



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Рубцовский индустриальный институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»
(РИИ АлтГТУ)

О.П. ОСАДЧАЯ, Н.А. ЛЯПКИНА

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ). КУРС ЛЕКЦИЙ

Учебное пособие для студентов всех форм обучения
направления «Менеджмент»

*Рекомендовано Рубцовским индустриальным институтом (филиалом)
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им.
И.И. Ползунова» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по направлению подготовки «Менеджмент»*

Рубцовск 2015

ББК 65.29

Осадчая О.П., Ляпкина Н.А. Теория менеджмента (теория организации). Курс лекций: Учебное пособие для студентов всех форм обучения направления «Менеджмент» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2015. – 66 с.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения в помощь при изучении дисциплины и подготовке к экзамену. В пособии представлены основные темы дисциплины, учебно-методические материалы, необходимые для усвоения основных положений дисциплины «Теория организации».

Рассмотрено и одобрено
на заседании НМС
Рубцовского индустриального
института
Протокол №6 от 25.09.2015.

Рецензенты:

доцент кафедры «Фик»,
к.э.н., доцент

В.В. Углинская

директор ООО «Фирма «Время»

В.С. Новиков

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ.....	4
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА.....	7
ТЕМА 2. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ТИПОЛОГИЯ.....	13
ТЕМА 3. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	22
ТЕМА 4. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	37
ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	40
ТЕМА 6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	45
ТЕМА 7. СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ.....	56
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	61
ПРИМЕР ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	63
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Цели и задачи освоения дисциплины «Теория менеджмента (теория организации)»

Цель преподавания дисциплины – сформировать у студентов направления «Менеджмент» комплекс знаний и умений в области теории систем – методологической основы эффективного управления.

Для достижения цели преподавания дисциплины в процессе изучения курса необходимо решить следующие *задачи*: ознакомить студентов с принципами построения организации как системы, практическим применением принципов, законов и закономерностей организации, методами построения и развития организации.

Место дисциплины в структуре ООП направления

Дисциплина «Теория менеджмента (Теория организации)» относится к обязательным дисциплинам базовой части профессионального цикла, преподается в третьем семестре, предворяя изучение специальных экономических и управленческих дисциплин профессионального цикла. Для освоения дисциплины студенты должны обладать базовыми знаниями в области экономики, социологии и других общественных наук в рамках курса средней школы.

Формой промежуточного контроля знаний является зачет. Распределение часов аудиторной и внеаудиторной работы по дисциплине подробно приводится в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Теория менеджмента (Теория организации)» формирует у студентов комплекс знаний, умений и навыков, необходимых для изучения дисциплин учебного плана: философия, социология, экономическая теория, экономика предприятия, менеджмент, логистика.

«Теория менеджмента (Теория организации)» как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев, а, в конечном счете, значит, и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных, центральных и местных органах управления. Владение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через призму организационных отношений, а соответственно, и находить путь ее решения через организационно-конструктивную работу. Поэтому изучение теории организации выступает необходимым условием формирования современного менеджера-профессионала.

Требования к результатам освоения дисциплины

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ОК-5	Владение культурой мышления, способность к восприятию,	Принципы целеполагания, виды и методы организа-	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализа-	Методами реализации управленческой функции

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
	обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения	ционного планирования	цией профессиональных функций	– планирование
ОК-8	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность	Виды управленческих решений и методы их принятия, виды внутренней и внешней ответственности	Применять различные методы принятия организационно-управленческих решений	Основными методами разработки и реализации управленческих решений
ОК-20	Способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности	Основы концепции корпоративной социальной ответственности, роль и место этики бизнеса в системе управления	Диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений	Методами формирования и поддержания этического климата в организации
ПК-2	Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Принципы развития и закономерности функционирования организации Типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования	Анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию Анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию	Методами анализа и проектирования организационных структур управления
ПК-3	Готовность к разработке процедур и методов	Основные виды и процедуры внутриор-	Разрабатывать процедуры внутриоргани-	Методами разработки процедур внут-

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
	контроля	ганизационного контроля	зационного контроля	риорганизационного контроля
ПК-5	Способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики, командообразования	Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач	Современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
ПК-8	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	Виды управленческих решений и методы их принятия	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	Методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль)
ПК-17	Готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям	Типы организационной культуры и методы ее формирования, основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений	Диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию, разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	Современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, технологиями организационных изменений

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

1. Понятие и признаки организаций
2. Системы, их свойства и виды
3. Теория организации как научная дисциплина

1. ПОНЯТИЕ И ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Термин «организация» происходит от греческого слова «*органон*», что означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое, приведение в стройную систему. Термин «организация» применяется в двух значениях: 1) *процесс* – представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (не обязательно люди: космические объекты, детали машин). 2) *форма* объединения элементов (объект, явление). Эти значения тесно взаимосвязаны, так как предприятие как объект управления не может существовать без организационного действия как функции управления, но исследуются эти стороны организации по отдельности.

Термин «организация» по-разному трактуется в естественных и социальных науках. В биологии, технике, кибернетике это синоним процесса упорядочивания чего-либо или упорядоченности как результата этого процесса. В менеджменте, социологии и теории организации данное понятие используется одновременно для обозначения социального процесса, частной управленческой функции и специфического многоэлементного субъекта (одновременно объекта) коллективной деятельности. При этом объектом упорядочивания выступают люди, их поведение или деятельность.

Существует множество определений организации как социальной системы. По определению американского ученого *Честера Барнарда*, *организация* – это система сознательной координации двух или более людей, выполняющих разнородную деятельность, для достижения единой цели. По определению американского ученого *Герберта Саймона*, *организация* – это система принятия и реализации управленческих решений. По мнению *Роберта Дабина*, *организация* – это система регуляции поведения людей.

Профессор Высшей школы экономики *В.В. Щербина*: *Организация* – это коллективный социальный субъект деятельности, социальная система, объединяющая, координирующая и направляющая поведение людей в процессе совместной деятельности. *Организация* – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общих целей.

Организация создается обществом для решения определенного круга социальных задач и осуществления определенных целей. В частности, организации создаются для удовлетворения потребностей общества, разных групп населения в материальных и нематериальных благах, бытовых услугах, охране здоровья, образовании и т.д. Цели организации задаются извне или вырабатываются внутри нее, с учетом этих целей выбираются форма и устройство организации. Организации являются самой массовой формой объединенного труда. В них реализуются производственные, социальные и экономические отношения, кон-

центрируются основные трудовые ресурсы страны, ее технологическая база и финансовые средства.

Люди в процессе вступления в организацию жертвуют частью своей свободы с целью достижения личных и организационных целей, т.е. организация представляет собой компромисс между личной независимостью и достижением целей. Можно рассматривать организацию как *механизм нейтрализации сил, подрывающих сотрудничество персонала* (Ч. Барнард). В этом смысле организация минимизирует конфликт и уменьшает значение индивидуального поведения, отклоняющегося от ценностей организации.

Являясь социальной системой, организация имеет ряд *признаков*:

- наличие двух или более людей, считающих себя членами одной группы;
- наличие по крайней мере одной общей цели, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством в группе;
- наличие совместной деятельности этих людей;
- системность, наличие связей между ее отдельными элементами. Связи могут быть экономическими, технологическими, административными, социальными, информационными и т.д.
- необходимость структуры управления;
- активность регламентирующего элемента;
- способность людей, подлежащих организационному воздействию, оказывать встречные воздействия в ответ на управленческие;
- взаимодействие с внешней средой: привлечение и использование материальных, кадровых, финансовых, информационных ресурсов и создание для среды социально полезного продукта;
- обособленность, выражающаяся в относительной замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными (стена, забор) или идеальными (запреты, нормы, права, предписания);
- функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали и иерархичность строения по вертикали (горизонтальное и вертикальное разделение труда);
- выполнение социальной функции по отношению к более широкой социальной системе;
- наличие специфической культуры, т.е. ценностей, традиций, норм, символов, которые во многом определяют отношения в коллективе и направленность поведения людей;
- устойчивость, т.е. способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущений, возвращаться в прежнее состояние либо переходить в качественно более высокое состояние под воздействием внутренних и внешних факторов.

Социальная сущность организации проявляется в реализации организационных целей через достижение личностных целей. Люди будут объединяться и работать в организации только тогда, когда будут получать то, что нужно каждому из них (доход, общение, реализацию своих способностей, профессиональ-

ное продвижение, безопасность, доступ к информации). Согласно Честеру Барнарду, люди объединяются в организации потому, что цели, которые они ставят перед собой и которые важны для каждого из них, не могут быть достигнуты никем из них порознь.

Для большинства организаций характерны *две тенденции развития*: стремление к абсолютному увеличению своих размеров и стремление к усложнению структуры.

Природа организаций *двойственна*: с одной стороны, это тип социальной общности, некий социальный организм, имеющий социокультурную природу (*естественная модель организации*), а с другой стороны – искусственно проектируемая система, сознательно создаваемая людьми для решения определенных задач (*рациональная модель организации*).

2. СИСТЕМЫ, ИХ СВОЙСТВА И ВИДЫ

Управление обладает свойством системности. Система в переводе с греческого – составление из частей, соединение. *Система* – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов и подсистем, образующих единое целое, обладающее свойствами, отсутствующими у элементов и отношений, его образующих. Система состоит из подсистем и элементов. *Подсистема* – это совокупность элементов, объединенных общим процессом функционирования для достижения определенных подцелей цели системы. Подсистема, в свою очередь, также состоит из субподсистем и т.д. Например, транспортная система города включает подсистемы автомобильного, троллейбусного транспорта, метро. Под *элементом* системы обычно понимают объект, выполняющий определенные функции, который в условиях данной задачи не подлежит расчленению на части.

Свойства – это качества параметров объектов (элементов и подсистем). Свойства позволяют описывать объект количественно, выражая его в единицах, имеющих определенную размерность. *Связь* – это то, что связывает объекты и свойства в единое целое. С системных позиций значение имеют не любые, а лишь существенные связи, которые определяют интегративные свойства системы. Также связь можно определить как канал, по которому обеспечивается обмен между элементами системы и системы с окружающей средой веществом, энергией и информацией. Связи характеризуются направленностью (односторонние, взаимные, последовательные, расходящиеся и т.д.), силой (мощностью), степенью свободы (например, подчиненные и равноправные), степенью постоянства (эпизодические и регулярные).

Система, как правило, обладает рядом *свойств*:

1. *Целостность*. Система рассматривается как единое целое, состоящее из взаимодействующих частей.

2. *Разнообразие элементов системы*. Система не может состоять из элементов, лишенных индивидуальности, идентичных. Нижний предел разнообразия – не менее двух элементов (протон и электрон), верхний – бесконечность.

3. Каждая система имеет *структуру*, т.е. определенное строение, взаимное расположение элементов и существующих между ними связей, способ ор-

ганизации целого.

4. *Иерархичность*. Устанавливает, что система рассматривается как подсистема системы более высокого уровня. Например, участок является подсистемой, входящей в систему цеха.

5. *Целенаправленность*.

6. *Множественность описаний* определяет невозможность познания всех свойств и параметров системы, что требует при анализе ограничиваться определенным набором параметров или уровнем иерархии структуры системы.

7. *Эмерджентность* – появление качественно новых свойств у системы, отсутствующих или нехарактерных для ее элементов. В то же время объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы.

8. *Неаддитивность* – несводимость свойств отдельных элементов к свойствам системы в целом. Свойства целого не равны сумме свойств частей.

9. *Адаптивность* – способность сохранять качественную определенность в изменяющихся условиях, приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды. Закрепление адаптивных изменений структуры и связей системы во времени, при котором ее потенциальная эффективность увеличивается, рассматривается как *развитие* или *эволюция* системы.

10. *Взаимозависимость с внешней средой*.

11. Наличие *обратной связи*, при которой часть выходов системы вновь воздействует на вход системы с тем, чтобы вызвать последующие выходы.

Существует множество *критериев классификации систем*:

1. По *сущности* – космические, биологические, технические, социальные, экономические, политические и др. Организации часто называются социотехническими системами или социально-экономическими системами.

2. По *способу образования* системы делятся на *естественные* (созданные природой) и *искусственные* (технические, социальные), созданные человеком для получения определенного результата.

3. По *типу субстанции элементов* – *физические* (как естественные, так и искусственные), состоящие из материальных элементов (деталей, предметов, машин, физических явлений), *абстрактные*, состоящие из воображаемых элементов в виде символов, букв, цифр, знаков (формулы, планы, понятия), и *абстрактно-физические*, носящие смешанный характер.

4. По *размеру* условно можно выделить малые, средние и большие системы.

5. По *составу элементов* – *гомогенные* (однородные) и *гетерогенные* (разнородные). Например, по возрастному признаку школьный класс обычно система гомогенная, а по половому – гетерогенная.

6. По *степени сложности* – *простые*, состоящие из небольшого числа элементов и связей, и *сложные*, состоящие из большого числа элементов с затруднительно описываемыми связями элементов.

7. По *степени изменчивости* – относительно *статичные* и *динамичные* системы.

8. По *продолжительности функционирования* – краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные системы.

9. По *режиму функционирования* – кратковременные (разовые), непрерывные, дискретные.

10. По *предсказуемости поведения системы* – *детерминированные*, результаты функционирования которых предсказуемы, и *стохастические*, результаты функционирования которых носят вероятностный характер (большинство социально-экономических систем).

11. По *взаимодействию с внешней средой* – *изолированные*, не имеющие никаких связей с внешней средой, *закрытые*, имеющие только одностороннюю связь с внешней средой, и *открытые*, взаимодействующие с внешней средой на основе прямых и обратных связей и зависящие от нее. Также по этому критерию можно выделить *мягкие* системы, характеризующиеся высокой чувствительностью к внешним воздействиям и вследствие этого – слабой устойчивостью, и *жесткие* системы, обладающие большей устойчивостью к внешним воздействиям.

12. По *степени адаптивности* – *самостабилизирующиеся*, самостоятельно достигающие баланса между внутренними ограничениями и внешними воздействиями в пределах заранее определенного диапазона, и *самоорганизующиеся*, самостоятельно эволюционирующие в более сложные и жизнеспособные формы при изменениях внешней среды.

13. По *степени специализации* – *специализированные* на выполнении какой-либо одной функции и *комплексные*, призванные выполнять несколько взаимосвязанных функций.

14. По *степени централизованности* – *централизованные*, в которых определенный элемент играет ведущую роль в процессах функционирования, и *децентрализованные*, в которых все элементы играют примерно равноценные роли. Иногда эта классификация используется для определения направленности связей между элементами системы. В централизованных системах все связи преимущественно осуществляются через один центральный элемент (министерство). В децентрализованных системах преобладают прямые контакты между элементами (ассоциации предпринимателей).

15. По *степени структурированности (организованности)* – хорошо структурированные, плохо структурированные, неструктурированные.

3. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Следует различать понятия «*теория организации*» и «*теория организаций*». *Теория организации* связана с общими и абстрактными организационными принципами. Она применима к любой системе со сложной организацией. *Теория организаций* является социальной наукой, занимается изучением формирования и развития социальных организаций. Теория организаций является составной частью теории организации. Она может изучать социальную структуру организаций и в этом случае будет рассматриваться как раздел социологии; она может изучать поведение отдельных людей или групп и в этом случае будет рассматриваться как раздел социальной психологии.

Объектом изучения *теории организации* является любой исследуемый системный объект. *Объектом* приложения *теории организаций* выступают преимущественно социально-экономические системы. *Предметом* *теории организации* являются организационные отношения, горизонтальные и вертикальные

связи между различного рода структурными составляющими организаций. Организационные отношения подразделяют на *структурные* и *процессные*. К *структурным отношениям* относят отношения *воздействия* (однонаправленное действие по передаче приказа, распоряжения, просьбы: например, заказчик выдает работу исполнителю), *взаимодействия* (положительное действие обратной связи со стороны человека на воздействие со стороны субъекта управления), *противодействия* (отрицательное действие обратной связи со стороны человека на воздействие).

Процессные отношения можно классифицировать на массовые и единичные, зависимые и независимые, постоянные и случайные, внутриорганизационные и межорганизационные.

Развитие теории организации включает следующие *этапы*:

1. Сбор фактов, явлений, исторических данных о различных организациях;
2. Систематизация данных и составление типологии организаций;
3. Создание понятийного аппарата науки (система, структура, связи и т.д.) и методик исследования;
4. Нахождение зависимости между изменяемыми параметрами, формулирование законов и закономерностей развития организаций (закон синергии, формула Грайчунаса и т.д.);
5. Привлечение знаний сопутствующих наук для расширения понимания проблем организаций (менеджмент, психология, право, философия, теория систем, социология, политология, культурология, биология, экономика);
6. Обобщение имеющейся информации и практическое применение отдельных положений теории организации.

Теория организации как наука и учебная дисциплина выполняет следующие *функции*: *познавательную*, *методологическую* (формирует методологическую базу для других наук, изучающих организационные аспекты), *рационально-организующую* (проявляется в обобщении опыта организационной деятельности, разработке оптимальных моделей организаций, структур управления), *прогностическую*.

В рамках теории организации возможны следующие *подходы* к изучению организационных проблем:

- *Системный* подход – рассмотрение организации как открытой системы, исследование целостности объекта, выявление многообразия типов связей в рамках объекта;
- *Комплексный* подход – раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане на стыке различных наук;
- *Функциональный* подход – рассмотрение организации с функциональных позиций, раскрытие ее функциональной целостности;
- *Исторический* подход – исследование организации во времени, раскрытие закономерностей перехода из одного качественного состояния в другое.

Задания для самостоятельной работы

Обсуждение докладов на темы:

- а) «Теория административного поведения по Герберту Саймону»

- б) «Теория институтов и институциональных изменений»
- в) «Аркадий Ильич Пригожин: личность и научный вклад»

ТЕМА 2. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ТИПОЛОГИЯ

1. *Сущность социальной организации. Общие подходы к типологии социальных организаций*
2. *Типология социальных организаций по правовому положению в России и за рубежом*
3. *Типология социальных организаций по характеру собственности и типу интеграции бизнеса*

1. СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ТИПОЛОГИИ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Социальная организация в широком смысле – это любое организованное человеческое сообщество или совокупность взаимосвязанных социальных групп. В узком смысле – это наименование специфической социальной подсистемы регуляции поведения, наличие которой позволяет рассматривать организацию как социальную систему.

Существует множество подходов к построению *типологий организаций*.

Американский социолог *Амитай Этциони* подразделяет все организации на три основные группы:

- *добровольные*, члены которых объединяются на добровольной основе (политические партии, профсоюзы, клубы, религиозные объединения и др.);
- *принудительные*, членами которых становятся принудительным путем (армия, тюрьма, психиатрические лечебницы и др.);
- *утилитарные*, члены которых объединяются для достижения общих и индивидуальных целей (предприятия, фирмы, финансовые структуры и др.).

Также *А. Этциони* принадлежит классификация организаций на простые и сложные. *Сложная организация* – это организация крупная, многоцелевая, многоуровневая, многопрофильная, состоящая из нескольких относительно автономных подразделений, каждое из которых может рассматриваться как простая организация. Ее простота заключается в однородности целей, изготавливаемой продукции, применяемой технологии, потребляемому ресурсу, фрагменту внешней среды, с которым происходит взаимодействие. Сложные организации функционируют в ситуации высокой неопределенности.

В классификации организаций российского социолога *Аркадия Ильича Пригожина* за основу приняты степень формализации отношений и способность сотрудников влиять на цели организации: *административные*, *общественные* (партии, союзы) и *ассоциативные* (семья, религиозная община). *Административные* организации можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле – это органы исполнительной власти на федеральном, региональном или муниципальном уровне (министерства, агентства, комитеты, службы). В широком смысле – это обобщенное наименование разных типов организаций (военных, коммерческих, производственных, образовательных, муниципальных и др.), отличающихся от других наличием четко определенных и

достаточно устойчивых институциональных целей, жесткой, зафиксированной в нормативных документах формальной структурой, системой узаконенных правил и стандартов. Сотрудники таких организаций обладают ограниченной возможностью корректировать цели организаций.

Кроме того, представляется возможным типологизировать организации по следующим критериям:

- по *отраслевому признаку*: промышленные, сельскохозяйственные, торговые, финансовые, научно-исследовательские, образовательные и др.;

- по *размеру*: крупные, средние и малые. Размер может определяться численностью членов организации, объемами выпуска продукции или стоимостью активов.

- по *организационно-правовой форме*: общества (публичные и непубличные), государственные и муниципальные унитарные предприятия (МУП и ФГУП) и т.д.;

- по *отношению к власти – правительственные* (министерства, федеральные агентства, федеральные службы, администрации регионов и муниципальных образований, комитеты, территориальные подразделения федеральных органов) и *неправительственные*;

- по *форме собственности*: государственные, муниципальные, частные, со смешанной формой собственности;

- по *источникам финансирования*: бюджетные (по уровням бюджетной системы), внебюджетные и организации со смешанным финансированием.

- по *отношению к прибыли и цели деятельности – коммерческие* (ставящие своей целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров) и *некоммерческие* (ставят целью удовлетворение общественных потребностей); Несмотря на то, цели некоммерческих организаций носят некоммерческий характер, они могут заниматься предпринимательством и получать прибыль, идущую на текущие расходы. Полученная прибыль идет не учредителям, а используется на развитие организации.

- по *самостоятельности принятия решений* – головные, дочерние, зависимые.

Существует еще много признаков, по которым можно классифицировать организации, например, по территориальной принадлежности (организации Западного округа Москвы), по политической ориентации (либеральные организации), применяемой технологии (например, работающие по единичным заказам, предприятия массового производства), типу организационной структуры, стадии жизненного цикла, виду выпускаемой продукции, типу организационной культуры, типу целевого рынка и т.п.

Согласно концепции *Макса Вебера* и *Роберта Дабина*, организация как социотехническая система включает *четыре подсистемы регуляции поведения и деятельности людей*: технико-технологическую, формальную, неформальную, внеформальную. *Формальная* организация является базовой подсистемой и представляет собой систему установленных административных правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников, которая

закреплена в универсальных нормативных документах, не учитывающих личных особенностей работников. Отношения между работниками строятся как безличные и в идеале сводятся к отношениям между статусами и функциональными позициями. Формальная организация предполагает минимизацию влияния роли человеческого компонента на деловые отношения и содержание деятельности в организации.

Неформальная организация – одна из подсистем социальной регуляции поведения людей в организационной системе, которая возникает произвольно, использует механизмы самоорганизации и реализуется на уровне малой контактной группы. В отличие от формальной организации неформальная организация является сферой регулирования поведения конкретных людей как в организационной деятельности, так и вне ее. Нормы неформальной организации нигде не фиксируются, отличаются гибкостью. Неформальная организация часто действует вразрез с целями и программами формальной организации.

Особенность *внеформальной организации* заключается в обеспечении определенной вариативности при выполнении частных деловых задач в рамках ограничений и предписаний формальной организации. Внеформальная организация ориентирует человека на решение творческих задач (изобретательство, создание новых способов деятельности и средств решения задач) в пределах границ и форм, определенных формальной организацией.

Важна классификация организаций по признаку наличия статуса юридического лица. *Юридическим лицом* признается организация, которая зарегистрирована в установленном порядке, имеет расчетный счет в банке, имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс или смету, может быть истцом и ответчиком в суде.

Классификация организаций позволяет сгруппировать их по сходным признакам или параметрам для выработки общих методов анализа хозяйственной деятельности, совершенствования управления организациями. Типология организаций также необходима для определения государственной политики по отношению к различным типам предприятий (налоговая, кредитная политика, политика государственной поддержки бизнеса).

2. ТИПОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ПРАВОВОМУ ПОЛОЖЕНИЮ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Все фирмы в зарубежных странах *по правовому положению* можно разделить на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

Единоличное предприятие (в континентальной Европе – sole proprietorship, в Англии – ownership, в США – individual proprietorship) является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом. Фирменное наименование единоличного предприятия может совпадать, а может и не совпадать с фамилией и именем предпринимателя, которому оно принадлежит.

Форму единоличных предприятий имеют, как правило, мелкие и средние фирмы. Однако иногда встречаются крупные единоличные компании семейного типа (например, финансовая группа Юнсонов в Швеции). Многие крупные семейные компании (например, Форд мотор, Банк Ротшильдов) были преобразованы в акционерные общества.

Преобладающее значение в современных условиях имеют *объединения предпринимателей*. Единой классификации объединений предпринимателей в зарубежных странах не существует. Наиболее распространено их деление в зависимости от характера объединения лиц или капиталов и от степени ответственности участников объединения по обязательствам фирмы (всем своим имуществом или только вкладом участников). Объединения лиц основаны на личном участии их членов в ведении дел фирмы. Объединения капиталов имеют целью концентрацию капиталов и освобождение участников от риска, возникающего в результате хозяйственной деятельности.

На основании части первой Гражданского кодекса Российской Федерации предусматривается возможность создания широкого набора *коммерческих организаций*:

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады, паи) его участников. Хозяйственные товарищества могут быть организованы в форме полного товарищества или товарищества на вере; хозяйственные общества в форме публичного общества, в форме общества с ограниченной или дополнительной ответственностью (ООО или ОДО). Товарищества – это объединения лиц, общества – объединения капиталов.

Полное товарищество – это объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Полное товарищество не обязано публиковать сведения о результатах хозяйственной и финансовой деятельности. Между участниками полного товарищества (полными товарищами) заключается учредительный договор.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Каждый участник имеет один голос. Число членов полного товарищества обычно не ограничивается. Законодательство большинства стран запрещает одному из участников продавать свою долю новому лицу без согласия других членов полного товарищества. Форма полного товарищества большого распространения не имеет и применима только для мелких и средних предприятий.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) – это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандисты, вкладчики) отвечают только своим вкладом. Полные товарищи участвуют в управлении товариществом, а коммандисты не участвуют. Вклад-

чик имеет право по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад. Товарищество на вере действует на основе учредительного договора. В случае ликвидации коммандитного товарищества вкладчики имеют преимущество перед полными товарищами на получение своих вкладов..

Общества.

Публичные общества. Акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах, является публичным. Устав и фирменное наименование содержат указание, что общество является публичным. Минимальный размер уставного капитала - 100 тыс. рублей. Срок для оплаты уставного капитала - в течение года с момента государственной регистрации, если меньший срок не предусмотрен договором о создании общества. При этом не менее 50 процентов акций должно быть оплачено в течение 3 месяцев с момента государственной регистрации общества. Фирменное наименование должно содержать: наименование общества, указание на то, что общество является акционерным, указание, что общество является публичным. Число акционеров/участников – неограниченное количество.

Непубличные общества.

Акционерное общество, которое не отвечает признакам, указанным для публичного общества, признаётся непубличным. Минимальный размер уставного капитала - 10 тыс. рублей. Срок для оплаты уставного капитала - в течение года с момента государственной регистрации, если меньший срок не предусмотрен договором о создании общества. При этом не менее 50 процентов акций должно быть оплачено в течение 3 месяцев с момента государственной регистрации общества. Фирменное наименование должно содержать: наименование общества, указание на то, что общество является акционерным. Число акционеров/участников - не более 50.

Общество с ограниченной ответственностью, которое не отвечает признакам, указанным для публичного общества, признаётся непубличным. Минимальный размер уставного капитала - 10 тыс. рублей. Срок для оплаты уставного капитала - в течение срока, который определен договором об учреждении общества/решением об учреждении общества. Срок такой оплаты не может превышать 4 месяца с момента государственной регистрации. Фирменное наименование должно содержать: слова «с ограниченной ответственностью». Число акционеров/участников - не более 50.

Дочерние и зависимые общества. хозяйственное общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения этого общества.

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной продукции, торговля, бытовое обслуживание), основанной на их

личном трудовом или ином участии и объединении их имущественных паевых взносов. Члены кооператива несут по его обязательствам субсидиарную ответственность. Число членов кооператива должно быть не менее пяти. Учредительным документом является устав, который может предусматривать участие в кооперативе и юридических лиц.

Имущество делится на паи членов кооператива согласно уставу. Кооператив не вправе выпускать акции. Прибыль кооператива распределяется в соответствии с трудовым участием пайщиков (как правило, пропорционально доле каждого пайщика в фонде оплаты труда кооператива), в таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива. Высшим органом управления является общее собрание членов кооператива. Член кооператива имеет один голос при принятии решения общим собранием. Исполнительным органом является правление и его председатель.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия – предприятия, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество. Имущество таких предприятий является неделимым на паи, вклады, доли, находится, соответственно, в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления. Органом управления унитарного предприятия является его руководитель, назначаемый собственником и ему подотчетный. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Учредительным документом является устав, утвержденный собственником.

Предприятие не вправе продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставный капитал других предприятий, иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника. Остальным имуществом предприятие распоряжается самостоятельно. Казенное предприятие, работающее на праве оперативного управления, вправе распоряжаться всем закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника.

Некоммерческие организации:

Потребительский кооператив. Потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников (торговая, производственная, заготовительная деятельность), осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов (например, райпо). Как правило, потребительский кооператив (потребительское общество, потребительский союз) создается по территориальному принципу. Потребительский кооператив входит в региональную и федеральную систему потребительской кооперации.

Общественными и религиозными организациями признаются добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Они вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответ-

ствующую этим целям.

Фонды – не имеющие членства некоммерческие организации, учрежденные гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующие социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Имущество, переданное фонду его учредителями, является собственностью фонда. Управление фондом осуществляет попечительский совет.

Учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник соответствующего имущества. Имущество учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления.

Ассоциации и союзы – это некоммерческие организации, которые создаются по договору коммерческими организациями в целях координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов. Члены ассоциаций и союзов сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица. Они вправе безвозмездно пользоваться услугами ассоциации или союза.

Государственная корпорация – не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления управленческих, социальных или иных общественно полезных функций. Государственная корпорация создается на основе федерального закона (например, корпорация нанотехнологий). Имущество, переданное государственной корпорации Российской Федерацией, является собственностью государственной корпорации.

Некоммерческим партнерством признается основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных целей, охраны здоровья, защиты прав граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов.

Автономной некоммерческой организацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, спорта, культуры, науки, права. Имущество, переданное автономной некоммерческой организации ее учредителями, является собственностью этой организации. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации.

В целях унификации правового регулирования образования и деятельности фирм в странах ЕС была принята единая классификация фирм по правовому положению, которая применяется в новом законодательстве всех стран – членов ЕС. Согласно этой классификации выделяются два вида компаний: публич-

ного и частного типа. Оба вида компаний – это компании с ограниченной ответственностью.

Компания публичного типа по правовому положению соответствует открытому акционерному обществу. Ее капитал образуется путем публичной подписки на акции, она не подвергается каким-либо ограничениям в отношении членства и подписки на акции. Ее акции свободно передаются другим акционерам или обращаются на фондовой бирже. Например, в Англии эти компании обозначаются Plc. (public limited company), в Германии – AG, во Франции – SA.

Компания частного типа соответствует по правовому положению обществу с ограниченной ответственностью. Она ограничена требованиями, которые устанавливают особый порядок передачи паев, ограничивают число участников, определяют особый порядок предоставления публичной отчетности. Например, в Англии эти компании обозначаются Ltd. (private limited company), в Германии – GmbH, во Франции – SARL.

В США имеется ряд особенностей правового положения фирм. В США выделяют два вида коммерческих организаций: партнерства – это объединения лиц, корпорации – объединения капиталов. Партнерство в США может быть общее и ограниченное.

Общее партнерство (general partnership) не признается юридическим лицом, хотя и обладает определенными свойствами правосубъектности. Партнерство создается не на основе федерального закона, а на основе законов штатов. Каждый участник имеет право на заключение сделок и равный голос в управлении и контроле. Прибыль и убытки делятся поровну. Согласно американскому налоговому законодательству общее партнерство не является отдельным налогоплательщиком как юридическое лицо. Прибыль делится между партнерами, и каждый из них уплачивает налог со своей доли как физическое лицо.

Ограниченное партнерство (limited partnership) соответствует по своему положению коммандитному товариществу.

В США выделяют три вида корпораций: предпринимательская, публичная и непредпринимательская. Понятию «акционерное общество» более всего соответствует *предпринимательская корпорация* (Corp., Inc.). В корпорации нет принципиального различия между акциями и паями. Особенностью США является отсутствие единого для всех штатов закона, определяющего правовое положение корпораций. Поэтому обычно корпорации образуются по закону того штата, где предусмотрены наиболее льготные условия в части налогов и сборов, взимаемых при создании корпораций. Особенно популярны в этом отношении штаты Делавер и Нью-Джерси.

3. ТИПОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ХАРАКТЕРУ СОБСТВЕННОСТИ И ТИПУ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА

В отечественной и зарубежной практике сложились определенные типы организаций и их объединений, которые различаются по характеру собственности, особенностям хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий.

Картель (от франц. *carta* – бумага, документ) представляет собой объеди-

нение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, предметом которого является регулирование объемов производства, ассортимента продукции, условий сбыта продукции, найма работников. Участники картеля сохраняют коммерческую и производственную самостоятельность. Нарушение соглашения ведет к штрафам. Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором. Часто картели существуют негласно, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст, либо в устной форме «джентльменских соглашений». В Западной Европе существуют официально зарегистрированные картельные соглашения. В США картели запрещены. Их функции выполняют торгово-промышленные ассоциации. Международные картели заключают соглашения о разделе рынков сбыта, источниках сырья, установлении согласованных цен.

Синдикат (от лат. *sindicatus* – поверенный, представитель) – это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью (торговый дом, коммерческая компания). Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката. Участники синдиката, как и картеля, сохраняют свою юридическую и производственную самостоятельность, но полностью или частично утрачивают коммерческую самостоятельность. Сбытовая контора принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом, а также довольно часто осуществляет закупки сырья для участников синдиката. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с однородной массовой продукцией: горнодобывающей, химической промышленности, металлургии.

Пул – это объединение предпринимателей картельного типа, предусматривающее особый порядок распределения прибыли его участников. Прибыли участников пула поступают в общий фонд, а затем распределяются между ними в заранее установленной пропорции.

Трест представляет собой объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. В тресте объединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятий, а не одна какая-либо сторона, как в картеле или синдикате. Трест отличается от других видов объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции.

Все входящие в трест предприятия подчиняются головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.

Форма треста удобна для организации комбинированного производства. *Комбинат* (от лат. *combinare* – соединять) – это объединение технологически связанных между собой предприятий, в котором продукция одной организации

служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой организации. В форме комбината объединяются предприятия разных отраслей промышленности, либо представляющих собой последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой. Эта форма широко распространена в пищевой, деревообрабатывающей промышленности (ОАО «Мельник»).

Холдинг (холдинговая компания) – акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является управленческим и финансовым ядром современных корпораций. Важнейшим преимуществом холдинга является возможность проведения единой производственной, технической, маркетинговой, финансовой политики, защиты групповых интересов. Объединение холдинговой компании, дочерних и зависимых компаний, рассмотренное в совокупности, иногда называется *концерном*.

Консорциум (от лат. *consortium* – участие) – временное объединение предприятий, создаваемое с целью реализации крупных промышленных, научно-технических, строительных, коммуникационных или исследовательских проектов. В консорциум могут входить организации различных форм собственности, профиля и размера. Участники консорциума сохраняют самостоятельность и могут входить в состав любых других добровольных объединений. Консорциумы создают единые финансовые и материальные фонды за счет взносов участников, бюджетных средств, кредитов банков. Консорциумы могут быть национальными и международными.

Конгломерат – это объединение разнородных, разнопрофильных предприятий, оперирующих в разных сегментах рынка, в единую компанию. Конгломератная диверсификация предусматривает выход в сферы деятельности, прямо не связанные с основной номенклатурой производства (например, ООО «Алтайтрансмаш-сервис» и ТК «СК-тур»). В условиях конгломерата сохраняется высокая степень самостоятельности входящих в него фирм и децентрализация управления.

Задания для самостоятельной работы

1. Творческая работа «Представление РИИ АлтГТУ в виде системы, определение ее свойств».
2. Обсуждение докладов на темы:
 - а) «Современные направления теоретических разработок в организационной науке»
 - б) «Система потребительской кооперации России»
 - в) «Деятельность какой-либо ассоциации и фонда в России»

ТЕМА 3. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие об организационных зависимостях, законах и закономерностях
2. Закон самосохранения
3. Закон синергии
4. Закон развития
5. Закон информированности-упорядоченности

6. Закон единства анализа и синтеза
7. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)
8. Специфические законы социальной организации

1. ПОНЯТИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗАВИСИМОСТЯХ, ЗАКОНАХ И ЗАКОНОМЕРНОСТЯХ

Любой процесс в организации можно условно разделить на входное воздействие, его обработку по определенному алгоритму, выходное воздействие как результат преобразования входов и обратную связь (влияние результата на входное воздействие). Такое понятие, как *зависимость*, показывает связь между входом и выходом в системе. Иначе, *зависимость* – это причинно-следственное отношение одного явления к другому. Зависимости чаще всего устанавливаются опытным путем, за счет наблюдений и статистики. Например, зависимость влияния настроения руководителя группы на производительность ее труда, качество питания в столовой – на количество заболеваний. Зависимость может иметь различный вид: таблица, график (кривая жизненного цикла товара), формула, статья документа (если число акционеров больше 50, то ...).

Зависимости можно разделить на *объективные* и *субъективные*. Объективные формируются независимо от воли и желания людей. Например, это зависимость трудовой активности человека от его возраста и состояния здоровья, смены времен года. Субъективная зависимость вырабатывается человеком на ограниченное время для достижения целей организации. Например, зависимость между объемом работы работника и размером его премии. Также зависимости можно разделить на *формальные* и *неформальные*. Формальные зависимости утверждены каким-либо документом. Например, зависимость зарплаты преподавателя от наличия ученой степени. Неформальные зависимости объективно существуют, но документально не закрепляются. Например, зависимость уважения к человеку от его возраста. Зависимости можно разделить на *общие*, характерные для всех людей, и *частные*, характерные для локальной группы людей (врачей, шахтеров, актеров); кратковременные (инструкция) и долговременные (Конституция).

Зависимость – основа формирования закона. *Закон* – это объективно существующая, существенная, устойчивая связь между явлениями или событиями в природе и обществе, присущая большему числу объектов и обладающая повторяемостью в похожих условиях.

Можно выделить три основных *условия перерастания зависимости в закон*: фиксация зависимости в определенных документах, приобретение зависимостью статуса общепринятой для большой группы людей, признание наукой. Законы могут носить всеобщий и частный характер, отражать количественные и качественные связи, быть статическими и динамическими. *Всеобщие (философские)* законы выражают взаимосвязь между наиболее универсальными свойствами природы и общества. Примером всеобщих законов могут служить три закона диалектики Гегеля: закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные, закон отрицания отрицания. *Частные* законы изучаются естественными науками (физикой (теория относительности), химией, биологией (закон естественного отбора)) и

науками об обществе (историей, социологией, экономикой).

Аналогично зависимостям, существуют две категории законов: *объективные (законы природы)*, в том числе природы человеческого общества (законы Ньютона, закон спроса и предложения), и *субъективные (законы, придуманные людьми)* (федеральные законы, постановления, указы).

Применительно к организации закон – это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение. Познание законов организации является важнейшей задачей теории организации. В теории организации объективными законами являются закон синергии, закон самосохранения, закон развития и т.д. Субъективные законы – Федеральные законы «Об ООО», «Об АО», «О некоммерческих организациях».

Можно выделить *два подхода к изучению организационных законов*. Первый подход ограничивает свою сферу преимущественно социальными организациями. Этот подход тяготеет к теории управления. Другой подход опирается на философию и теорию систем, относится ко всем уровням организации материального мира.

В законах можно выделить различные сочетания ситуаций и способов их разрешения, которые можно сгруппировать по разным признакам и создать тем самым набор зависимостей в пределах законов. Таким образом, *закономерность* – это частный случай проявления одного или нескольких законов. Закономерность относится к объективному миру, а закон – к отражению закономерностей мира наукой (пример с планетарной моделью атома). В законе связи между явлениями, их причинами и следствиями более устойчивы и всеобщи. Закономерность же отражает последовательность в явлениях, относящихся к определенному месту и времени. Она обусловлена, как правило, не одной, а рядом причин, складывающихся под влиянием нескольких законов. Связи, обобщаемые в закономерности, менее устойчивы, чем в законе, и справедливы лишь для данных условий развития конкретных явлений. Если закономерность выявляется обязательно в результате обобщения фактов, то закон может быть выявлен в ходе теоретического анализа и уже в дальнейшем подтвержден или опровергнут фактами (гравитационные волны).

Между рассмотренными категориями существует постоянная взаимосвязь (рис. 3.1): вновь открытые законы и закономерности, в свою очередь, служат ступенью познания новых зависимостей и законов.



Рис. 3.1. Взаимосвязь между категориями «зависимость», «закон» и «закономерность»

Впервые общие законы организации были сформулированы *А.А. Богдановым*, основоположником всеобщей организационной науки – тектологии. Эти законы образуют теоретический фундамент и определяют место и роль теории организации как самостоятельной научной дисциплины.

2. ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ

Воздействие на организацию внешних и внутренних возмущений приводит к возрастанию *энтропии*, характеризующей меру внутренней неупорядоченности, беспорядка системы, меру вероятности пребывания ее в данном состоянии. Организация считается успешной, если она устойчива относительно некоторого состояния динамического равновесия. Все организованные системы стремятся к равновесию, самосохранению. Существует принципиальная разница состояния равновесия в системах неживой природы, живых организмах и социальных организациях. Равновесие неживых систем связано с достижением *максимального уровня энтропии* (дом разрушается, техника ломается). Равновесное состояние живого организма или организации предполагает непрерывное *поддержание энтропии системы на низком уровне*, непрерывное противодействие разупорядочивающим факторам.

Теоретической основой для характеристики общего состояния организации служит закон самосохранения. Организованная система стремится сохранить себя как целостное образование и использует для этого весь свой потенциал. Формулировка закона: *каждая организованная динамическая система обычно противодействует внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого значительную часть своего потенциала*. Слово «обычно» подразумевает возможность исключений из правила (самоубийство, развод, самоликвидация организации). Именно наличием таких исключений социальные организации отличаются от организационных образований животного мира, где инстинкт индивидуального и видового самосохранения исключает подобное поведение.

В формализованном виде закон самосохранения можно выразить следующим образом:

$$\sum_{i=1}^n (R_{ii} + R_{ai}) \geq \sum_{i=1}^n (V_{ii} + V_{ei}), \quad (3.1)$$

где R_{ii} и R_{ei} – внутренний и внешний потенциал организации в одной из n областей (производство, финансы, кадры и т.д.), способствующий ее устойчивости. Например, к числу элементов потенциала организации можно отнести ее сильные стороны: оптимальный размер организации, адаптивная структура, высококвалифицированный персонал, низкая текучесть кадров, наличие материальных и финансовых резервов, прогрессивная технология производства, высокопроизводительное оборудование, эффективный менеджмент и т.д.

V_{ii} – потенциал внутреннего воздействия, разрушающий или уменьшающий ресурс устойчивости организации. К числу элементов этого воздействия относятся слабые стороны организации: низкий профессионализм персонала, высокая текучесть кадров, недостаток материальных запасов и финансовых ресурсов, изношенное оборудование, устаревшая технология, отсутствие страхования рисков, неквалифицированный менеджмент, громоздкая структура управления, отсутствие НИОКР и т.д.

V_{ei} – потенциал внешнего воздействия, разрушающий или уменьшающий ресурс устойчивости организации. К числу элементов этого воздействия относятся угрозы во внешней среде организации: административные барьеры для

бизнеса, высокие налоги, эффективная стратегия конкурентов, отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда, монополизм поставщиков, падение цен на продукцию фирмы, изменение вкусов потребителей и т.д.

Можно упростить формализованную формулировку закона самосохранения до противопоставления созидательного R_i и разрушительного V_i потенциалов: $R_i \geq V_i$, придав им количественные значения. Например, компания имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. рублей. Компания взяла кредит в банке на один год на сумму 8 млн. рублей под 30% годовых. В результате потенциал созидания увеличился на 8 млн. рублей, а потенциал разрушения за год увеличится на 10,4 млн. рублей. Автошкола рассчитана на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь только 40 учащихся. Потенциал созидания – это общая сумма оплаты за обучение, потенциал разрушения – это затраты на процесс обучения. В данном случае потенциал разрушения больше потенциала созидания.

Для стабильного функционирования организации необходим *положительный запас* $p_i = R_i - V_i$, который, как минимум, является резервом самосохранения, а при больших значениях – источником развития. Обратная величина $m_i = 1/p_i$ представляет собой *вероятность повреждения (отказа) системы при действии фактора i* .

Из математической формулировки закона имеется ряд *следствий*:

1. Если потенциал разрушения существенно меньше созидательного потенциала, практически отсутствуют внешние и внутренние возмущающие воздействия, то компания близка к полному истощению ресурсов.

$$\sum_{i=1}^n (R_{ii} + R_{ei}) \geq 0 \quad (3.2)$$

Созидательные ресурсы компании оказываются не востребованными ни самой компанией, ни внешней средой. Отсюда следует, что для биологических и социальных организаций внешние возмущения и внутренние конфликты жизненно необходимы, способствуют переосмыслению их деятельности, наращиванию потенциала, ликвидации нежизнеспособных организаций.

2. Если внутренний созидательный ресурс существенно больше, чем внешний, то компания не занимается общественно полезной деятельностью, не удовлетворяет потребностей и интересов субъектов внешней среды.

$$\sum_{i=1}^n R_{ii} - \sum_{i=1}^n (V_{ii} + V_{ei}) \geq 0 \quad (3.3)$$

В этом случае все созидательные силы компании будут направлены на преодоление разрушительных сил внутренней и внешней среды, при этом на помощь государственных органов и других компаний рассчитывать не приходится. Например, такая ситуация характерна для криминальных структур.

3. Если внутренний созидательный ресурс существенно меньше внешнего, то компании требуется внешняя поддержка (субсидии, дотации).

$$\sum_{i=1}^n R_{ei} - \sum_{i=1}^n (V_{ii} + V_{ei}) \geq 0 \quad (3.4)$$

Уровень сохранения (устойчивости) организации можно определить иначе:

$$S = \frac{R - V}{V} * 100\% \quad (3.5)$$

где R – потенциал созидания, V – потенциал разрушения.

Под *устойчивостью* можно понимать способность системы эффективно функционировать в условиях внешних воздействий и внутренних возмущений. Понятие устойчивости относится к трем составляющим системы: функциональной, элементной и структурной. *Функциональная* составляющая устойчивости должна обеспечить реализацию функций, процессов, задач, связанных с функционированием системы. *Элементная* составляющая устойчивости должна обеспечивать в системе необходимый набор элементов. *Структурная* составляющая устойчивости предполагает определенную стабильность и адаптивность структуры управления.

Способность системы сохранять устойчивость при внешних воздействиях и внутренних возмущениях может быть обеспечена за счет экстенсивных и интенсивных факторов. К *экстенсивным факторам* обеспечения устойчивости системы относятся факторы, связанные с дополнительными затратами времени и ресурсов, например, увеличение числа станков или рабочих. К *интенсивным факторам* обеспечения устойчивости относятся факторы, ориентированные на новые прогрессивные технологии, высокопроизводительное оборудование, более совершенные системы менеджмента, передовые методы организации труда (многостаночное обслуживание).

Способность системы поддерживать устойчивость при внешних и внутренних воздействиях неограничена. Например, если имеет место резкое падение спроса на продукцию, предприятие может разориться, т.е. внешнее возмущающее воздействие не компенсируется. Следовательно, для любой системы существует *область устойчивости*.

Для обеспечения устойчивости системы она должна быть наделена определенным уровнем *резервов*. В *функциональном аспекте* система должна быть способна к выполнению не только ежедневных, текущих функций и задач, но и новых, не решаемых ранее задач. В *элементном аспекте* все элементы системы (людские, материальные, финансовые) должны быть зарезервированы. Например, при проектировании новых производственных систем загрузка оборудования ориентируется на коэффициент 0,85. В этом случае, если возникают случайные возмущения в виде недоработанности конструкции изделия, недостаточного уровня квалификации рабочего, устойчивость системы обеспечивается благодаря резерву по загрузке оборудования, равному 15%.

Реализация закона самосохранения на практике часто требует страхования рисков. Если дела компании идут в нормальном режиме, финансовый потенциал организации уменьшится на сумму страховых взносов, но психологически существенно усилится, так как руководитель будет чувствовать себя уверенно. При наступлении страхового случая производственный потенциал компании может существенно уменьшиться, а финансовый существенно увеличиться. Этим достигается стабильность общего потенциала компании.

Одним из критериев самосохранения организации является ее способность

к адаптации. *Адаптация* – это такая реакция на изменение условий внутренней и внешней среды организации, которая противодействует действительному или возможному снижению эффективности организации. Адаптация может быть кратковременной и долговременной, активной и пассивной. При *пассивной* адаптации организация изменяет свое поведение под воздействием внешней среды, при *активной* – сама воздействует на состояние внешней среды.

3. ЗАКОН СИНЕРГИИ

Синергия как понятие было введено в научный оборот физиком *Германом Хакеном* в 1969 году применительно к поведению термодинамических систем (лазеры). Применительно к исследованию поведения социально-экономических систем синонимом слова «синергия» является «кооперация» (Маркс, Адам Смит). В сфере бизнеса термин «синергия» впервые применил И. Ансофф. *Синергия, синергизм* (от греч. *synergia*) – это совместное, взаимозависимое действие двух или нескольких сил, факторов в каком-либо одном направлении. В основу закона синергии положен принцип *эмерджентности* сложных систем.

Формулировка закона: Для любой системы (технической, биологической, социальной) существует такой набор ресурсов (элементов), при котором ее потенциал будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (элементов) (технологий, персонала, компьютеров), либо существенно меньше.

Организация обладает набором *потенциалов*: производственным, научным, кадровым, техническим, финансовым, инвестиционным, потенциалом связей во внешней среде и т.д. Термин «потенциал» (от лат. *potential* – сила) обозначает источники, возможности, средства, ресурсы, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи. Потенциал может быть имущественный и интеллектуальный, материальный и нематериальный (имидж).

Различные сочетания потенциалов организации могут дать различный итоговый потенциал. Низкий потенциал может, например, возникнуть при приобретении организацией некомплектного оборудования, при приеме на работу конфликтного работника. Высокий потенциал может возникнуть, например, при приеме на работу сотрудника, способного генерировать новые идеи. Потенциал организации может меняться *пропорционально привлечению дополнительных ресурсов и скачкообразно*, существенно больше привлечения дополнительных ресурсов.

Математически закон синергии можно выразить в виде: $2 + 2 = 4 \pm \text{син}$, где *син* – эффект синергии (положительный или отрицательный). Например, на четырех участках выращивали картофель, на первом – без удобрений, на втором – с добавлением в почву калия, на третьем – с добавлением азота, на четвертом – с добавлением смеси калия и азота в таких же количествах. Урожай составил в среднем соответственно 6, 7, 8 и 10 кг/м². Превышение урожайности на втором, третьем и четвертом участках по сравнению с контрольным первым участком составило соответственно 1, 2 и 4 кг/м². Тогда эффект синергии составил $4 - (2 + 1) = +1$ кг/м². Таким образом, сам факт совместимости примене-

ния двух удобрений дал прибавку урожая 16,7%. Это можно объяснить тем, что одно вещество не только восполняет дефицит и тем увеличивает обмен веществ, рост и продуктивность растения, но и облегчает усвоение и переработку растением другого вещества.

Каждый из двух спортсменов-гребцов способен развить и поддерживать скорость на лодке-двойке 6 м/с. Вдвоем при развитии таких же усилий они достигают скорости не 12 м/с, а только 9 м/с. *Отрицательная синергия* равна $9 - (6 + 6) = -3$ м/с. Она обусловлена тем, что присутствует третий фактор – фактор сопротивления движению, а оно пропорционально квадрату скорости.

Для сложных систем существуют малые, но очень эффективные организующие и управляющие воздействия.

Согласно закону синергии *бригадная форма организации* труда эффективнее, чем индивидуальная. При индивидуальной форме организации труда рабочий, не закончив до конца смены обработку сложной трудоемкой детали, вынужден снимать ее со станка. Рабочий же второй смены начинает с того, что затрачивает значительное подготовительно-заключительное время на установку аналогичной детали, инструмента и режимов обработки. При бригадной форме организации труда рабочий первой смены не снимает деталь со станка, а передает ее на ходу рабочему второй смены. Отсюда производительность бригады будет выше, чем производительность отдельных рабочих, не объединенных в бригаду.

Согласно закону синергии *предметная форма специализации производственных участков* эффективнее технологической специализации. При технологической специализации в цехе выделяются участки с однородным составом рабочих элементов (токарный, фрезерный, шлифовальный). Деталь передается с участка на участок после выполнения каждой операции. Для этого требуется множество прямых и обратных связей между участками, согласование задач. При предметной специализации каждый участок включает станки разных типов и специализируется на конкретной детали и узле, полностью изготавливаемой в пределах участка. Внешние связи между подразделениями минимальны. Эффект синергии проявляется здесь в следующем. Практически на тех же площадях и на том же оборудовании, но уже при другой форме специализации участков и при другом принципе расстановки оборудования потенциал участков и цеха в целом значительно повышается.

В бизнесе закон синергии может проявляться по-разному. Одной из форм его проявления является *эффект экономии от масштаба*, который заключается в том, что крупное производство имеет более низкие издержки производства единицы продукции, чем несколько мелких производств, имеющих в сумме тот же объем продаж. Разнообразие отраслевых производств на единой компактной территории позволяет использовать эффект синергии, когда отходы одного производства могут служить сырьем для другого, увеличивая замкнутость материальных циклов в промышленных узлах.

Синергизм может проявляться в *торговле*, когда продавцы объединяются и используют для продажи различных товаров одни и те же каналы распределения, склады, транспорт, персонал. Синергетический эффект проявляется *при*

интеграции предприятий в холдинги и ФПП. Наличие эффекта синергии создает *специфическое конкурентное преимущество компании* за счет совместного использования технологий, бытовых сетей, проведения дорогостоящих научных и маркетинговых исследований, стратегического планирования инвестиций, перераспределения оборудования, персонала и финансовых ресурсов.

4. ЗАКОН РАЗВИТИЯ

Все элементы природы имеют либо естественный (генетический), либо искусственный (запланированный) алгоритм функционирования. Для каждого элемента характерен свой путь развития. *Развитие (онтогенез)* – это процесс закономерного качественного изменения, свойственный любой открытой динамической системе. Термин *онтогенез* введен немецким биологом Э. Геккелем и первоначально характеризовал совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни.

Различают две формы развития: эволюционную и революционную. При *эволюционной* форме развитие можно охарактеризовать как процесс постепенного, непрерывного количественного и качественного изменения. *Революционная* форма характеризуется скачкообразным переходом от одного качественного состояния к другому, от старого – к новому (*революционная ситуация*). Обычно, когда говорят о развитии, предполагают *прогрессивное развитие*, при котором качественные изменения системы положительны, система переходит от низшего состояния в высшее, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному. Но развитие бывает и *регрессивным*, переходом от высшего к низшему, менее совершенному (организация на стадии спада жизненного цикла). Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство: без регресса нет прогресса и наоборот. Например, ухудшение экологической ситуации и исчерпаемость нефтяных ресурсов вызывает развитие водородной энергетики; развитие одних стран сопровождается экономической деградацией других.

Формулировка закона: Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла системы.

Закон развития опирается на ряд *принципов*:

Принцип инерции (запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания. В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний, технологий, организационных структур. В обществе инерция проявляется в традициях, стереотипах мышления, нормах поведения.

Принцип эластичности состоит в том, что скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. Организации, имеющие большой технический, интеллектуальный, финансовый потенциал, быстрее реагируют на различные изменения. Пример поведения организации с высокой эластичностью: при резком уменьшении спроса на основную продукцию организация в короткие сроки разработала и освоила в производстве новую продукцию, поль-

зующуюся большим спросом.

Принцип непрерывности состоит в том, что процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

Принцип преимущественного развития состоит в том, что организационные системы стремятся обеспечить оптимальное развитие посредством переключения материальных ресурсов с менее важных на более важные и перспективные направления.

5. ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ-УПОРЯДОЧЕННОСТИ

Классическая теория информации определяет информацию через меру уменьшения неопределенности знания о чем-либо. *Информация* – это соответствующим образом упорядоченные, преобразованные в определенном контексте данные, несущие в себе содержательность и полезность для адресата, пользователя. Понятия «информация» и «данные» не тождественны: одни и те же данные могут быть для одного человека информацией, а для другого – простым набором символов. Информацию можно разделить на *овеществленную* (информационная теория стоимости) и *неовеществленную, релевантную* (относящуюся к рассматриваемому вопросу) и *нерелевантную*.

В промышленно развитых странах происходит расширение научных исследований в области информации, объем инвестиций на информационные исследования составляет значительную долю в общих расходах на науку. Происходит интенсификация информационных процессов: возрастают скорость передачи и скорость обработки информации, увеличивается объем передаваемой информации, совершенствуются методы наглядного отображения информации.

Формулировка закона: 1) чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективнее ее стремление к упорядоченности и самоорганизации. 2) каждая система стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования и самосохранения. Под *упорядоченностью* понимается гармоничное развитие всех элементов организации, а также наличие между элементами установленного взаимодействия.

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, т.е. гораздо быстрее, чем сложность самой управляемой системы.

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

Информационные потоки в организации можно разделить на два основных типа: информационный обмен с окружающей средой и коммуникационные потоки внутри организации.

Качество информации характеризуется ее объемом, ценностью, достоверностью, насыщенностью и открытостью. *Объем информации* можно рассмот-

реть с двух сторон: как объем символьной и воспринимаемой информации. Объем *символьной* информации определяется количеством символов (букв, цифр) и обычно выражается в байтах, страницах, томах. Объем *воспринимаемой* информации зависит от символьного объема, формы представления (текст, графика, формулы, звук), временного интервала на ее обработку, сложности информации или алгоритма ее обработки, индивидуальных характеристик информатора, текущего состояния объекта управления.

Объем воспринимаемой информации имеет *три уровня*: информационная избыточность, нормальный уровень и недостаток информации. *Информационная избыточность* повышает качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации (требуется для принятия важных решений). *Нормальный (субминимальный)* уровень информации для принятия управленческого решения – величина субъективная, должна учитывать индивидуальность человека. *Недостаток информации* затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска.

Ценность информации характеризует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость. Она определяется снижением затрат материальных или интеллектуальных ресурсов или увеличением прибыли в результате принятия верного управленческого решения. Ценность информации зависит от скорости ее получения и точности.

Достоверность информации – это отношение объема истинной информации к общему объему воспринятой информации. Достоверность зависит от метода сбора, передачи и времени передачи информации, методики документооборота. Даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к адресату очень поздно (например, информация о курсах акций на бирже), может стать ложной. Чем меньше людей принимают участие в сборе, передаче, обработке информации, тем выше ее достоверность. В практике менеджмента зачастую в базы данных вводится ложная информация для дезинформации конкурентов или государственных органов.

Насыщенность информации характеризуется соотношением профессиональной (полезной) и фоновой информации.

$$H = \left(\frac{\Pi}{\Pi + \Phi} \right) * 100\% \quad (3.6)$$

Профессиональная информация содержит данные в виде текста, цифр, рисунков, таблиц, звука, видео. Она отражает суть рассматриваемого задания и служит для решения конкретных проблем производства и управления. *Фоновая* информация служит для лучшего восприятия полезной информации за счет улучшения настроения, настройки внимания на заданную тему. Фоновая информация может включать слова приветствия, шутки, анекдоты, сведения о материальном и моральном стимулировании, предупреждение о предстоящей информации. Однако при обилии фоновой информации можно воспринять полезную информацию частично. Полное отсутствие фоновой информации приводит к быстрой утомляемости. Современной тенденцией информационного обеспечения процесса управления является увеличение насыщенности информации (наличие большого количества таблиц, схем, графиков).

Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Открытость информации характеризуется тремя уровнями: публичная, служебная и секретная. *Публичная* информация содержится в книгах, журналах, газетах, лекциях, телевидении, радио и т.д. К *служебной* относят информацию, которая защищает корпоративные потребности и интересы: сведения о кадрах, партнерах, клиентах, инновациях, инвестиционных планах, технологических процессах, ценах, имущественном положении. К *секретной* относится информация, предназначенная для ознакомления узкого круга лиц, содержащая сведения особой важности, составляющая государственную тайну, касающаяся обороноспособности страны. Распространение секретной информации преследуется законом.

Математическая интерпретация закона информированности-упорядоченности имеет следующий вид:

$$\left. \begin{aligned} (\sum_{i=1}^n V_i) / n \rightarrow \max \\ (\sum_{i=1}^n D_i) / n \rightarrow \max \\ (\sum_{i=1}^n C_i) / n \rightarrow \max \\ (\sum_{i=1}^n H_i) / n \rightarrow \max \end{aligned} \right\} \quad (3.7)$$

где V_i , D_i , C_i и H_i – соответственно уровни характеристик информации: объем, ценность, достоверность и насыщенность в i -й области (финансы, производство, персонал и т.д.) (*открытость не включается*);

n – количество областей оценки информации.

Каждая из приведенных формул обозначает стремление получить информацию с максимальными средними значениями соответствующих характеристик. Первая формула вынуждает руководителей собирать максимальное количество информации в каждом направлении деятельности, вторая – наиболее достоверную, третья – наиболее ценную, четвертая – наиболее насыщенную.

6. ЗАКОН ЕДИНСТВА АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

Анализ и синтез являются элементами развития любой системы, основными методами познания. Термин «анализ» произошел от греческого слова «анализис», что означает «разделяю», «расчленяю». *Анализ (декомпозиция)* – это исследовательский метод, состоящий в разделении целого на части, представлении сложного в виде простых составляющих, изменении этих частей, добавлении новых или ликвидации некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования. Объект исследования расчленяется на признаки, свойства, отношения для изучения каждого из этих элементов в отдельности и выявления их роли и места в системе. Например, чтобы понять сущность себестоимости продукции, необходимо знать не только из каких элементов она состоит, но и от чего зависит ее величина по каждой статье затрат.

Чем детальнее будет разложен прирост себестоимости по элементам и факторам, тем больше мы будем знать об этом экономическом явлении и более эффективно управлять процессом формирования себестоимости продукции. В экономических системах можно выделить анализ на уровне страны, отрасли или хозяйствующего субъекта.

По *признаку времени* анализ можно разделить на предварительный (прогнозный) и последующий (ретроспективный). *Прогнозный* анализ проводится до осуществления анализируемых действий и необходим для обоснования управленческих решений, предупреждения нежелательных результатов. *Ретроспективный* анализ проводится после совершения исследуемых действий, используется для контроля выполнения плана, выявления неиспользованных резервов. В свою очередь, ретроспективный анализ делится на *оперативный* (проводится непосредственно после совершения действия или изменения ситуации за короткий отрезок времени (час, сутки, неделю)) и *итоговый* (проводится за отчетный период времени: месяц, квартал, год). По *объектам исследования* анализ можно разделить на технический, финансово-экономический, социальный, маркетинговый и т.д. По *охвату изучаемых объектов* анализ делится на *сплошной* и *выборочный*. По *методике проведения* анализ бывает сопоставительный, факторный, маржинальный, корреляционный, функционально-стоимостной. Анализ должен носить научный характер, быть объективным, эффективным.

Синтез (агрегирование) – это соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Преимущественная аналитичность мышления находит свое отражение в использовании метода *дедукции*, т.е. перехода от общего к частному. Преимущественная синтетичность в мышлении человека проявляется в использовании метода *индукции*, т.е. перехода от частного к общему. Анализ и синтез активно используются при формировании и развитии различных наук. Преобладание коллективного анализа над синтезом приводит к дифференциации, разделению наук, к более глубокому изучению узких вопросов. Например, выделение из теории управления теории организации контроллинга. Преобладание коллективного синтеза над анализом приводит к развитию наук о природе и человеке (философия, кибернетика), а также созданию пограничных наук (биофизика, клеометрия, информатиология).

Анализ и синтез осуществляются комплексно, не могут существовать друг без друга. Анализ обычно предшествует синтезу. Изученные в процессе анализа элементы подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы. В сложной самоорганизующейся системе с помощью бесконечного циклического процесса анализа и синтеза происходит структурная оптимизация системы, организация отказывается от устаревших неэффективных элементов, заменяя их более прогрессивными. Например, анализируя деятельность международного терроризма, международное сообщество и правительства государств меняют свою структуру, согласовывают цели.

Формулировка закона: каждая система стремится настроиться на более

экономный режим функционирования за счет изменения своей структуры или выполняемых функций на основе циклического процесса анализа и синтеза.

7. ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ И ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ (ГАРМОНИИ)

Любой вид деятельности связан с использованием каких-либо ресурсов. Набор ресурсов должен быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы. Например, автослесарь должен иметь достаточную физическую силу, знания и навыки по ремонту, набор необходимых инструментов и запчастей. Если каких-то ресурсов не хватает, то и имеющиеся не будут использованы, станут лишними. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Например, большое количество инструментов не компенсирует недостаток запасных частей. Любой человек или организация стремится для осуществления своей деятельности иметь необходимые ресурсы (*композицию*) в такой *пропорции*, которая обеспечила бы удобство и оперативность в работе.

Слово «гармония» (от греч. «*harmonia*») означает стройность, соразмерность, соединение компонентов объекта в единое органичное целое. Она может создаваться естественным и искусственным путем. Естественный эволюционный процесс гармонизации происходит на всех уровнях мироздания. *Пропорциональность* – это определенное количественное соотношение, соответствие с чем-либо. Несоответствие между частями, элементами системы называется *диспропорцией*.

Формулировка закона: Каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной количественной соотносительности или заданном подчинении (пропорции). Математическая интерпретация закона имеет следующий вид:

$$R \subset R_1, R_2, \dots, R_n > 0 \quad \text{композиция (набор ресурсов)}$$

$$П \subset K_1, K_2, \dots, K_n > 0 \quad \text{пропорциональность в наборе}$$

$$K_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i}, \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n K_i * R_i \rightarrow \max, \quad (3.9)$$

где R_i – ресурс системы в области i ,

K_i – коэффициент наилучшей соотносительности или подчинения в наборе ресурсов.

Для существования каждой системы должно обеспечиваться наличие (ненулевые значения) необходимых ресурсов, наличие соотношений между ними (необходимое условие) и наилучший результат задействования ресурсов (достаточное условие). Термин «соотношение» не обязательно предполагает количественное отношение объектов.

Реализации закона композиции и пропорциональности способствуют научно обоснованные нормы и правила (например, нормы численности, управ-

ляемости, нормы обслуживания рабочих мест). Реализация закона композиции-пропорциональности основана на выполнении ряда *принципов*:

Принцип планирования. В каждой компании должен быть обоснованный план деятельности и развития.

Принцип координирования. Каждая компания должна следить за стратегическими и тактическими изменениями и вносить соответствующие коррективы в набор и пропорции ресурсов.

Принцип ограничения. Набор ресурсов и их пропорции, находящиеся в ведении какого-либо руководителя или специалиста, должны быть ограничены.

Принцип стабилизации. Степень изменения набора ресурсов и их пропорций не должна выходить за определенные пределы.

Принцип согласования. Планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по техническим, интеллектуальным и др. характеристикам.

8. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон относительных сопротивлений (закон наименьших, слабого звена, узкого места): «Цепь всегда рвется там, где самое слабое звено». Общая устойчивость системы как целого определяется наименьшей относительной устойчивостью составляющих ее компонентов по отношению к данному внешнему воздействию. Устойчивость всей организации определяется устойчивостью ее самого слабого компонента. Например, производственная программа цеха определяется участком с наименьшей мощностью.

Закон своеобразия: Для каждой компании существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая компания имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, персонала, традиции отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Оригинальность конкретной структуры управления достигается на базе использования типовых структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Закон социальной гармонии: Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников. Развитие социальной сферы предполагает создание нормального социально-психологического климата в коллективе, улучшение условий труда и отдыха работников и членов их семей, заботу о здоровье, пенсионном обеспечении работников.

Закон оптимальной загрузки: Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Закон эффективного восприятия и запоминания информации: Процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к особенностям процесса его мышления (образного или алгоритмического).

Закон эффективного осмысления: Осмысление нового облегчается при наличии у человека большого объема информации по данной тематике.

Закон установки: Человек наиболее полно воспринимает ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

Закон устойчивости информации: Первая информация о каком-либо событии, поступившая человеку, является более устойчивой, чем повторная.

Закон доходчивости информации: Доходчивость сообщения для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации (например, схемы, слова, формулы).

Задания для самостоятельной работы

1. Творческая работа «Представление РИИ АлтГТУ в виде системы, определение, каким законам организации она подвержена».
2. Обсуждение докладов на темы:
 - а) «Закон синергии современных организаций»
 - б) «Эффективность бригадной формы организации труда перед индивидуальной»

ТЕМА 4. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Принципы статической и динамической организации*
2. *Принципы соответствия и оптимальности*

1. ПРИНЦИПЫ СТАТИЧЕСКОЙ И ДИНАМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация последовательно проходит все этапы своего жизненного цикла. Эти этапы можно разделить на две группы: статические и динамические этапы. В статической группе этапов находится организация на стадии ее зарождения и стадии ликвидации. Статический этап характеризуется, преимущественно, решением внутренних проблем организации. Организация, проходящая статическую группу этапов жизненного цикла, называется *статической организацией*. Динамическая группа этапов жизненного цикла включает все остальные этапы: роста, зрелости и спада. На этих этапах имеет место решение как внутренних, так и внешних проблем компании в комплексе. Организацию, находящуюся на динамических стадиях жизненного цикла, называют *динамической организацией*.

К *принципам статического состояния организации* относятся следующие:

Принцип приоритета цели. В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» приоритеты должны располагаться именно в указанной последовательности. При создании, объединении, реструктуризации или ликвидации компании наиболее хорошо должна быть разработана общая цель, которая должна быть представлена частными целями в организационной, экономической, технологической сферах или целями по видам выпускаемой продукции, выполняемых работ и услуг. Каждая цель из полученного набора частных целей должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов, ответственных лиц, а также должны быть сформированы функции управления и производства. На их базе создается организационная структура наиболее приемлемого вида. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников компании. Внимание учредителей и менеджеров компании должно быть распределено именно в указанной последовательности «цель, задачи, функции, структура, персонал».

Принцип приоритета функций над структурой. При создании компании в

системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции. Компанию можно создать двумя путями. По первому пути руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной, образцовой на его взгляд компании с набором уже выполняемых функций. По второму пути руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать организационную структуру. Этот вариант может учесть текущие, а не прошлые потребности в наборе функций. Практика показывает, что большинство учредителей компаний, облегчая себе труд, предпочитают копировать существующие структуры. Однако это может привести к негативным последствиям, заключающимся в копировании устаревших организационных форм.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом. При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников. Вначале подбирается руководитель или специалист, который может профессионально реализовать поставленную при создании компании или подразделения цель. А затем новый руководитель или специалист подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

К принципам динамического состояния организации относятся следующие:

Принцип приоритета персонала: В системе «персонал – структура – функции – задачи – цели» приоритеты должны располагаться именно в указанной последовательности. При функционировании компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием деятельности персонала.

Принцип приоритета структур над функциями: Для действующих компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура. В действующих компаниях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние элементы упраздняются, а недостающие элементы появляются. В результате создается уникальная организационная структура, благотворно влияющая на деятельность компании. Структурные изменения вызываются желанием руководства ввести новые или сократить старые функции производства и управления. Однако широкий диапазон изменения функций ограничен узким диапазоном возможностей организационных изменений. Например, президент компании с дивизиональной структурой имеет в подчинении аппарат управления головной компании, а филиалы подчинены первому вице-президенту. Президент решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей филиалов. В результате структура управления компании существенно меняется. Количество непосредственно подчиненных у президента компании существенно выросло и стало выше нормы управляемости. Он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом. В действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приори-

тет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя. Будущие руководители и специалисты подразделений компании должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных. Руководство компании в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность, на формирование которой были затрачены деньги компании. Обычно суммарный потенциал сформировавшегося коллектива выше потенциала руководителя. Поэтому новый руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива. В практической деятельности некоторых директоров компаний приоритет отдается новому руководителю коллектива. При этом сразу после назначения нового руководителя производятся серьезные кадровые перестановки или он приводит свою команду подчиненных. Это может привести к негативным последствиям, так как теряются связи, навыки, каналы неформальной коммуникации.

2. ПРИНЦИПЫ СООТВЕТСТВИЯ И ОПТИМАЛЬНОСТИ

Можно выделить следующие *принципы соответствия*:

Принцип соответствия целей и ресурсов. Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами. Данному принципу соответствует программно-целевая технология производства и разработки решений. Она состоит в выдаче заданий с указанием средств, методов и времени их выполнения, с организацией внешнего или внутреннего контроля промежуточных состояний этого выполнения.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения. У каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей при выполнении конкретной порученной работы.

Можно выделить следующие *принципы оптимальности*:

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления. Данный принцип требует вовремя производить объединение или разъединение компаний или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы являются снижение спроса на продукцию фирмы, рост затрат на функционирование управленческого аппарата, рост текучести кадров.

Принцип прямооточности. Производственные и информационные потоки должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений. Например, внедренный в компаниях Форда технологический конвейер резко повысил производительность труда и позволил унифицировать большинство операций сборки и отладки, так как это нововведение отменяло промежуточные склады, длительные межцеховые перевозки, во время которых часть деталей терялась или повреждалась.

Принцип ритмичности. Производственные и информационные процессы должны протекать с определенным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов.

Принцип синхронизации. Среди подразделений предприятия необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие подразделения компании.

Например, спрос на продукцию компании начинает уменьшаться и директор принял решение об усилении роли отдела маркетинга. Таким образом, главные специалисты компании (конструктор, технолог, экономист) должны в этом случае согласовывать свои действия с руководством отдела маркетинга.

Задания для самостоятельной работы студентов

Обсуждение доклада на тему: «Современные прогрессивные концепции в рамках теории организации».

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. *Сущность и функции организационной культуры*
2. *Элементы организационной культуры. Типы организационных культур*
3. *Управление организационной культурой*

1. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура представляет собой осознанно или неосознанно воспринимающийся людьми образ их жизни и деятельности, стабилизирующий ее фактор, тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы. Она непосредственно или опосредованно воздействует на людей параллельно с формальными организационными механизмами.

Впервые о роли организационной культуры в управлении высказался в 1938 г. *Честер Барнард*, однако вплотную ею занялись лишь в 1980-е годы в США. Так, в 1982 году выходит книга Дила и Кеннеди «Корпоративная культура», в 1983 году выходит статья Луиса «Организации как носители культуры», в 1985 году выходит работа Эдгара Шейна «Организационная культура и лидерство». *Шейн* определяет *организационную культуру* как модель коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать ее ценной и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем. Шейн исходит из понимания культуры как аккумулированного коллективного опыта данной группы.

Под *организационной культурой* понимается система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействия друг с другом и окружением, передающихся из поколения в поколение.

Сегодня культура фирмы считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией, и именно поэтому становится важным элементом системы управления. Культура обычно формируется как в процессе повседневного взаимодействия членов организации и целенаправленной деятельности администрации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. С одной стороны, она довольно устойчива, традиционна, а с другой – *находится в постоянном развитии*, эволюционируя естественным путем. Неспособность культуры изменяться, как и попытки сделать это резко, насильственно, угрожают стабильности организации.

Культура организации обладает сложной структурой. Во-первых, она *иерархична, имеет несколько уровней*. Поверхностный уровень образуют правила и нормы поведения людей, а также вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги; *промежуточный* уровень составляют укоренившиеся ценности; *глубинный* уровень представлен философией. Во-вторых, культура состоит из относительно самостоятельных локальных *субкультур* (субкультура производства, бухгалтерского учета, работы с клиентами, субкультуры рабочих и руководителей). Субкультуры могут конкретизировать, развивать общую культуру, могут сосуществовать с ней, а могут ей противоречить (*контр-культуры*).

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

У. Харрис и Р. Морен (1991) предлагают следующие *параметры организационной культуры*:

1. Осознание себя и своего места в организации (ориентация на сотрудничество или индивидуализм; открытость или скрытность).
2. Способы коммуникации (устная, письменная, невербальная, жаргон, телефонное право).
3. Внешний вид сотрудников (униформа, знаки различия, опрятность).
4. Привычки и традиции в области питания (блюда, организация питания).
5. Взаимоотношения между людьми в зависимости от возраста, статуса, власти.
6. Ценности, набор ориентиров и ожиданий.
7. Верования (во что-либо или в кого-либо), отношение к окружающим, религиозность.
8. Трудовая этика и мотивация (отношение к работе и своим обязанностям, оценка и вознаграждение персонала, основы карьеры).
9. Процесс развития и обучения.
10. Отношение к использованию времени.

Модель организационной культуры Квинна-Рорбаха содержит три основные группы параметров:

- интеграция – дифференциация (общность или разобщенность);
- направленность интересов (организационный фокус) – вовне или вовнутрь;
- направленность на средства (инструменты) или на результаты.

Модель организационной культуры Лэйн и Дистефано содержит следующие переменные:

- Отношение человека к природе (подчинение природе, гармония с природой, господство над природой).
- Ориентация во времени (на прошлое, настоящее, будущее) и пространстве (открытое или закрытое рабочее пространство).

- Представления о сути человека (хорошие люди или плохие; можно ли их изменить, что обуславливает методы контроля, стили руководства).
- Отношения между людьми (на основе иерархии связей, на основе индивидуальных связей), отношение с внешней средой.
- Ориентация жизнедеятельности (на активные действия или пассивное существование).

Культура выполняет ряд важных *функций* в управлении организацией:

1. *Охранная* функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, формирующие специфическую логику мышления.

2. *Интегрирующая* функция объединяет персонал, поддерживает необходимый социально-психологический климат и формирует чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею, что привлекает других лиц и облегчает решение кадровых проблем.

3. *Регулирующая* функция обеспечивает соблюдение работниками правил и норм поведения, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность конфликтов.

4. *Коммуникационная* функция облегчает установление контактов между сотрудниками, понимание ими друг друга, ускоряет обмен информацией.

5. *Адаптивная* функция облегчает приспособление людей к организации, друг к другу на основе общих норм поведения.

6. *Ориентирующая* функция способствует осмыслению человеком событий и связи между ними, направляет деятельность участников организации в нужное русло, придает общий смысл их поведению.

7. *Мотивационная* функция создает необходимые стимулы для действий. Разные культуры отдают предпочтение разным способам мотивации (целям, деньгам, лидерству, стремлению к самостоятельности, уравнительности).

8. *Воспитательная* функция основывается на формировании образцов поведения, необходимых организации.

9. *Ассимиляционная* функция облегчает привлечение и использование всего лучшего, полезного организации.

10. Функция *формирования имиджа*, образа организации в глазах окружающих.

2. ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Элементы организационной культуры можно разделить на *субъективные* и *объективные*. *Объективные* элементы отражают материальную сторону деятельности организации. К ним относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов.

К *субъективным* элементам организационной культуры относятся:

Организационные ценности – эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами, ориентирами поведения персонала, осуществления в жизненно значимых ситуациях социально одобряемого выбора (справедливость, отношение к день-

гам, инициативность, высокое качество работы, конформизм, коллективизм). Хотя ценности иррациональны, на них можно целенаправленно влиять, но преимущественно на ранних стадиях жизни организации.

Философия – это система ключевых ценностей организации, которая отражает восприятие ею своего предназначения, выражающегося в совокупности важнейших принципов деятельности и качественных целей. Она задает главные направления функционирования и развития, определяет стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала, создает основу имиджа.

Обряд – стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность события (например, проводы на пенсию).

Ритуал – это совокупность действий, предназначенных для оказания психологического воздействия на персонал с целью укрепления преданности фирме, усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений. Например, работники многих японских компаний начинают трудовой день с пения гимна корпорации.

Легенды и мифы представляют собой образно-словесное отражение истории организации в нужном свете и в закодированной форме, унаследованные ценности. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости их основателей, которые за счет этого качества сумели разбогатеть, об их заботливом отношении к подчиненным. Легенды и мифы информируют работников, как начальник реагирует на ошибки, создают образцы для подражания, снижают неопределенность, дают совет.

Обычаи, традиции – форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятая из прошлого и передающаяся членами организации из поколения в поколение без изменений (например, традиция угощения коллектива от вновь пришедшего сотрудника, дедовщина в армии).

Лозунги – призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации.

Существует несколько подходов к типологии организационных культур. Например, С. Хонди рассмотрел управленческие культуры с точки зрения такого параметра, как *источник власти*:

Культура личной власти характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях острой конкуренции. Источником власти в них является собственность на ресурсы. Такие организации имеют простую структуру, немногочисленные правила и процедуры, авторитарны, подавляют инициативу работников.

Ролевая культура характеризуется властью бюрократического типа, основанной на должностных полномочиях без учета личных качеств руководителя, четкой системе норм и инструкций, распределении прав, обязанностей участников. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям, не гибка, препятствует инновациям.

Культура задачи связана с властью, которая имеет в основе знания, профессионализм и обладание информацией. Такая культура свойственна проек-

ным или венчурным организациям, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся условиях, поскольку обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества.

Д. Кроул выделил следующие **типы культур**:

Бюрократическая культура базируется на сильной формальной власти, формальных коммуникациях, функциях, правилах. Исходит из того, что работники ленивы, пассивны, не способны к самоконтролю и самодисциплине (концепция тейлоризма).

Предпринимательская культура основана на свободной инициативе, творчестве. Руководство не вмешивается в деятельность способных и инициативных исполнителей, способствует их самореализации на основе поиска новых подходов в условиях меняющихся функций и взаимосвязей.

Партисипативная культура характеризуется тем, что большинство работников активно взаимодействуют в команде, совместно анализируют проблемы и вырабатывают решения.

3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Управление организационной культурой включает ее *формирование, поддержание и изменение*. Спонтанно сформированная организационная культура может не только не способствовать успеху фирмы, но и противодействовать росту ее эффективности. *Формирование организационной культуры* включает создание системы формирования, накопления и передачи организационных ценностей, их распространение и принятие сотрудниками компании (проведение специальных семинаров, разработка и внедрение этического кодекса организации); формирование условий для разработки и внедрения инноваций, повышения квалификации сотрудников; формирование системы внутренних и внешних коммуникаций (связи со СМИ, государственными органами, инвесторами); формирование культуры производства и трудовых отношений. Может быть создано специальное подразделение, ответственное за формирование и развитие организационной культуры.

Методы поддержания организационной культуры:

Определение объектов и предметов внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина кризиса может потребовать от организации усиления существующей культуры,

введения новых ценностей и норм. Например, в случае резкого сокращения спроса на продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. Выбор того или иного варианта меняет организационную культуру.

Моделирование ролей и обучение. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Например, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным определенное отношение к клиентам и умение слушать других. Постоянно концентрируя внимание на этих моментах, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Вознаграждения и привилегии в организации (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.д.) обычно привязаны к определенным образцам поведения, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Например, присущая конвейерному производству текучесть кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти к групповому, бригадному подходу к работе.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать *изменения*. Методы изменения культуры организации аналогичны методам поддержания культуры: изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров, изменение стиля управления кризисами и конфликтами, перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения, изменение критериев стимулирования, смена акцентов в кадровой политике, смена организационной символики.

ТЕМА 6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

- 1. Проектирование работы как предпосылка проектирования организации*
- 2. Факторы проектирования организации*
- 3. Элементы проектирования организации*

1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Получение индивидом, группой или организацией определенного результата зависит от многих факторов. Одним из ведущих факторов является выполняемая человеком работа. Понятия «работа» и «функция» отличаются. *Функция* в основном описывает *содержательную* сторону выполнения индивидом или группой той или иной деятельности, т.е. отвечает на вопрос: *что* следует де-

лать. Понятие «*работа*» включает также и *организационную* сторону осуществления деятельности, т.е. дает ответ на вопросы: *как* делать и *кому* следует делать (права и ответственность). Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться.

Проектирование работы представляет собой процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации.

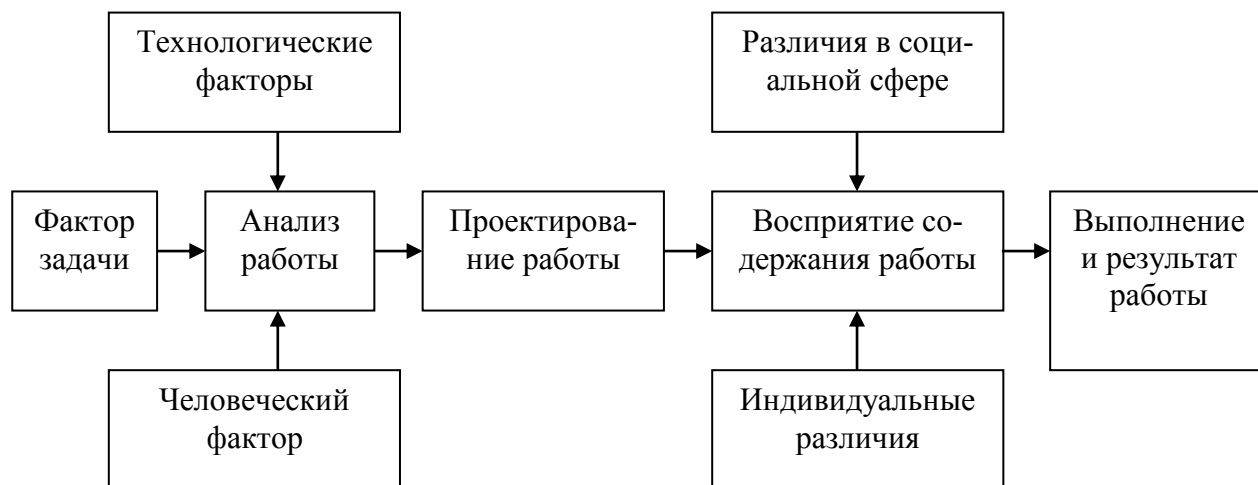


Рис. 6.1. Модель проектирования и выполнения работы

Из схемы видно, что люди по-разному реагируют на одну и ту же работу: получают или не получают удовлетворения. Например, массовое конвейерное производство, являющееся технически оптимальным, не всегда вызывает у работника состояние удовлетворенности работой.

Цель *анализа работы* – дать объективное описание работы, т.е. ее содержания, требований к ней и ее окружения (контекста). *Содержание* работы охватывает действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. В зависимости от выбранного метода анализа работы описание ее содержания может быть широким или узким, т.е. может быть простым заявлением о том, что надо делать, или детальным разъяснением каждой операции, каждого движения человека, описанием используемого оборудования, результатов работы. Данный детальный подход называется *функциональным анализом работы* (ФАР).

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества человека, такие как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание. Также важно проанализировать информационные источники, важные для выполнения работы. Внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, составляют *контекст работы*. Условно можно свести контекст работы к двум типам мест: завод или офис.

На основе результатов анализа работы определяются ее *параметры*: мас-

штаб, сложность и отношения, в которые ее исполнитель вступает с другими работниками. Масштаб работы представляет собой количество задач или операций, которые работник должен выполнять. Сложность работы, как ее параметр, носит преимущественно качественный характер. Она отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом. На практике сложность работы зависит от личностных характеристик исполнителя и делегированных ему прав по ее осуществлению.

Например, ректор вуза или зав. отделением больницы могут одновременно быть и профессором и терапевтом, но работа первых по объему выполняемых задач значительно масштабнее, чем последних: она включает наряду с выполнением чисто профессиональных обязанностей ряд управленческих функций.

Высокая	Профессор вуза Терапевт Работник, обслуживающий станок с ЧПУ на заводе	Масштаб	Ректор вуза Зав. отделением больницы Конструктор
	Руководитель практики в вузе Секретарь главврача Рабочий-сборщик на линии		Зав. лабораторией в вузе Медсестра Наладчик сборочной линии
Низкая			
	Малый		Большой
	Сложность работы		
	Масштаб работы		

Рис. 6.2. Степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом

К *узкоспециализированным работам* относятся те, которые имеют всего несколько задач или операций (низкий масштаб работы), реализация которых осуществляется с помощью предписанных средств (низкая сложность работы). *Широкоспециализированные работы* имеют противоположные характеристики рассматриваемых параметров.

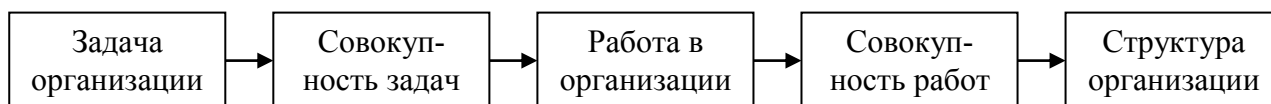


Рис. 6.3. Взаимосвязь задач организации со структурой

Под *отношениями по работе* при ее проектировании понимается установление межличностных связей между исполнителем работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации. Рассмотрение отношений как параметра, используемого при проектировании работы, является переходным этапом от проектирования работы к проектированию организации.

2. ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Простой набор людей и работ еще не представляет собой организации. Для того, чтобы произошел переход от проектирования работы к *проектированию или созданию организации*, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников между собой. Это соединение должно обеспечить *взаимодействие* между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в *структуре организации*, так и динамическое, выражающееся в *процессах*, происходящих в организации и делающих ее способной реагировать на изменения внешней среды. К такого рода процессам в организации относятся коммуникации, принятие решений, групповая динамика, управление конфликтами, власть.

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, носят *ситуационный* характер. К их числу относятся: внешняя среда, технология работы в организации, взаимозависимость работ, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей, поведение работников.

Нередко отличие одной организации от другой объясняется различием среды, в которой им приходится функционировать. Руководители должны постоянно анализировать текущую и будущую *расстановку сил* в макроокружении организации и *требования*, которые предъявляют к развитию отдельных частей или подразделений организации институты непосредственного окружения (микросреды).

Для конкретной организации институты внешней среды (отдельные люди или организации) исполняют роль посредников между силами макроокружения и частями или подразделениями организации, формируя через задачи, которые они решают, спрос на ту или иную функцию организации. Выявление этих институтов является первым шагом в проектировании организации, так как помогает определить в первом приближении основные функциональные части или подразделения организации, которые, как правило, осуществляют прямой контакт с тем или иным «посредником» из внешней среды.

Следующим шагом является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм. *Сложность* внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации и насколько эти факторы схожи между собой. *Динамизм* внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации. В нашей стране в связи с переходом к рыночной экономике на подавляющее большинство предприятий со стороны потребителей, поставщиков, банков, трудовых ресурсов стали влиять новые и сильно изменившиеся требования. В связи с этим многие предприятия стали пересматривать схемы своего построения, создавать новые подразделения, вносить изменения в работу существующих служб, сокращать те из них, у которых исчез контакт с институтами внешней среды.

Двухмерная классификация факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации, позволяет выявить *четыре типа ситуаций*, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса.

Низкая	1) Ситуация низкой неопределенности (факторов мало, факторы схожи, факторы не меняются)	Степень сложности внешнего окружения	2) Ситуация умеренной неопределенности (факторов много, факторы не схожи, факторы не меняются)
	3) Ситуация умеренно высокой неопределенности (факторов мало, факторы схожи, факторы постоянно меняются)		4) Ситуация высокой неопределенности (факторов много, факторы не схожи, факторы постоянно меняются)
Высокая			
	Низкая		Высокая

Рис. 6.4. Основные типы ситуаций

Ситуация, характеризуемая *низкой неопределенностью*, является наиболее благоприятной для руководства организации. От руководителей не требуется высокого уровня подготовки, длительного обучения, большого опыта для того, чтобы успешно действовать в достаточно ясной, с точки зрения внешней среды, ситуации. Ситуация, характеризуемая *умеренной неопределенностью*, является уже более напряженной для руководства организации. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент значительного риска в процесс принятия решения. Чтобы эффективно управлять, руководители в данной ситуации нуждаются в серьезной подготовке и наличии опыта. Например, нефтеперерабатывающее предприятие имеет дело со многими несхожими между собой институтами внешней среды: охрана окружающей среды, поставщики, потребители, зарубежные конкуренты и т.д. Однако это взаимодействие происходит в рамках достаточно стабильных процедур и не претерпевает частых серьезных изменений.

Ситуация, характеризуемая *умеренно высокой неопределенностью*, требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов позволяет руководителям справляться с ситуацией. Эта ситуация, например, характерна для производства товаров народного потребления. Ситуация, характеризуемая *высокой неопределенностью*, представляет собой наибольшую трудность для управления организацией. От руководителей требуется очень высокий уровень подготовки, аналитические способности, интуиция. Например, такая ситуация характерна для производства электронной техники.

Влияние второй ситуационной переменной, *технологии*, на проектирование организации можно представить в виде матрицы.

Высокая	1) Отдел маркетинга, отдел финансов, технический отдел, отдел снабжения		3) Отдел НИОКР, отдел планирования, комиссия по разрешению конфликтов
Неопределенность в знании относительно того, как делать работу			
Низкая	2) Сборочный цех, измерительная лаборатория, отдел охраны		4) Ремонтный цех, отдел кадров
	Низкая	Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения	Высокая

Рис. 6.5. Основные типы ситуаций

Ошибочно предполагать, что то или иное подразделение организации постоянно находится в одном и том же квадранте матрицы. В результате изменения условий и в ходе перепроектирования организации возможен переход отдела или службы из одного квадранта в другой. Так, например, сильный износ оборудования в цехах основного производства может сместить ремонтный цех из квадранта 4 в квадрант 2.

Данная матрица в ходе проектирования организации помогает сформировать подразделения с учетом схожести технологических характеристик. Структура подразделения должна при этом соответствовать его положению на поле матрицы. Наиболее простые структурные схемы будут у тех подразделений, которые попадут в квадрант 2, а наиболее сложные – у тех, которые будут находиться в квадранте 3.

Третья переменная, характеризующаяся *взаимозависимостью работ*, имеет *четыре типа связи между работами в организации*: складывающуюся, последовательную, связанную и групповую.

При *складывающейся* взаимозависимости работ в организации каждое подразделение является относительно автономным и делает свой вклад в общее дело организации. Например, сервисные центры крупной компьютерной компании обычно не очень сильно связаны друг с другом. Зато сумма их работ приносит фирме ощутимые результаты.

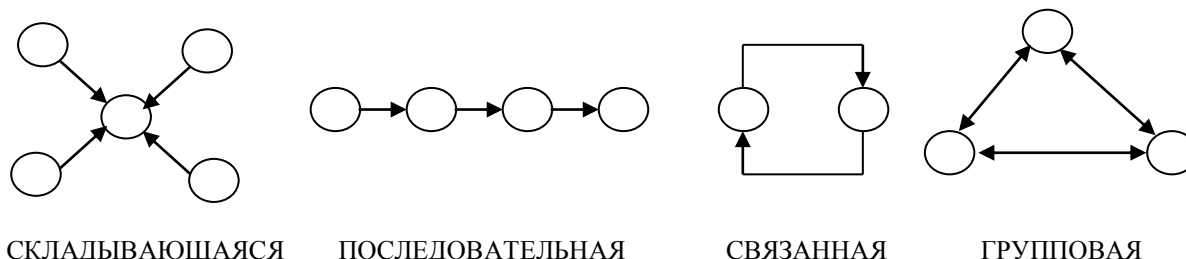


Рис. 6.6. Типы связи между работами в организации

Последовательная взаимозависимость работ появляется в организации тогда, когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другое подразделение. Пример: поставка обработанных деталей из механических цехов в цех сборки машиностроительного завода.

Связанная взаимозависимость требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого, и наоборот. Такая взаимозависимость работ часто возникает между производственными подразделениями и отделом НИОКР в процессе разработки новой продукции.

Групповая взаимозависимость является самой сложной из существующих, так как состоит как бы из многих связанных взаимозависимостей. Работы не перемещаются из отдела в отдел, а вся работа выполняется совместно работниками, представляющими вовлеченные отделы. Групповая взаимозависимость требуется в тех случаях, когда работа характеризуется высокой степенью неопределенности. Примером групповой взаимозависимости является создание целевых групп, комплексных бригад и других организационных образований с участием представителей многих отделов.

Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больших усилий по интеграции ее частей, усложнения ее общей структуры вплоть до перехода к матричным элементам, целевым и проектным группам.

Выбор высшим руководством той или иной *стратегии* оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Можно рассмотреть три возможные области стратегического выбора. Первая касается *идеологии управления*, которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизацию и децентрализацию. Например, приверженность высшего руководства централизации при проектировании организации приводит к установлению в ней многоуровневой иерархии, доминированию вертикальных связей над горизонтальными.

Вторая область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие *потребители* будут обслуживаться организацией. Например, предприятие, производящее машины и оборудование и ТНП одновременно, не может сужать свою структуру только до обслуживания промышленных потребителей.

Третье в стратегическом выборе – это *рынки сбыта и территориальное размещение производства*. Выход компании с целью размещения производства и продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании ее организационной системы фактора интернационализации и глобализации в бизнесе. Это сделает структуру организации более громоздкой и сложной, о чем свидетельствует опыт ТНК.

3. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

При проектировании организации принимаются решения, касающиеся раз-

деления труда и специализации, департаментализации, установления связей между частями организации и формирования системы координации действий, определения масштаба управляемости и контроля, формирования иерархии в организации, распределения прав и ответственности между уровнями управления и структурными подразделениями, вопросов централизации и децентрализации, интеграции предприятий и т.д.

Разделение труда в организации происходит по двум направлениям: 1) *по-стадийное* разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее готовой продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт) – *горизонтальная специализация*; 2) разделение работ *по уровням иерархии* в организации как в целом, так и в ее отдельных частях – *вертикальная специализация*. Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации.

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять организационное обособление исполнителей схожих работ. Данный процесс организационного обособления называется *департаментализацией*.

Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментализация, являются группирование работ вокруг *ресурсов* и группирование работ вокруг *результата* деятельности. В зависимости от степени ориентации на то или другое направление, осуществляется соответствующий тип департаментализации.

Узкая специализация работ	2) По функциям, по процессу, по технологии		4) Матричная, инновационная
Группирование работ вокруг ресурсов			
Широкая специализация работ	1) По численности, по времени, по территории		3) По продукту, по потребителю, по рынку
	Широкая специализация работ	Группирование работ вокруг результата деятельности	Узкая специализация работ

Рис. 6.7. Основные типы ситуаций

В квадранте 1 располагаются типы департаментализации, для которых характерно отсутствие ярко выраженного предпочтения к их специализации. Поэтому в данном случае преобладают подходы к департаментализации, основанные на простых принципах линейного деления организации. Например, группирование работ по численности широко используется в армии, среди учащихся, при проведении общественных работ. Группирование по времени связано со сменностью или сезонностью в производстве, а по территории – с географией работ в организации.

Линейная департаментализация предполагает относительную автоном-

ность в работе. Такой автономностью, например, обладает солдат на поле боя, учащийся в классе, заводской рабочий в бригаде. Данный тип департаментализации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи).

Такой простой подход к группированию работ и людей осуществляется обычно, когда выполняемые работы очень однотипны, а люди не дифференцируются. В организациях среднего и большого размера линейное деление на части дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы в организации начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам департаментализации.

С развитием специализации работ, связанных с получением и распределением ресурсов в организации, возникла *функциональная* департаментализация (квадрант 2). В производстве этот тип *департаментализации* получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. При функциональном делении организации на части специализированные работы группируются преимущественно вокруг ресурсов. Так, отдел планирования управляет таким ресурсом, как время, отдел кадров – людьми, отдел финансов – деньгами, отдел информационных систем – информацией. Для производственной организации это означает, что наряду с линейным делением работ в ее основном звене добавляется функциональное деление высокоспециализированных работ, обслуживающих процесс производства.

Функциональная департаментализация страдает таким недостатком, как *функционализм*. Создается замкнутость в рамках отделов, и становится меньше людей, думающих об организации в целом. Складывается ситуация, при которой ненужную работу невозможно удалить из организации. Все это приводит к возникновению противоречий, конфликтов между функциональными участками. Еще одним серьезным недостатком функциональной организации является порождаемый ею *«эффект бутылочного горла»*. Суть его состоит в том, что развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях организации, до ее главного руководителя. В результате попытки руководителей сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной, текущей работе. И это является не виной руководителя, а виной используемой организационной системы.

Проблемы функциональной департаментализации отчасти были решены сменой приоритета в направлении при проектировании организации, т.е. путем группирования работ вокруг *результата*, а не вокруг ресурса (квадрант 3). Развитие *продуктовой* департаментализации в проектировании организаций на практике было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств или многонациональных компаний, что явилось естественной реакцией бизнеса на изменение внешней среды. Определенное влияние на развитие продуктового подхода оказала проводимая в США после Второй мировой войны политика конверсии военного производства с целью выделения в его составе производства потребительских товаров.

При департаментализации по *потребителю* группирование работ осу-

ществляется вокруг конечного пользователя продукции (например, военное и гражданское производство). *Рыночная* департаментализация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж. В научной и опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот тип департаментализации получил название проектного или программного (управление по проекту, программно-целевое управление). Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу, проект, потребителя или рынок. В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

Переход к продуктовому варианту в проектировании организации обычно начинается после того, как высшему руководству становится очевидной невозможность осуществления одновременно роста и адекватного реагирования на изменения внешней среды в рамках функциональной департаментализации. В этом случае в производственном звене выделяются автономные участки, связанные технологически с различными продуктами, и на эти участки назначаются руководители, наделяемые полной ответственностью за производство того или иного продукта и получение прибыли. Участкам придается необходимое для обеспечения поставленных задач функциональное обслуживание. У высшего руководства остается небольшое количество централизованных функциональных служб (обычно 4-6), концентрирующихся на выполнении действий, носящих стратегический характер и обслуживающих принятие решений на высшем уровне.

Группирование работ вокруг результата разрешило ряд проблем, возникших при ресурсном подходе. Удалось исключить доминирование текущих вопросов из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня управления, концентрирующегося на производстве конкретного продукта, от стратегического, отвечающего за развитие организации в целом. Этому также способствовало перенесение ответственности за прибыль на продуктовый уровень, что высвободило время высшего руководства для обдумывания и решения стратегических задач.

Другим важным преимуществом департаментализации по продукту является то, что она приводит к значительному повышению внимания в процессе работы к конечному результату. Повышение ответственности продуктового руководителя способствует развитию децентрализации и инициативы. Появление большого числа управленцев с общими обязанностями переводит «эффект бутылочного горла» с верхнего уровня управленческой иерархии вниз и ослабляет его негативное действие.

Очевидны и недостатки продуктовой департаментализации. Вместо функционализма появляется «*продуктивизм*» или противопоставление целей продукта общим организационным целям. Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию в работе и соответствующему увеличению численности персонала, а также к неэффективному использованию ресурсов. В результате этого растут расходы на содержание дополнительных служб. Рост организации и автономизация ее частей затрудняют проведение контроля сверху.

Если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в

рамках отдельных направлений, то естественным выходом из положения становится одновременное усиление в группировании работ как ресурсного подхода, так и подхода, ориентированного на результат (квадрант 4). Наиболее наглядным типом решения такого рода является *матричный* подход.

Матричная департаментализация явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать слабые стороны как функционального, так и продуктового подходов. Она представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата. Департаментализация на основе матричного подхода является наиболее сложной для практической реализации. Однако при определенных обстоятельствах она может быть очень эффективной.

Отличительной чертой матричного подхода к департаментализации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта *система двойного подчинения* базируется на комбинации двух начал – функционального и продуктового. Каждая матрица отношений включает в себя три типа *ролей* в организации:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся перед функциональным и перед продуктовым руководителем.

Поддержание этих отношений на должном уровне предъявляет очень высокие во всех отношениях требования к персоналу.

Технология перехода к использованию матричного подхода в проектировании организации состоит из *трех стадий*. На первой стадии создаются временные целевые группы по продукту, проекту или территории. Эти группы формируются из представителей различных частей организации. Формально эти представители остаются в подразделениях, их делегировавших, но они уже должны также подчиняться руководителю целевой группы. На второй стадии такие группы получают статус постоянных подразделений в организации. Но их участники по-прежнему еще представляют интересы направивших их служб. На третьей стадии в этой постоянной группе назначается формальный руководитель, ответственный за интеграцию всех работ в группе от начала до конца. Он уже вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой частей.

Основным преимуществом матричной департаментализации является заключенный в ней высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями.

Еще одним наглядным преимуществом матричной департаментализации выступает то, что она является единственным вариантом проектирования организации, при котором горизонтальные связи формируются и даже изображаются на схеме. Тесное и постоянное сочетание вертикальных и горизонтальных связей развивает механизмы принятия решений на местах, в группах. Такое поло-

жение дел развивает способности работников и делает их участниками процесса принятия решения.

Использование матричного подхода к департаментизации порождает ряд негативных последствий для организации. В основе трудностей, с которыми в случае использования данного подхода сталкивается организация, лежит система двойного подчинения. С организационной точки зрения, матричная департаментизация очень трудна во внедрении. Требуется длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура. Матричная схема, как показала практика, абсолютно неэффективна в кризисные периоды.

Задания для самостоятельной работы студентов

Творческая работа «Проектирование организации по условному примеру».

ТЕМА 7. СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ

1. Теория адхократии
2. Теория случайных трансформаций
3. Теория психологического контракта
4. Теория самообучающихся организаций

1. ТЕОРИЯ АДХОКРАТИИ

Термин «адхократия» был предложен в 1960-е гг. экспертом по проблемам лидерства Уорреном Беннисом, а затем популяризирован футурологом Элвином Тоффлером. *Адхократия* – структура, характерная для современных исследовательских организаций с ярко выраженной поисковой и инновационной направленностью (например, космическое агентство, киностудия).



Рис 7.1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

По своей сути адхократия является противоположностью бюрократии. Адхократия игнорирует классические принципы менеджмента, согласно которым у каждого есть определенная, постоянная роль, и представляет собой гибкую

организацию, где индивидуумы могут при необходимости свободно использовать свои таланты. Ее признаками являются отсутствие специализированных подразделений, деятельность межпрофессиональных временных групп; горизонтальная, а не вертикальная координация; отсутствие внешнего контроля и принятых организационных стандартов.

Генри Минцберг выделяет два вида адхократий (табл. 7.1). Оперативная адхократия работает от имени своих клиентов (например, рекламное агентство или консалтинговая фирма), а административная адхократии служит самой себе. Последняя представляет собой модель для самых разных компаний.

Таблица 7.1

Сравнительный анализ операционной и административной адхократии

Основание дифференциации	Вид адхократии	
	Операционная	Административная
Источник задач	Клиенты	Администрация или специалисты компании
Источник финансирования разработок	Разработки ведутся на деньги заказчика	Разработки ведутся на деньги самой компании
Соотношение административного и операционного компонентов	Административный и операционный компоненты переплетены, неотделимы	Административный и операционный компоненты разделены
Значимость операционного компонента	Высокая значимость	Невысокая значимость
Приоритетная задача администрации	Поиск заказчиков, работа с внешней средой	Выбор приоритетных разработок, внутренняя координация

2. ТЕОРИЯ СЛУЧАЙНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Теория случайных трансформаций – одна из современных антирационалистических и антиинновационных моделей структурных изменений в организации, в которой изменение организационной структуры рассматривается не как итог реализации проекта, плана или стратегии, сознательного выбора, а как случайный с точки зрения реализуемой стратегии результат, обусловленный всей совокупностью несогласованных действий лиц, занятых в управлении по разному поводу, в разные периоды и в разных ситуациях. Авторы теории – Дж. Марч и Дж. Олсен.

Теория случайных трансформаций характеризуется как эндогенно-экзогенная, естественная, случайностно-адаптивная модель, рассматривающая процесс изменения на уровне единичной организации, где стремление к балансу организации со средой есть скорее отправная точка, чем фактор, определяющий итоги.

Изменение организационной структуры рассматривается как случайностный процесс – продукт и результирующая характеристика всей совокупности действий, предпринятых разными лицами и в разных ситуациях. Менеджер и

лидер играют скорее конвенциональную и рутинизированную, чем предопределяющую изменения роль.

Таким образом, теория случайных трансформаций исходит из положения о том, что, хотя изменения в организации могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами, не существует жесткой связи между требованиями внешней (или внутренней) среды и осуществленными структурными изменениями.

3. ТЕОРИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА

Теория психологического контракта – одна из популярных в современной западной теории организационного поведения версий обеспечения баланса между работниками и организацией на основе системы их взаимных ожиданий. Теория разработана Эдгаром Шейном. Центральным понятием в модели является понятие психологического контракта, под которым подразумевается юридически не закрепленное и не оговоренное, но взаимно учитываемое работником и администрацией соглашение об условиях взаимовыгодного сотрудничества, т.е. набор неписаных взаимных ожиданий работника и представителей организации.

Для работника такой набор включает представления о различных, приемлемых для него компонентах трудовой ситуации: форма оплаты и условия труда, возможности обучения и карьеры, самовыражение, поддержание чувства собственного достоинства. Для администрации психологический контракт означает требования, предъявляемые к работнику: лояльность, умение хранить коммерческую тайну, действия в интересах организации. Невыполнение психологического контракта рассматривается как источник нарушения сотрудничества между работником и организацией, взаимной отчужденности и неудовлетворенности. Его несоблюдение со стороны администрации ведет к текучести кадров, забастовкам, а со стороны работников – к административным санкциям, замедлению карьерного роста работников. Если контракт взаимно выполняется, то работники трудятся ответственно, с энтузиазмом и испытывают чувство удовлетворения. В результате динамики потребностей и ожиданий работников и администрации возникает проблема постоянного переформулирования психологического контракта.

4. ТЕОРИЯ САМООБУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Теория самообучающихся организаций. Самообучающаяся организация – это термин, используемый в организационной теории для обозначения организаций, отличающихся от других тем, что они непрерывно трансформируются и развиваются путем постоянного обучения и переобучения персонала. Теория самообучающихся организаций начала формироваться во второй половине 80-х – начале 90-х годов XX века, но данная проблема исследовалась еще специалистами 50-х годов (органический подход к организации). В дальнейшем этот подход получил развитие в теории обучения умению учиться (У. Бэтсон), теории самообновления (К. Гарднер), теории организационного обучения (К. Арджирис). За основу классического понимания самообучающихся организаций принята так называемая *петля двойного обучения*, наличие которой является

сущностным признаком этого типа организаций. Признаком этой петли является то, что наряду с обычным для любой организации обязательным обучением персонала (первая петля), модель самообучающейся организации предполагает вторую петлю обучения, которая представляет собой управляемый процесс анализа первичного обучения, его результатов и самообучения сотрудников.

К основным признакам самообучающейся организации могут быть отнесены:

- гибкая и слабо иерархичная (плоская) организационная структура;
- партисипативный и обучающий подход при выработке организационной стратегии;
- гибкость системы вознаграждений;
- доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации;
- ориентация всех сотрудников на освоение опыта других компаний;
- совмещение основной деятельности членов организации с исследовательскими функциями;
- благоприятный для обучения и развития персонала психологический климат.

В самообучающейся организации возникает возможность эффективного управления развитием персонала через механизм управления знаниями.

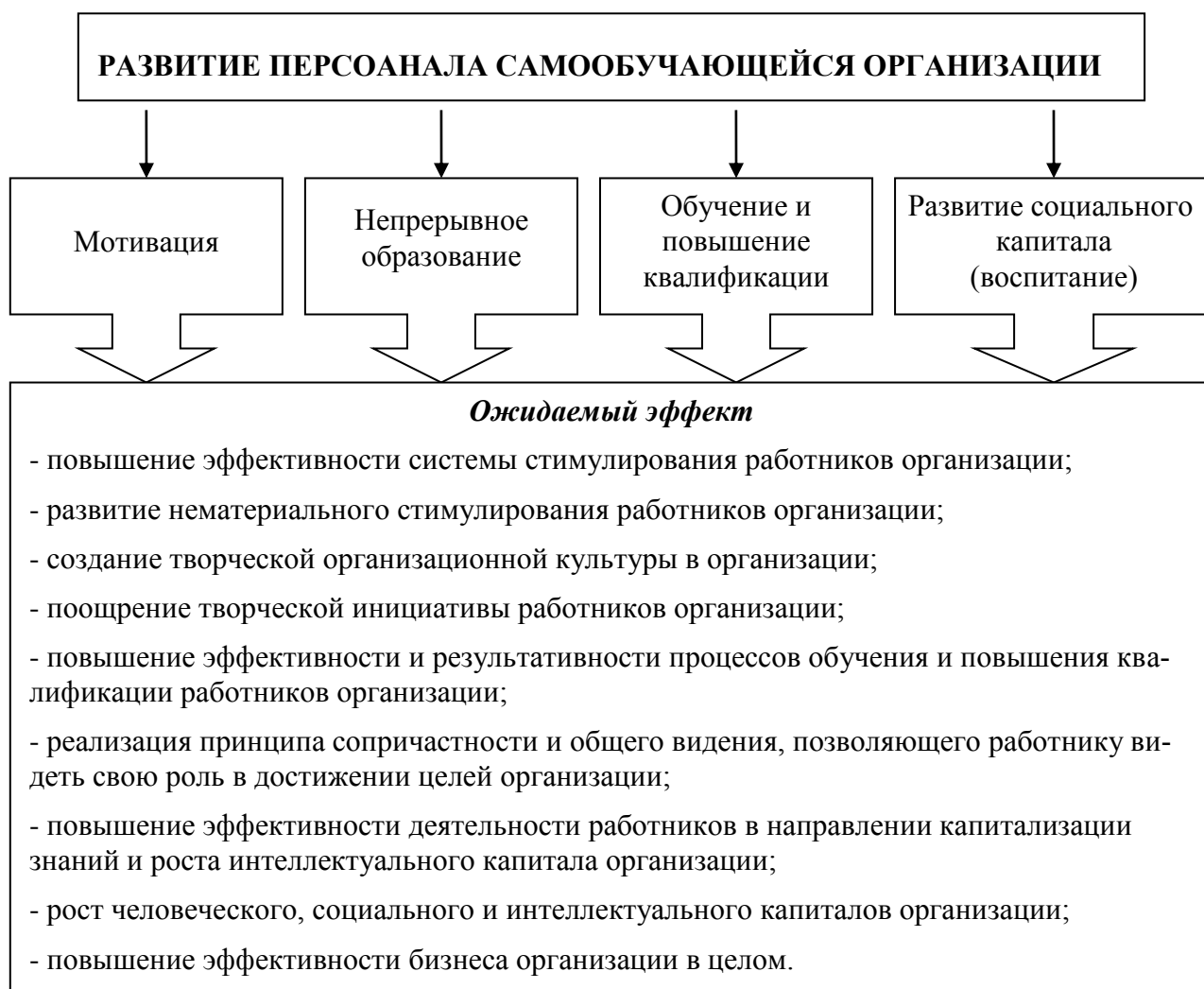


Рис. 7.2. Ожидаемый эффект от развития персонала в самообучающейся организации

Таким образом, развитие персонала организации рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Следовательно, исследование готовности персонала к развитию и саморазвитию и предоставляемых со стороны организации возможностей становится одной из весьма важных задач.

Под *потенциалом самообучения персонала организации* предлагается понимать совокупные возможности персонала и организации к самообучению, выражающиеся, со стороны персонала, в способностях, профессиональных знаниях и компетенциях, опыте, а со стороны организации – в ресурсах для создания соответствующих условий, мотивов и стимулов.

При этом возможны ситуации, когда наличный потенциал самообучения не используется на предприятии должным образом: наблюдается низкая активность в приобретении работниками новых профессиональных знаний, в создании ими новых прогрессивных (инновационных) стереотипов и норм трудового поведения, что по сути должно было бы представлять собой новое организационное знание, как основной продукт самообучения.

Следовательно, необходимо ввести такое понятие, как *уровень самообучения персонала организации (уровень реализации потенциала самообучения)* – это одна из относительных характеристик уровня развития персонала, получаемая при сравнении фактических значений реализации потенциала (на данный момент по факту) с оптимальными значениями соответствующих показателей, формирующих эталон потенциала самообучения персонала организации – иными словами, он показывает, насколько реализован потенциал самообучения.

Отметим, что организацию с высоким уровнем реализации потенциала самообучения отличает высокая степень вовлеченности сотрудников, которая выражается в стремлении работников совершенствовать свою работу, регулярно предлагать рациональные предложения, в стремлении работать в команде и получать новые знания, развивать свои творческие способности, генерировать новые идеи и проекты. И, наоборот, в организациях с низким уровнем самообучения преобладают однообразные операции, отсутствует стремление к обучению, самообучению и развитию, сотрудники не стремятся к творчеству и креативности.

Задания для самостоятельной работы студентов

Обсуждение докладов на темы:

- а) «Модель национального компонента в организационной культуре Г. Хофстида»
- б) «Модель организации типа «Z» Уильяма Оучи»
- в) «Методика оценки соответствия культуры и стратегии организации Г. Шварца и С. Дэвиса»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студенты заочного отделения (полного цикла обучения) выполняют контрольную работу в форме реферата в 5 семестре, студенты заочного отделения (сокращенного цикла обучения) – в 3 семестре.

Темы контрольных работ (рефератов):

1. Акционерные общества: создание, права акционеров, особенности управления.
2. Внешняя среда организации.
3. Государственные и муниципальные унитарные предприятия и производственные кооперативы.
4. Жизненный цикл организации.
5. Некоммерческие организации в России и за рубежом.
6. Полные, коммандитные товарищества и общества с ограниченной ответственностью.
7. Организационное проектирование.
8. Проблемы организаций малого бизнеса в России.
9. Реинжиниринг организации.
10. Синергетика и ее подходы к анализу организаций.
11. Тектология А.А. Богданова.
12. Традиционные и перспективные структуры управления организаций.
13. Транснациональные корпорации.
14. Холдинги и финансово-промышленные группы.
15. История теории организации и современная концепция менеджмента.
16. Причины организационных конфликтов. Модели их разрешения.
17. Проблема сопротивления переменам в организации.
18. Проектирование организаций: понятие, виды, элементы.
19. Процесс формирования и изменения организационной культуры.
20. Современные тенденции развития организаций.
21. Органические структуры управления.
22. Основные свойства организаций будущего.
23. Виртуальные организации.
24. Понятие организационной власти.
25. Технологии как элемент внутренней среды организации: понятие, виды.

Требования к написанию контрольной работы:

Реферат выполняется на белых листах формата А4 без рамок и помещается в скоросшиватель. Объем реферата: 15-20 машинописных листов формата А4 с одной стороны. Шрифт 14, интервал полуторный, выравнивание – по ширине страницы. Текст реферата следует набирать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – по 20 мм. Реферат должен включать следующие части: титульный лист, содержание, введение, основной текст, заключение, список использованной литературы.

На титульном листе содержится информация о министерской подчиненно-

сти образовательного учреждения, о полном наименовании учебного заведения, наименование кафедры преподавателя; наименование изучаемой дисциплины; тематика реферата; фамилия, инициалы и группа студента; фамилия, инициалы, ученая степень и звание преподавателя; город и год сдачи работы. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на нем не ставится.

В содержании указываются заголовки всех разделов, подразделов и других частей реферата с указанием соответствующих страниц. Заголовки разделов и подразделов дублируются в тексте. Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего реферата, обозначенные цифрой с точкой в конце (например: 1. Понятие об акционерных обществах). Подразделы должны иметь порядковые номера в пределах каждого раздела. Номера подразделов состоят из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой (например: 1.2. Типология акций). Введение, заключение и список литературы не нумеруются.

Введение должно состоять из 1-2 листов и включать следующие элементы: актуальность и обоснование выбранной темы; цель и задачи, которые автор реферата ставит перед собой; объект и предмет исследования (при необходимости); теоретическая база работы.

Основной текст реферата должен состоять из двух-трех разделов, каждый из которых должен состоять не более чем из двух-трех подразделов. Между разделами реферата должна существовать логическая связь.

В заключении (объем 1-2 листа) отражаются общие выводы автора по рассмотренной теме, анализируется степень выполнения поставленных во введении целей и задач.

Список литературы должен содержать наименование использованных книг, журнальных и газетных статей. Описание каждого источника должно включать фамилию и инициалы автора (авторов), полное наименование книги или статьи без кавычек; название, год, номер журнала и страницы, на которых расположена статья (для статей); вид книги (учебник, учебное пособие, монография, автореферат диссертации и т.п.), город издания, издательство, год издания, общее количество страниц. Все источники в списке литературы должны быть новыми (не старше пяти лет). На все указанные в списке литературы источники должны быть ссылки в реферате. Ссылки оформляются следующим образом: в квадратных скобках необходимо указывать номер цитируемого источника по списку литературы и номер страницы: например, [2, с. 56]. Список использованной литературы должен содержать не менее 8-10 источников.

Если в тексте реферата используются рисунки, то они должны нумероваться последовательно в пределах раздела и включать номер раздела и порядковый номер рисунка в разделе (например, рис. 2.3). Каждый рисунок должен иметь название рядом с номером. Рисунок должен следовать сразу после ссылки на него в тексте. Аналогичным образом оформляются таблицы (например, Таблица 2.1 – Сведения о численности юридических лиц, зарегистрированных в РФ на 01.01.2015 г.).

Реферат должен быть сдан преподавателю не позднее, чем за неделю до начала сессии.

ПРИМЕР ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ТЕСТ

промежуточного контроля знаний по дисциплине

Б3.Б.2 Теория менеджмента (Теория организации)

(код и наименование дисциплины)

080200.62 Менеджмент

(код и наименование направления)

Факультет _____ гуманитарно-экономический

Кафедра _____ «Менеджмент и экономика»

1. Организацию как «систему регуляции поведения людей» определил:

- а) Дабин;
- б) Пригожин;
- в) Барнард;
- г) Саймон;
- д) Этциони.

2. Согласно ... модели организации, организация – это искусственно проектируемая система, сознательно создаваемая людьми для решения определенных задач:

- а) рациональной;
- б) естественной;
- в) искусственной;
- г) социальной;
- д) системной.

3. Канал, по которому обеспечивается обмен между элементами системы и системы с окружающей средой веществом, энергией и информацией, – это:

- а) коммуникация;
- б) связь;
- в) подсистема;
- г) уровень;
- д) интеграция.

4. В результате объединения предприятий в холдинг появилась возможность выполнять дорогостоящие маркетинговые исследования за счет объединения финансовых ресурсов. Появление этой возможности есть результат проявления системного свойства:

- а) неаддитивности;
- в) стохастичности;
- б) эмерджентности;
- г) атрибутивности.

5. Слова приветствия, шутки, анекдоты, предупреждение о предстоящей информации и другая подобного рода информация, сопровождающая релевантную информацию, – это _____ информация.

6. Термостатический датчик утюга выключает его, когда температура платформы превысила пороговое значение, и включает, когда платформа остыла до температуры ниже порогового значения. В данном случае утюг как система реализует свойство:

- а) целенаправленности;
- б) неаддитивности;
- в) обратной связи;
- г) стохастичности;
- д) централизованности;
- е) гомогенности.

7. Автором разделения организаций на простые и сложные является:

- а) Барнард;
- б) Саймон;
- г) Этциони;
- в) Пригожин;
- д) Дабин;
- е) Берталанфи.

8. Отдел научных исследований и разработок предприятия – это:

- а) юридическое лицо;
- г) орган управления;
- б) формальная организация;
- д) линейное подразделение.
- в) неформальная организация;

9. Вразрез с целями формальной организации часто действует организация:

- а) неформальная;
- в) общественная;
- б) внеформальная;
- г) принудительная.

10. Мера внутренней неупорядоченности, беспорядка системы – это _____

11. Объединение в единую компанию разнородных, разнопрофильных предприятий, оперирующих в разных сегментах рынка, предусматривающее выход в сферы деятельности, прямо не связанные с основной номенклатурой производства, – это ...

- а) картель;
- б) синдикат;
- в) консорциум;
- г) конгломерат;
- д) пул;
- е) трест.

12. Не имеют членства некоммерческие организации:

- а) потребительские кооперативы;
- б) автономные некоммерческие организации;
- в) некоммерческие партнерства;
- г) государственные корпорации;
- д) фонды;
- е) государственные предприятия.

13. Объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь между явлениями в природе и обществе, присущая большому числу объектов и обладающая повторяемостью в похожих условиях, – это

...

- а) закономерность;
- б) зависимость;
- в) закон;
- г) синергия;
- д) композиция.

14. Рост спроса на товар фирмы – это:

- а) внутренний созидательный потенциал;
- б) внутренний разрушительный потенциал;
- в) внешний созидательный потенциал;
- г) внешний разрушительный потенциал.

15. Если внутренний созидательный потенциал компании существенно больше, чем внешний созидательный потенциал, то согласно закону самосохранения компания:

- а) требует государственной поддержки;
- б) не занимается общественно полезной деятельностью;
- в) стремится к полному истощению ресурсов.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В.Р. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник. — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 272 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54883 — Загл. с экрана.
2. Третьякова, Е.П. Теория организации (для бакалавров) [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2014. — 222 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53562 — Загл. с экрана.

Осадчая Ольга Петровна
Ляпкина Наталья Александровна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ)
КУРС ЛЕКЦИЙ

Учебное пособие для студентов всех форм обучения
направления «Менеджмент»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подписано к печати 15.10.15. Формат 60x84 /16.
Усл. печ. л. 4,13. Тираж 40 экз. Заказ 151494. Рег. №124.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6.