характеристики процессов важны в той мере, в какой эти процессы позволяют достичь заданных критериев состояния. Таким образом, сбалансированным будет не то протекание процессов развития, при котором сохраняются неизменными некоторые показатели, а то, при котором имеет место приближение к сбалансированному состоянию. Речь должна идти о балансе как характеристике результата, а не о балансе как характеристике процесса достижения результата.

Ввиду важности сбалансированного развития предприятия, необходимо формирование комплексной политики в отношении обеспечения сбалансированного развития, а также систематическая реализация соответствующих мероприятий. При этом основными вопросами является выработка критериев, на основе которых будет оцениваться степень сбалансированности развития экономического предприятия (исходные показатели, результирующие).

Следует отметить, что сбалансированность показателей развития или функционирования предприятия сама по себе не может являться самоцелью. Таким образом, можно выделить основные цели, определяющие необходимость сбалансированного развития предприятия.

Среди таких целей для внутренней сбалансированности можно выделить следующие:

1. Наиболее полное удовлетворение потребностей объектов/процессов предприятия.
2. Максимальная эффективность процессов предприятия.
3. Наиболее полное использование возможностей и потенциала объектов предприятия.
4. Оптимизация взаимодействия объектов и протекания процессов.

Среди целей сбалансированного развития промышленного предприятия по отношению ко внешней среде можно выделить следующие:

1. Недопущение отставания от конкурентов. В данном случае под сбалансированностью понимается динамика основных показателей (прежде всего, объемов реализации как в числовом, так и в денежном выражении; прибыли, чистых активов и т. п. с учетом масштаба предприятий) на уровне или лучше, чем у основных конкурентов. Соответственно, дисбаланс будет характеризоваться отклонениями динамики основных показателей исследуемого предприятия от аналогичных показателей основных конкурентов и может быть как положительным (показатели лучше, чем у конкурентов), так и отрицательным (показатели хуже, чем у конкурентов). Следовательно, цель сбалансированного развития будет заключаться в том, чтобы обеспечить такую динамику основных показателей, которая будет не хуже, чем сопоставимые показатели конкурентов.

2. Соответствие мировому уровню развития производства. В данном случае целью является предотвращение или максимальное сокращение отставания в уровне (прежде всего, в эффективности и результирующем качестве) используемых технологий от ведущих мировых производителей. Тогда дисбаланс будет характеризоваться либо технологическим отставанием (более низким уровнем используемых технологий), либо технологическим превосходством. Второй случай менее вероятен для российских предприятий, поэтому речь будет скорее идти о мониторинге развития технологий в мире и в максимально возможном сокращении технологического отставания.

3. Использование имеющихся возможностей. На практике часто встречается ситуация, когда недостаточность уровня развития процессов/объектов предприятия препятствует эффективному использованию предоставляемых рынком возможностей. Например, недостаток производственных ресурсов не дает удовлетворить имеющийся на рынке спрос, недостаточное качество продукции не позволяет занять свободную рыночную нишу, отсутствие адекватной инвестиционной политики не позволяет привлекать доступные инвестиции и т. п. В таком случае сбалансированное развитие предприятия должно быть нацелено на максимально наиболее полное использование имеющихся возможностей, а критерием сбалансированности будет выступать полнота использования возможностей.

4. Снижение рисков. Как правило, возникновение дисбалансов по отношению ко внешней среде является свидетельством менее успешного функционирования и развития предприятия по сравнению с внешней средой и связано с увеличением рисков негативных процессов и явлений (потери конкурентных позиций, ухудшения показателей финансово-хозяйственной деятельности и т. п.). Тогда развитие, характеризующееся сбалансированностью показателей в отношении аналогичных показателей

внешней среды, будет содействовать минимизации рисков резкого ухудшения состояния предприятия – если предприятие развивается не хуже внешней среды, то можно прогнозировать, что динамика его показателей будет как минимум в краткосрочной перспективе не хуже, чем динамика внешней среды.

5. Обеспечение динамики основных показателей не хуже, чем динамика внешней среды. Поскольку любое промышленное предприятие функционирует в условиях взаимодействия с внешней средой и достигает своих целей через взаимодействие с внешней средой (привлекая ресурсы, реализуя продукцию и т. п.), то целесообразно ставить задачу, чтобы оно развивалось не хуже, чем внешняя среда. Если динамика основных показателей предприятия будет хуже динамики внешней среды, то это будет свидетельствовать о том, что контрагенты предприятия (поставщики, конкуренты, потребители) работают более эффективно.

При этом возможны две трактовки такой ситуации: во-первых, предприятие может быть просто неэффективным, производить невостребованную рынком продукцию и т. п.; во-вторых, предприятие может недостаточно эффективно взаимодействовать с контрагентами, что будет приводить к перетеканию его добавленной стоимости к поставщикам, потребителям, конкурентам и т. п. В данном случае критерием сбалансированности будет достижение и соблюдение в динамике определенного соотношения (выгодного для предприятия) показателей предприятия и ключевых элементов внешней среды.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем заключается задача сбалансированного развития организации?
2. Как достичь цель сбалансированного развития организации?
3. Принципы существования сбалансированного состояния внутренней и внешней среды организации.

14. Современные направления теоретических разработок

В настоящее время на переднем крае оказались 4 направления, отражающие изменения функционирования организаций:

1. Реинжиниринг – это перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это теоретические и практические шаги оздоровления организаций с реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе мотивации персонала. Цель – настройка управленческого механизма на овладение рынком.

2. Концепция внутренних (организационных) рынков корпораций. Это перенесение закономерностей рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность. Подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном обороте. Организационные рынки приводят к снижению расходов. Подразделения с экономической самостоятельностью внутри предприятия могут активно вносить изменение в организацию. Возникают сетевые организации и виртуальные корпорации. Новые объекты управления требуют новой управленческой теории.

3. Теория альянсов. Компании объединяются для того, чтобы использовать возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть использованы. Главное здесь – наличные человеческие ресурсы, их развитие, установление системы доверия. Профессиональные знания каждого партнера позволяют создать более эффективную организацию.

4. Концепция экологически осознанного руководства. Основа концепции – представление организации как части природного кругооборота. В центре внимания оказываются экологические вопросы:

- приобретение экологически чистых ресурсов;
- ограничение выбросов;
- сокращение отходов;
- снижение риска аварий;
- производство экологически чистых продуктов.

Осуществление данной концепции требует соответствующих систем управления. Вводится понятие экологической размерности, экологической эффективности. Речь идет о переходе от контроля за производством вредных веществ на конечном этапе к управлению использованием ресурсов на входе в систему и предотвращению образования вредных веществ.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Основные направления развития теории организации.
2. Что означает понятие «реинжиниринг»?
3. В чем особенность теории альянсов?

15. Понятие «стандартизация» и его связь с теорией менеджмента

Есть правила, государственные и международные стандарты, которые предполагают работу в соответствии с установленными изначально требованиями. К ним необходимо стремиться, чтобы в настоящий момент реализовать свои способности в полной мере. Так как стандартизация – это в большей степени явление менеджмента, то как в любой механистической системе существует сторона производителя и потребителя. Есть тот, кто должен произвести товар, работу, услугу надлежащего требования, есть тот, кто этот результат должен потребить.

В теории менеджмента сформулированы принципы управления – 12 принципов Гаррингтона Эмерсона. Прописаны цепочки управления, от суверенной территории до индивида и обратно, регрессивно.

Много времени уделялось спорам о первичности и вторичности ресурсов. В последнее время постмеханистического развития организаций и благодаря тенденциям в развитии общества, а именно информационным технологиям, в комбинации с развитием интеллекта большее внимание стало оказываться человеку как таковому и развитию хаордических организаций (Лейф Эдвинссон), в которых принципы, лежащие в основе периода развития Тейлора, уходят в прошлое. Индивиды стремятся вкладывать больше в интеллект и в развитие способностей, позволяющих им реализоваться в экономической среде без ущерба для своего непосредственного окружения.

Стандартизация как явление – это не только определение что хорошо, а что плохо для организации, суверенной территории, но и что необходимо и достаточно для человека как участника отношений, как человека, реализующего себя не только как производительная единица, но и как личность, со своими личными интересами и потребностями.

В этой связи в настоящее время велико значение правил, стандартов, регулирующих деятельность людей не только в условиях осуществления ими производительной деятельности, но и в процессе жизненного пути.

Мы часто задаёмся вопросом, что правильно, а что не правильно для человека общественного. Как сделать или поступить так, чтобы всё в жизни сложилось, и приходим к выводу, что ответа на этот вопрос, увы, нет. Нет написанного рецепта для всех и для каждого. Жизнь и мир, в котором мы живем, очень многообразен. В результате разобраться с наиболее устойчивыми правилами поведения в этом многообразии достаточно сложно. По этой причине уже ни в первый раз весь экономически развитый мир погрузился в кризис, который практически показал недостатки высоких жизненных стандартов, к которым стремится развитая часть экономического мира. Не то золото, что блестит.

Человек, получивший необходимое и достаточное, стремиться еще больше удовлетворить свои потребности. На каком-то этапе общество справляется с этим. Возникают VIP (*Very Important Person*) - услуги, товары, работы. Предметы искусства, роскоши, которые могут удовлетворить людей с более высоким уровнем запросов. Потом возникает перекося. Действие теории предельной полезности, Хикса-Парето – это Вариант теории предельной полезности, предложенный итальянским ученым Вильфредо Парето (1848–1923) и англичанином Джоном Хиксом (1904–1989), а далее кривой Лоренца, показывающей соотношение между долей населения и долей доходов, приходящейся на указанное население. Опираясь на законы теории организации, в частности закон самосохранения системы, можно предугадать, что существует закон сохранения энергии в системе, а именно доходов. Доходы никуда не уходят, как энергия. Они перераспределяются. И так, если удовлетворить общество не может наиболее энергетически богатую часть населения, оно начинает изменять правила поведения и создавать новые условия для более высокого уровня перераспределения богатств. И это будет продолжаться до бифуркации системы в целом. При этом действие всех этих законов должно быть спроецировано на поведение индивидов, организаций, отраслей, суверенных территорий. Если индивид не совершенен, пирамида Маслоу, то возможен более низкий уровень удовлетворения. Исходя из статистических оценок, наибольшее развитие потребностей имеет лишь 5 % населения, поэтому теория потребления превалирует на современном этапе. Однако развитие технологий, вымещение богатств в нематериальный мир приводит к тому, что начинают цениться индивиды со своими способностями и информация больше, чем материальные вещи. В результате теория потребления, определяющая поведение в механистических системах, в материальном мире не работает в полной мере, порождая кризисы как на уровне индивидов (дезорганизация целей и возможностей), так и на уровне организаций, отраслей и отдельных суверенных территорий (финансовые кризисы, реорганизации, санации, ликвидации и т. п.).

Это еще раз доказывает, что при формировании жизненных принципов не учитываются важные аспекты. Или принципы, по которым устроены отношения, устарели и в последнее время нужна их перестройка и переосмысление. Одна из попыток перестройки – гендерная теория. Как бы мы не пытались загнать ситуацию в божественные рамки, увы, они тоже не укладываются в сознании современного *Homo sapiens*.

Вспоминается книга американского публициста Томаса Фридмана «The World Is Flat: A Brief History of The Twenty-first Century (2005; expanded edition 2006; revised edition 2007). В этой книге автор объясняет происходящее в обществе, определяющее его как глобальное изменение мировых изменений, которые затрагивают все страны и всех и каждого

индивида, живущего в любой части нашего земного шара. А технологии приводят к тому, что начинают стираться границы в данной глобальности. Границы возникают в самих людях и их взглядах на происходящее.

Мы постараемся рассмотреть механизмы, которые не работают и объяснить, почему или по какой причине это происходит.

Для раскрытия понятия теории проникновения необходимо более подробно рассмотреть механизмы действия.

Механизм 1 – цикличность

Цикличность – жизненные циклы, связь их на уровне элементов, взаимодействие.

Этот механизм тесно взаимосвязан с объективным законом теории организации. Цикличность имеют жизненные циклы всех систем: индивидов, организаций, отраслей, суверенных территорий. Цикличностью определён жизненный цикл индивида. Существует взаимосвязь между цикличностью ЖЦ суверенной территории, отраслей, организаций и индивидов. Особенности развития более крупной системы влияют на цикличность развития более мелких систем. Более устойчивыми к этому развитию становятся промежуточные по размеру системы: отрасли.

Механизм 2 – успех – отсутствие успеха во всем, неравномерность, срыв системы.

Этот механизм определяет достижение миссии. Недостигаемость миссии определяет отсутствие правильно построенных тактических и стратегических задач. Каждый этап жизненного цикла развития системы связан с выполнением промежуточных целей. Если во время цель не достигается – это приводит к срыву и неравномерности в их развитии.

Механизм 3 – авторитет – отсутствие общепринятых правил, нет прямого наказания за их не исполнение.

Авторитет согласуем с авторитарным управлением. Авторитарный режим предполагает установку своих правил поведения.

Механизм 4 – эталон – отсутствие общепринятых стандартов, есть представление о потребности, сформированной в настоящих условиях.

Эталон как реализация необходимого и достаточного блага. Ассоциируется со стандартами.

Механизм 5 – наблюдение – точность относительна, субъективна.

Механизм 6 – время – время течет не прямо, а петлеобразно. В результате все оценки деятельности рассчитываются без учета направленности течения времени. В результате возникает ложное представление о том, что и как ты успел сделать и чего ты добился...

Что можно предложить, чтобы система работала более устойчиво.

1. Оценка действий на уровне цикличности.

2. Оценка системы по всем критериям, в том числе способности к самовосстановлению.

3. Создание новой системы правил – авторитета, основанной на законах сложных живых систем.

4. Эталон – изучение мирового опыта в удовлетворении потребностей, учитывающего все конфессии и исторические аспекты. Реализация природного национального менеджмента.

5. Наблюдение – создание объективных систем наблюдения. Пример доказательной медицины, приборного воздействия на состояние индивида, учитывающего биологические законы, протекающие в нем.

6. Время – оценка эффективности с учетом жизненной цикличности объектов исследования.

Интеллектуальный капитал, так же как и стандартизация – явление экономическое, нематериальное. Однако в этом состоит их сходство и достаточно высокая степень влияния на экономические процессы, происходящие в материальном мире.

Стандартизация, а также теория проникновения международных стандартов менеджмента в экономическую жизнь общества взаимосвязаны с действием интеллектуального капитала. Общество объективно развивается в этом направлении. Как пример, с 01.07.2016 г. во всех организациях начинают действовать профессиональные стандарты. Федеральный закон от 2 мая 2015 года № 122-ФЗ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и ст. 11 и 73 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" внёс окончательные разъяснения о применении профессиональных стандартов в деятельности организаций. Основные требования – снизить риск работы компаний.

В результате данного внедрения объективно повышается уровень стандартизации индивидов, организаций, отраслей, страны в целом и, в конечном счёте, растёт ВВП, растёт конкурентоспособность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Охарактеризуйте понятие «стандартизация».

2. Как взаимосвязаны международные стандарты с уровнем «стандартизации»?

3. В чем взаимосвязь интеллектуального капитала и «стандартизации»?

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Что изучает теория организации?
2. Каким образом теория организации сформировалась в качестве самостоятельной дисциплины?
3. Какое место занимает теория организации в системе научных знаний?
4. Какая связь между организацией и обществом?
5. Каковы особенности работы организации в условиях формирования новых рыночных отношений в России?
6. Когда начали проводиться систематизированные исследования по теории организации?
7. Какие вы знаете классические модели организации?
8. Какие современные тенденции развития организаций вы знаете?
9. Каковы перспективы развития организации в будущем?
10. Назовите и дайте характеристику перспективным направлениям развития организаций.
11. Как происходит формирование организационных структур?
12. В чем сущность системного подхода к формированию организационных систем?
13. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
14. Что составляет основу проектирования новых и преобразования действующих систем?
15. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
16. Что представляет собой исходная модель будущего состояния проектируемой организации?
17. Как определить цель деловой организации?
18. Для чего нужны цели – ориентиры?
19. Охарактеризуйте общую стратегическую концепцию проектируемой организации.
20. Каков заключительный этап организационного проектирования?
21. В чем суть моделирования деятельности организаций?
22. Перечислите методы проектирования организационных структур.
23. Чем может быть обусловлен выбор метода решения той или иной организационной проблемы или задачи?
24. С чем связана необходимость корректировки структур?
25. Назовите критерии оценки эффективности организационных решений при проектировании организационных систем.
26. Что такое культура в общечеловеческом смысле?
27. Что такое организационная культура?

28. Какое место занимает организационная культура в организационном поведении?
29. Чем регулируются организационные отношения в коллективе?
30. Назовите элементы культуры взаимоотношений в коллективе.
31. Как связана организационная культура с информационной средой деловой организации?
32. Определите связь организационной культуры с профессиональной пригодностью персонала.
33. Какое место отводится исполнительной дисциплине в организационной культуре предприятия?
34. Что способствует формированию организационной культуры на предприятии?
35. Что такое имидж и фирменный стиль организации?
36. Перечислите основные типы организационной культуры.
37. Что такое организационная деятельность?
38. Назовите конкретные функции управления организации.
39. Какое место занимает организационная деятельность в системе управления организацией?
40. Перечислите основные составляющие организационной деятельности субъекта управления.
41. Что входит в понятие «объект организационной деятельности»?
42. В чем состоят права и обязанности работников в качестве субъекта и объекта производственных отношений?
43. На чем основана социальная самоорганизация?
44. Какие виды организационных работ должен выполнять руководитель организации?
45. Как укрупненно можно классифицировать управленческие решения?
46. Как выявляются проблемы, требующие принятия управленческого решения?
47. Какие риски необходимо учитывать при принятии решения?
48. Как определяются критерии выбора альтернатив при принятии управленческих решений?
49. Какое место занимает координация в процессе управления? Какие задачи она решает?
50. Какие организационные формы используются при координации в управлении?
51. В чем состоит содержание коммуникативности и каковы ее функции?
52. Перечислите основные направления движения информации при коммуникациях в организации.
53. Охарактеризуйте модели коммуникаций и факторы, в зависимости от которых они различаются.

54. Какие подразделения входят в управляемую и управляющую части деловой организации?
55. Какое место занимает система управления в обеспечении жизнедеятельности организации?
56. Задачи систем управления.
57. Назовите принципы, побуждающие персонал к производительному труду?
58. В чем суть теории подбора руководителей?
59. Каков смысл теории ожидания как социально-психологического метода управления?
60. На чем основана теория потребностей?
61. Как может быть использована теория справедливости для стимулирования производственной деятельности людей?
62. О чем свидетельствует полная поддержка решений руководителя со стороны членов коллектива?
63. Назовите основные ступени разногласий.
64. В чем особенности социальных законов?
65. Назовите основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций.
66. Сформулируйте закон синергии.
67. Приведите конкретные примеры действия закона синергии.
68. Какие факторы способствует выживанию организации?
69. Как формулируется закон развития деловых организаций, на какие принципы он опирается?
70. Как проявляется в современных условиях закон композиции и пропорциональности?
71. Какие показатели определяют информационный ресурс организации?
72. Что вы знаете о современных информационных технологиях?
73. Что вы знаете о законе единства анализа и синтеза?
74. Что такое электронная коммерция?
75. Чем определяется информационный порядок в организации?
76. Как специфические законы помогают повысить эффективность управленческого труда?
77. Как можно управлять разногласиями?
78. Что такое организация?
79. Каковы основные особенности понятий организации как объекта и как процесса?
80. Как можно классифицировать компоненты внутренней среды организации?
81. Что такое внешняя среда организации?
82. Каковы основные черты классической и неклассической теории организации?

Глоссарий

Адхократия – создаваемая структура на временной основе для решения возникших проблем.

Бифуркация — термин происходит от лат. *bifurcus* — «раздвоенный» и употребляется в широком смысле для обозначения всевозможных качественных перестроек или метаморфоз различных объектов при изменении параметров, от которых они зависят.

Точка бифуркации — критическое состояние системы, при котором система становится неустойчивой относительно флуктуаций и возникает неопределённость: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдёт на новый, более дифференцированный и высокий уровень упорядоченности. Термин из теории самоорганизации.

Блок – конструктивный элемент организации

Вероятностная система – система, где поведение не подлежит точному предсказанию.

Власть в организации – ограниченное право использовать ресурсы.

Гармония – соразмерность частей, слияния различных компонентов в единое органичное целое.

Гетеробатмия – неравномерное преобразование компонентов системы, приводящее к внутрисистемной структурной «разноступенчатости».

Гетерогенная система – система, состоящая из разнородных элементов.

Гибридизация – соединение двух и более систем различной структуры и природы.

Гомогенная система – система, состав и свойства которой во всех частях одинаковы.

Дегрессия – фиксация активности, усложнение организационных форм путем легкого разрушения пластичных связей, но при сохранении «скелета» организации.

Детерминированная система – система, компоненты которой взаимодействуют точно определенным образом.

Единоначалие – принцип построения организации.

Звено – элемент структуры, представляющий подразделение организации.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением.

Иерархия – соподчиненность организаций по властной вертикали.

Интеграция – процесс направленный на сохранение целостности системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

Культура – сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения.

Матричный отбор – отбор, направленный на копирование существующих элементов.

Метаболизм – разомкнутость системы, позволяющая ей обмениваться с внешней средой веществом и энергией.

Модель организации дескриптивная – описание реально существующей структуры и механизма функционирования организации.

Нейтральные комплексы – системы, в которых результат взаимодействия компонентов равен простой сумме этих компонентов.

Неопределенность внешней среды – функция количества, информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Олигомеризация – уменьшение числа однородных элементов в системе путем их объединения.

Орган – структурная часть организации, наделенная самостоятельными функциями.

Организационная культура – система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры.

Открытая система – система, взаимодействующая с внешней средой.

Отрицательный отбор – уничтожение компонентов системы.

Подразделение – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подсистема обеспечения – подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы.

Подчиненность – зависимое положение управляемого звена (объекта управления) от управляющего (субъекта управления).

Полимеризация – соединение двух и более систем одинаковой структуры и превращение их в новую, более сложную систему (полимер).

Производственно-хозяйственная система (ПХС) – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

Развитие — это процесс достижения ранее не достигаемого результата.

Развитие как необратимое, направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, в результате чего возникает их новое качественное состояние, основанное на возникновении,

трансформации или исчезновении элементов и связей объектов; процесс, идущий на основе объективных закономерностей. Развитие представляет собой самодвижение объекта — имманентный процесс, источник которого заключён в самом развивающемся объекте.

Разъединение — дизъюнкция (распадение) системы на отдельные компоненты в результате ослабления или уничтожения цепной связи.

Регресс — тип развития, для которого характерен процесс перехода от высшего к низшему, процессы деградации, понижения уровня организации. Противоположен прогрессу.

Самоорганизация — процесс упорядочения элементов одного уровня в системе за счёт внутренних факторов, без внешнего специфического воздействия (изменение внешних условий может также быть стимулирующим воздействием). Результат — появление единицы следующего качественного уровня.

Самосохранение — это врожденная форма поведения живых существ в случае возникновения опасности, действия по спасению себя от этой опасности. Реализации этого инстинкта служат такие чувства, как боль.

Термин «самосохранение» применяется и в переносном смысле, например, для описания адаптации человека в социуме с целью избежать эмоциональных и психологических травм.

Примерами проявления инстинкта самосохранения являются:

- сезонные перелёты у птиц;
- впадение в спячку у млекопитающих;
- зарывание в ил при пересыхании водоёмов у рыб;
- определение хищниками животных по запаху.

Единой концепции инстинкта самосохранения в науке не существует. Данный термин используется различными авторами для обозначения широкого спектра биологических процессов — от элементарных физиологических реакций до сложных поведенческих программ. Понятие «инстинкт самосохранения» также часто используется в литературе по социологии, где рассматривается в аспекте нарушения функционирования естественных процессов жизнедеятельности.

Самоуправление — состояние, при котором субъект и объект управления совпадают, такой характер процессов объекта, являющегося условно замкнутой системой, при которых не происходит непосредственного контроля над ними — целеполагание осуществляется самим объектом сообразно своим свойствам, которые могут быть запрограммированы определённым образом при его создании.

Свойства — совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Сегмент — результат централизованного деления организации на части.

Синергия (греч. συνεργία — сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. σύν — вместе, греч. ἔργον — дело, труд, работа, (воз)действие) — суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

Синтез — соединение различных элементов объекта в единое целое систему, образ.

Система — совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом, образующая единое целое для выполнения определенных функций.

Систематизация (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — процедура объединения, сведения групп однородных по неким признакам единиц (параметрам, критериям) к определенному иерархизированному единству в функциональных целях на основе существующих между ними связей и/или взаимодополняющих связей с внешним миром.

Структура — совокупность устойчивых связей между элементами системы, обеспечивающая ее целостность и тождественность самой себе.

Теория организации — научная междисциплинарная дисциплина, изучающая организации как явления различной природы, законы, закономерности, принципы и механизмы возникновения и становления организационных отношений, обеспечивающих взаимодействие между ее частями и элементами для достижения общих конечных целей организации.

Триггерный эффект — взрывной переход системы в другое состояние под действием внутренних лавинообразующих процессов.

Уравновешивание системы — системы, находящиеся в состоянии равновесия.

Унификация — применение единого подхода к определенному ряду разных организаций.

Уровень — горизонталь, определяющая равнозначность по иерархии расположения элементов структуры.

Устойчивость системы — свойство систем сохранять свою качественную определенность несмотря на внешние и внутренние возмущения.

Формальная организация — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Функциональная структура — тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

Функциональные связи — связи, которые сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Хеширование (иной вариант написания – **хэширование**; англ. *hashing*) – преобразование по определённом алгоритму входного массива данных произвольной длины в выходную битовую строку фиксированной длины. Такие преобразования также называются **хэш-функциями** или «функциями свёртки», а их результаты называют **хэшем**, **хэш-кодом**, **хэш-суммой** или «сводкой сообщения».

Целереализующий комплекс – совокупность элементов, взаимодействующих в процессе реализации цели.

Централистский тип интеграции – характеризуется наличием общего центра, через который происходит взаимосвязь элементов системы между собой.

Цепная связь – совокупность свойств одного или нескольких компонентов, объединяющая интересы компонентов.

Эволюция — естественный процесс развития жизни на Земле.

Биологическая эволюция (от лат. *evolutio* — «развёртывание») — естественный процесс развития живой природы, сопровождающийся изменением генетического состава популяций, формированием адаптаций, видообразованием и вымиранием видов, преобразованием экосистем и биосферы в целом.

Элементы организации – составные неделимые части, лежащие в основе конкретной организации.

Эмерджентность или **эмергѐнтность** (от англ. *emergent* — возникающий, неожиданно появляющийся)^[1] в теории систем — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов; синоним — «системный эффект».

Эмерджентный отбор – отбор новых компонентов и связей, развивающих качественную определенность системы.

Энтропия – неупорядоченность системы.

Примерный список тем курсовых работ по теории организации

1. Теория и практика применения субъективных законов теории организации.
2. Значение теории организации в теории менеджмента.
3. Теория и практика применения объективных законов теории организации.
4. Школы менеджмента, участвующие в формировании взглядов на теорию организации.
5. Организационная культура и ее значение для организации с позиций законов развития.
6. Теория самоорганизации.
7. Теория самоуправления.
8. Значение закона сохранения для оценки эффективности деятельности организации.
9. Сравнительный анализ экономической и социально-психологической организационно-управленческой структуры предприятия.
10. Методы исследования менеджмента, применяемые в теории организации.
11. Деловая организация. Ее роль в организационном взаимодействии.
12. Противоречия между теорией организацией и организационным поведением.
13. ЖЦТ (жизненный цикл товаров), ЖЦО (жизненный цикл организации) и ЖЦИ (жизненный цикл индивида). Их взаимосвязь и роль в теории организации.
14. Теория организационного равновесия.
15. Сущность системного подхода к организации.
16. Значение теории группировки в теории организации
17. Виды организационно-управленческих форм взаимодействия элементов системы.
18. Интеграционный подход в теории организации.

Требования по оформлению

Две части в работе. Обязательно введение и заключение. Шрифт Times New Roman 14 пт. Абзац 1,5 интервала. Выравнивание текста по ширине.

Первая часть – основные понятия, используемые в курсовой работе. Краткое изложение теории вопроса. Вторая часть – практика применения. Заключение – в виде эссе, самостоятельность 100 %!!!!

Список использованной литературы

1. ФЗ и Кодексы.
2. Законы субъектов федерации, указы, постановления, приказы, положения.
3. Учебники, пособия.
4. Монографии.
5. Статьи.
6. Источники Internet
7. Объем примерно 20–25 страниц.

Пример тестов по теории организации

1. Что изучает теория организации?
 - теорию систем;
 - теорию управления системами;
 - функциональный и структурный состав любой организации.

2. Что относится к признакам системы?
 - множество элементов внутри системы со своей спецификой;
 - четко выраженное управление внутри системы;
 - множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структуры и иерархичность, относительную самостоятельность, четко выраженное управление.

3. К какому типу системы относятся молекула, кристалл, часовой механизм, термостат?
 - простая система;
 - сложная система;
 - открытая система;
 - деловая система.

4. Что определяет структуру системы?
 - строение системы;
 - взаимосвязь между элементами системы;
 - особенность управления внутри системы.

5. К какому типу системы относится производственная компания?
 - простая система;
 - сложная система;
 - открытая система.

6. Определите состав управляемой подсистемы.
 - основное производство;
 - блок определения целей и блок регулирования;
 - вспомогательное производство, обслуживающая деятельность, основное производство.

7. Какая среда является промежуточной между внутренней средой организации и внешним глобальным воздействием на ее существование?
 - непосредственная среда;
 - мезасреда;

- непосредственная или мезасреда.

8. Чем характеризуется деловая организация?

- открытость для внешней среды;
- простота организационной структуры;
- четкая структура взаимодействия между управляющих и управляемым объектами.

9. В какую среду попадает инфраструктура организации?

- внешняя среда;
- мезасреда;
- внутренняя среда.

10. Какие основные ресурсы использует в своей деятельности организация?

- человеческие ресурсы;
- капитал и материалы;
- технология, экономика, организация, труд.

11. Какой дефицитный ресурс приносит собственнику наибольшую добавленную стоимость в результате деятельности организации?

- труд;
- капитал;
- предпринимательская способность;
- информация.

12. На какие составляющие подразделяется внешняя среда организации?

- ресурсная система, технологическая система, социальная система, экономическая система, политическая система;
- социальная система, ресурсная система, глобальная система, технологическая система;
- политическая система, социальная система, экономическая система, технологическая система.

13. Что такое управление?

- управление – это процесс формирования и реализации целенаправленного воздействия на объект-систему, основанный на обратной связи, на информационном обмене между субъектом и объектом управления;
- управление – это система воздействия субъекта на объект управления;

– управление – это процесс сочетания объекта и субъекта управления, а также информационного потока между ними.

14. Что определяет самоорганизацию системы?

- процесс изменения ее состояния без внешнего воздействия;
- процесс изменения ее состояния без целенаправленного начала, каковы бы ни были источники целеполагания;
- процесс управления внутри системы.

15. Что является саморегулированием системы?

- самостоятельное регулирование системы на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование;
- самостоятельное решение системой целевых задач;
- самоуправление системы ресурсами.

16. Является ли коррупция проявлением самоорганизации?

- да, является;
- частично является;
- не является вообще.

17. Что такое коммуникация?

- одно из основных условий жизни человека в социуме;
- это коммуникабельность;
- это внешняя, внутренняя, межличностная и общественная коммуникации.

18. Что определяет матрица ступеней противоречий с точки зрения теории организации?

- сочетание между уровнем централизации власти и системой взаимодействия управляемых элементов внутри организации;
- проявление анархии, волюнтаризма, застоя, неустойчивости базиса и надстройки;
- определение столкновения, поляризации, антагонизма и различия внутри организации.

19. В чем отличие между организационно-управленческой структурой организации и социально-психологической структурой организации?

- в распределении системы управления в организации;
- в оценке участия сложной биологической организации в управлении социально-экономической организации в целом;

– в значении каждого отдельно взятого человека в деятельности организации.

20. В чем состоит значение закона информированности и упорядоченности?

- все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных;
- информация является основой существования системы;
- упорядоченность и информированность дает возможность конкурентному поведению экономического субъекта.

21. Из скольких этапов состоит жизненный цикл материальной системы?

- 6 этапов;
- 8 этапов;
- 4 этапа;
- 10 этапов.

22. Чему соответствует запас прочности системы?

- уровню самосохранения;
- уровню удержания;
- уровню ликвидации;
- уровню устойчивости.

23. Что означает Выручка–Нетто?

- выручка без налогов с оборота;
- выручка, фактически полученная организацией в текущем периоде;
- выручка, используемая только для определения уровня безубыточности организации;
- выручка, используемая в текущих целях организации для определения промежуточного финансового результата.

Библиографический список

1. Арутюнова, Л. М. Теория организации: учеб. пособие / Л. М. Арутюнова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
2. Баранников, А. Ф. Теория организации: учеб. пособие / А. Ф. Баранников. – М.: Юнити ДАНА, 2004. – 286 с.
3. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
4. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование: учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 392 с.
5. Вакулюк, В. С. Механизм определения ключевых «точек роста» предприятия / В. С. Вакулюк, Ш. М. Валитов // Вестн. КГФЭИ. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2010. – № 4. – С. 8–13.
6. Вакулюк, В. С. Проблемы получения синергетического эффекта при организации серийного производства // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Материалы докл. итоговой науч.-практ. конф. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2010. – С. 288–291.
7. Вакулюк, В. С. Синергетический эффект использования факторинговых операций в деятельности предприятия / В. С. Вакулюк // Экономические науки. – 2008. – № 8. – С. 237–239.
8. Веснин, В. Р. Теория организации в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 128 с.
9. Виханский, О. А. Менеджмент: учебник / О. А. Виханский, А. И. Наумов – М.: Экономист, 2007. – 288 с.
10. Сметанина, Т. В. Формирование теоретических подходов использования теории дистортности в теории проникновения международных стандартов менеджмента в систему управления экономическими субъектами России / Т. В. Сметанина. – Ереван: ООО «АМИКУС», 2011. – 130 с.
11. Genetic Analysis of external imbalances in the world economy : [Электронный ресурс] // International Economic Papers. – 2009. – Режим доступа : <http://eng.hi138.com/?i151953>
12. A framework for assessing global imbalances : [Электронный ресурс] / T. Bracke, M. Bussière, M. F. Roland, A. Straub // Occasional paper series / European central bank. – 2008. – № 78. – Режим доступа: <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp78.pdf>
13. Communiqué. Meeting of Finance Ministers and Central Bank Governors. Paris, 18–19 February 2011: [Электронный документ]. – 2011. – Режим доступа : http://www.g20.org/Documents2011/02/COMMUNIQUE-G20_MGM%20_18-19_February_2011.pdf

Оглавление

Предисловие.....	3
1. Введение в дисциплину	4
1.1. Теория организации в системе наук.....	4
1.2. Сущность понятия «организация»	9
1.2.1. Сущность системного подхода к проектированию организации.....	10
1.3. Понятие, структура системы, взаимодействие элементов внутри системы.....	13
1.4. Объект, предмет и метод теории организации.....	19
1.5. Виды систем.....	21
2. Школы менеджмента и их участие в становлении теории организации.....	23
3. Организационно-управленческие структуры организаций. Их виды	29
4. Экономическая и социально-психологическая структуры организаций	40
5. Современные формы глобальных организаций	42
6. Внутренняя, внешняя и непосредственная среда организаций.....	47
7. Документооборот внутри организации	49
8. Деловая организация	52
9. Взаимосвязь теории организации с организационным поведением.....	53
10. Матрица противоречий.....	56
11. Объективные законы теории организации	58
11.1. Субъективные законы теории организации	63
11.2. Специальные законы организации	66
12. Корпоративная культура и её связь с теорией организации.....	74
13. Экономическое обоснование сбалансированности организации.....	75
14. Современные направления теоретических разработок.....	79
15. Понятие «стандартизация» и его связь с теорией менеджмента.....	81
Вопросы для подготовки к экзамену.....	85
Глоссарий	88
Примерный список тем курсовых работ по Теории организации	93
Пример тестов по теории организации	95
Библиографический список	99

Учебное издание

Сметанина Татьяна Владимировна
Симбарская Дарья Анатольевна

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Конспект лекций

Издательский редактор Н. А. Ерина

Подписано в печать 27.06.2016 г.
Формат 60х84 1/16. Печать трафаретная.
Усл. печ. л. 5,8. Тираж 100 экз. Заказ 412/16.
<http://publish.sutd.ru>
Отпечатано в типографии ФГБОУВО «СПбГУПТД»
191028, С.-Петербург, ул. Моховая, д. 26