

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАМЫШИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ВОЛГОГРАДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Д. М. Дроненко

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

РПК «Политехник»
Волгоград
2004

ББК 65. 290 – 2
Д 75

Рецензенты: кафедра «Менеджмент, маркетинг и логистика» Института бизнеса и делового администрирования СГТУ; зав. кафедрой экономики и управления на предприятии СГСЭУ, д. э. н., профессор А. М. Сухорукова.

Дроненко Д. М. Теория организации: Учебное пособие. / Волгоград. гос. техн. ун-т. – Волгоград, 2004. – 59 с.

ISBN 5–230–04320–2

Излагаются основные принципы, законы и закономерности построения организаций как систем. Рассматриваются методы организационного проектирования и формирования организационных процессов. Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Теория организации».

Илл. 13. Табл. 4. Библиогр.: 16 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Волгоградского государственного технического университета.

Денис Михайлович Дроненко

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редактирование, корректура

и компьютерная верстка: Просондеев М. И

Темплан 2004 г., поз. № 121.

Лицензия ИД № 04790 от 18 мая 2001 г.

Подписано в печать 22. 09. 2004 г. Формат 60×84, ¹/₁₆.

Бумага потребительская. Гарнитура "Times".

Уч.-изд. л. 3,69. Усл. авт. л. 3,56. Тираж 100 экз. Заказ

Волгоградский государственный технический университет.

400131, Волгоград, пр. Ленина, 28. РПК "Политехник"

Волгоградского государственного технического университета.

400131, Волгоград, ул. Советская, 35.

Отпечатано в муниципальном унитарном предприятии "Камышинская типография"

Лицензия ПД № 05440 от 20 июля 2001 г.

403882, Волгоградская обл., г. Камышин, ул. Красная, 14.

ISBN 5–230–04320–2

© Волгоградский
государственный
технический
университет, 2004

ВВЕДЕНИЕ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

В современную, постиндустриальную эпоху наблюдается повышенный интерес к научному осмыслению организационной деятельности людей. Это привело к возникновению и развитию целого комплекса наук, которыми рассматриваются общие и частные проблемы организации («Теория управления», «Организационное поведение», «Разработка управленческих решений»). Особое место среди них занимает «Теория организации», как наука, изучающая принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

Объектом теории организации являются регулируемые и саморегулирующиеся процессы, происходящие в социальных системах, вся совокупность организационных отношений общества. Это не только различные по направлению отношения между организационными системами, но также отношения субординации и координации, упорядочения и согласования, т. е. взаимодействия людей по поводу организации совместной деятельности. Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы – свойство всех сложных организационных систем, то, следовательно, объект теории организации носит системный, многоуровневый характер – от общества в целом до простейших предпринимательских и общественных организаций.

Предметом теории организации являются общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их использования различными субъектами управления, а также основные методы, категории, раскрывающие характер организаторской деятельности. Основным методом теории организации является системный метод, методологическая и эвристическая специфика которого заключена в ориентации исследователя на раскрытие целостности организации и обеспечивающих ее факторов, на выявление многообразных типов связей организации с внешней средой и сведение их в единую структуру. Кроме того, методом теории организации можно считать сравнительный метод, состоящий в подборе аналогичных организаций как объектов исследования для выявления позитивных и негативных элементов организаций с учетом конкретных экономических и социальных условий. Для адекватного и точного отражения изучаемых явлений и процессов теория организации использует систему категорий, которую можно представить состоящей из трех групп: 1) категории, общие для большинства социальных наук (общество, собственность, рынок, человек, власть, ресурсы и т. д.); 2) категории, отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных системах (организация, структура

организации, цель организации, законы организации, организационная культура и др.); 3) категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, операции, коммуникации, полномочия и т. п.). Таким образом, теория организации рассматривает организацию как единство организационной структуры и организационного процесса (рис. 1).

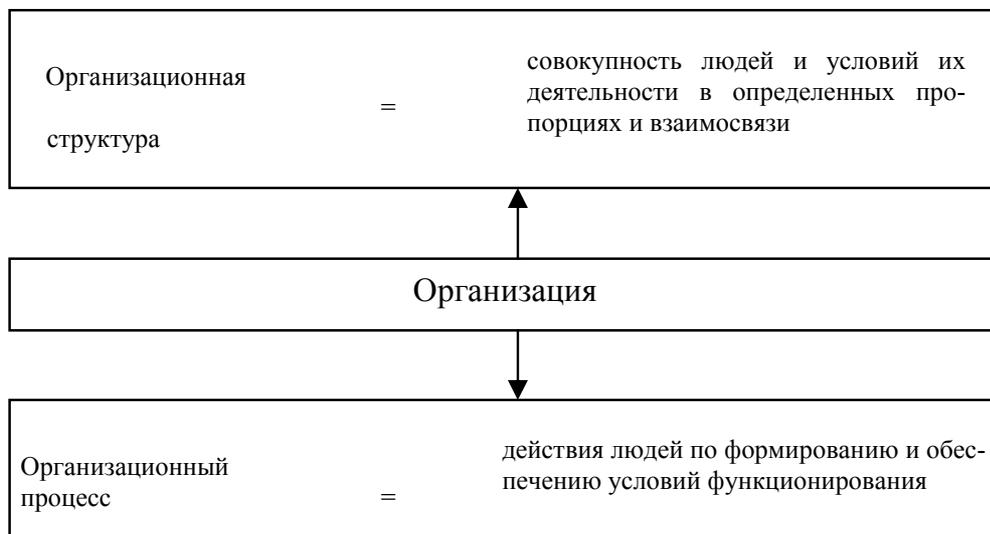


Рис. 1. Содержание понятия «организация»

1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Основным методом теории организации является системный метод. Адекватное рассмотрение особенностей создания и функционирования организации должно предполагать выделение основных положений системного подхода в управлении. Характерными чертами развития современных социально-экономических систем являются:

- интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, социальных, психологических и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;
- глобализация конкуренции производства, кооперации, стандартизации;
- усиление роли человеческого фактора в управлении и другие.

Перечисленные черты вызывают неизбежность применения системного подхода, поскольку только на его основе можно обеспечить качество управления. *Системный подход* – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих:

1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой;

2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Системы характеризуются и отличаются друг от друга многими признаками и параметрами. Для оперативного нахождения особенностей систем предлагается их классификация (табл.1).

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ

Признак Классификации систем	Наименование систем	Содержание систем
1. Степень взаимодействия системы с внешней средой	1.1. Изолированные (искусственные)	Системы, не имеющие с внешней средой прямой и обратной связи, без выхода и входа

Продолжение табл. 1

Признак классификации систем	Наименование систем	Содержание систем
	1.2. Закрытые 1.3. Открытые	Системы, имеющие с внешней средой только одну связь (в систему или из нее) Системы, имеющие с внешней средой прямую и обратную связи, вход и выход
2. Размер системы	2.1. Малые 2.2. Средние 2.3. Большие сложные	Системы с количеством компонентов менее 30 Системы с количеством компонентов от 31 до 300 Системы с количеством компонентов свыше 301
3. Виды систем	3.1. Биологические 3.2. Технические 3.3. Социально-экономические	Живые организмы. Изделия, состоящие из сборочных единиц и деталей, выполняющие заданные функции Комплексные структуры, состоящие из экономических, производственно-технических и социальных структур, выполняющих различные цели
4. Степень свободы систем по отношению к внешней среде	4.1. Относительно самостоятельные, независимые 4.2. Несамостоятельные (подсистемы)	Системы, функционирующие самостоятельно и выполняющие заданные функции и цели Системы (подсистемы), входящие в глобальную систему как неотъемлемый компонент
5. Уровень специализации системы	5.1. Комплексные 5.2. Специализированные	Системы, выполняющие весь комплекс функций или работ по стадиям жизненного цикла объекта Системы, специализирующиеся на выполнении функции или работы на одной стадии жизненного цикла объекта
6. Продолжительность функционирования системы	6.1. Системы кратко временного действия 6.2. Дискретные 6.3. Долговременные	Системы, функционирующие короткий промежуток времени, или разового применения Системы, функционирующие определенный промежуток времени (интервал) Системы, длительность функционирования которых практически не ограничена

7. Способ описания системы	7.1. Детерминированные (функциональные) 7.2. Стохастические (вероятностные) 7.3. Нечеткие (описательные)	Системы, поведение которых точно описывается однозначной функцией Системы, поведение которых описывается в терминах распределения случайных величин или вероятностей. Системы, поведение которых описывается качественно, а не количественно
----------------------------	--	--

Окончание табл. 1

Признак классификации систем	Наименование систем	Содержание систем
8. Тип используемых в субстанции системы величин	8.1. Физические 8.2. Абстрактные	Системы, имеющие вещественную субстанцию Системы, имеющие логическую, математическую и другие виды невещественной субстанции

Кроме того, необходимо также раскрыть основные свойства систем, представленные в табл. 2.

Таблица 2

СВОЙСТВА СИСТЕМ

Свойства систем	Характеристика, описание свойства системы
<i>1-я группа – свойства, характеризующие сущность и сложность системы</i>	
1. Первичность целого	В теории систем исходным моментом является предположение, что системы существуют как целое, которое затем можно членить на компоненты. Эти компоненты существуют лишь в силу существования целого. Не компоненты составляют целое, а наоборот, целое порождает при своем членении компоненты системы. В целой системе отдельные части функционируют совместно, составляя в совокупности процесс функционирования системы как целого
2. Неаддитивность системы	Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее компонентов и невыводимость свойств целостной системы из свойств компонентов. Каждый компонент может рассматриваться только в его связи с другими компонентами системы. С другой стороны, функционирование системы не может быть сведено к функционированию отдельных его компонентов. Совокупное функционирование взаимосвязанных компонентов порождает качественно новые функциональные свойства целого, не сводящиеся к сумме свойств его компонентов
3. Сложность структуры системы	Сложность структуры системы характеризуется следующими параметрами: количество уровней иерархии управления системой; многообразие компонентов и связей; сложность поведения, описания и управления; количество параметров модели управления, ее вид; объем информации, необходимой для управления и другие
4. Жесткость системы	Жесткость системы характеризуется следующими параметрами: степень изменения параметров системы за заданный промежуток времени; степень влияния на функционирование системы объективных законов и закономерностей; степень свободы системы и другие

5. Вертикальная целостность системы	Количество уровней иерархии, изменения в которых влияют на всю систему; степень взаимосвязи уровней иерархии; степень влияния субъекта управления на объект; степень самостоятельности подсистем
6. Горизонтальная обособленность системы	Количество связей между подсистемами одного уровня, их взаимозависимость, горизонтальная интегрированность

Продолжение табл. 2

Свойства систем	Характеристика, описание свойства системы
7. Иерархичность системы	Каждый компонент может рассматриваться как подсистема более глобальной системы. <i>Например:</i> цех является подсистемой организации как системы, а организация является подсистемой более высокого уровня – отрасли или региона. Свойство иерархичности системы проявляется при структуризации (построении дерева) и декомпозиции показателей товара
<i>2-я группа – свойства, характеризующие связь системы с внешней средой</i>	
8. Взаимозависимость системы и внешней среды (принцип черного ящика)	Система формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой. Система реагирует на воздействие внешней среды, развивается под этими воздействиями, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования. Без взаимодействия с внешней средой открытая система не может функционировать. Рассматривая систему как «черный ящик», сначала анализируют и формируют параметры выхода системы, затем определяют воздействие внешней среды на систему, требования к ее входу, анализируют параметры канала обратной связи и в последнюю очередь – параметры процесса в системе
9. Степень самостоятельности системы	Количество связей системы с внешней средой в среднем на один ее компонент или другой параметр. Скорость отмирания, деления или объединения компонентов системы без вмешательства внешней среды
10. Открытость системы	Интенсивность обмена информацией или ресурсами с внешней средой; количество систем внешней среды, взаимодействующих с данной системой; степень влияния других систем на данную систему
11. Совместимость системы	Степень совместимости системы с другими системами внешней среды (макро-, и микросреды, инфраструктуры региона) по правовому, информационному, научно-методическому и ресурсному обеспечению. Инструментом обеспечения совместимости является стандартизация объектов на всех уровнях управления
<i>3-я группа – свойства, характеризующие методологию целеполагания системы</i>	
12. Целенаправленность системы	Означает построение дерева целей социально-экономических и производственных систем, дерева показателей эффективности технических систем и др. Например, критерием функционирования организации является максимизация созданной стоимости как суммы фонда оплаты труда и прибыли при условии выполнения законодательства на основе обеспечения конку-

	рентоспособности товаров и организации
--	--

Продолжение табл. 2

Свойства систем	Характеристика, описание свойства системы
13. Наследственность системы	Характеризует закономерность передачи доминантных и рецессивных признаков на отдельных этапах развития от старого поколения системы к новому. Выделение доминантных признаков системы позволяет повысить обоснованность направлений ее развития. Доминантные и рецессивные признаки по сути являются объективными. Субъективность процесса управления этими признаками проявляется в их исследовании, выделении доминантных признаков системы и инвестировании в их развитие. Это трудная комплексная задача, поэтому изучением наследственности социально-экономических систем занимаются мало
14. Надежность системы	Надежность системы характеризуется: а) бесперебойностью функционирования систем при выходе из строя одного из компонентов; б) сохранности проектных значений параметров системы в течении запланированного периода времени; в) устойчивостью финансового состояния организации; г) перспективностью экономической, технической, социальной политики, обоснованностью миссии организации. Надежность технических систем характеризуется безотказностью, ремонтпригодностью и сохранностью свойств системы в течении запланированного срока. Очевидно, что большинство факторов надежности систем субъективны, управляются они специалистами и менеджерами
15. Оптимальность системы	Характеризует степень удовлетворения требований к системе, достижения целей, обеспечивающих наилучшее использование потенциала системы
16. Эмерджентность системы	Цели компонентов системы не всегда совпадают с целями системы.
17. Мультипликативность системы	Результаты проявления некоторых свойств системы определяются не сложением, а умножением относительных значений данного свойства каждого компонента системы
<i>4-я группа – свойства, характеризующие параметры функционирования системы</i>	
18. Непрерывность функционирования и развития системы	Система существует, пока функционирует. Все процессы в любой системе взаимообусловлены. Функционирование компонентов определяет характер функционирования системы как целого, и наоборот. Одновременно система должна быть способной к обучению и саморазвитию. Источниками развития социально-экономических систем являются: а) противоречия в различных сферах деятельности; б) конкуренция; в) многообразие форм и методов функционирования

19 Синергичность системы	Эффективность функционирования системы не равна сумме эффективностей ее подсистем. При позитивном взаимодействии подсистем достигается положительный эффект синергии – эффект взаимодействия, к которому должны стремиться менеджеры. Если сумма эффективностей подсистем больше эффективности системы, то эффект синергии отрицательный
--------------------------	--

Окончание табл. 2

Свойства систем	Характеристика, описание свойства системы
20. Инерционность системы	Это свойство характеризуется скоростью изменения выходных параметров системы в ответ на изменения входных параметров ее функционирования, средним временем получения результата при внесении изменений в параметры функционирования
21. Адаптивность	Это свойство характеризуется способностью системы нормально функционировать при изменении параметров внешней среды, приспособляемость системы к этим изменениям. Порог адаптации определяется максимальным уровнем изменения параметров внешней среды, при котором система продолжает нормально функционировать
22. Организованность системы	Организованность характеризуется степенью приближения в заданных условиях показателей пропорциональности, параллельности, непрерывности, и др. параметров организации производственных и управленческих процессов к оптимальному уровню. Неорганизованные системы быстрее разрушаются
23. Уровень стандартизации системы	Внедрение новых информационных, финансовых, производственных, управленческих и других технологий, развитие глобальной конкуренции основывается на идеях и принципах стандартизации, которая обеспечивает совместимость и взаимозаменяемость данной системы с другими системами. Роль стандартизации особенно повышается в условиях развития международных стандартов
24. Инновационный характер развития системы	Инновационная деятельность организации, направленная на использование природных факторов, труда, капитала для разработки и внедрения результатов НИОКР, патентов и ноу-хау, является главным условием экономии ресурсов, повышения конкурентоспособности товаров и жизненного уровня населения. Инновационный путь – единственный путь развития систем

Для адекватного определения и анализа понятия «организация» необходимо раскрыть более общее понятие «социальная система». *Социальная система* – упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидов, их групп, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам. Основным компонентом социальной системы является человек, как существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми множеством разнообразных отношений и форм взаимодействия. Наличие человеческого компонента – сущностная

и важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем. Второй компонент социальной системы – процессы (экономические, социальные, политические, духовные). Совокупность этих процессов представляет собой смену состояний системы в целом или какой-либо ее подсистемы. Третий компонент социальной системы – предметы, используемые в хозяйственной и общественной жизни (производственные здания, сооружения, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи, технологические устройства и т. д.). Четвертый компонент социальной системы – общественные идеи, теории, культурные и нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования и другие социальные продукты, имеющие духовную природу.

Наиболее распространенным видом социальных систем, которые формируются и сознательно создаются людьми в процессе своей жизнедеятельности, являются организации. **Организация** (*от латинского **organizo** – «сообщать стройный вид, устраивать»*) – это группа людей, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий для решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, которая не существует без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно создает ради своего существования. Но, будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свои специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, и предъявляет обществу определенные требования. В значительной мере индивидуальное и групповое поведение современного человека определяется включенностью в организации и организационные процессы. Социальные системы особо устойчивы, но обладают при этом большой подвижностью – динамизмом. Он обусловлен тесной взаимосвязью всех элементов и подсистем, непрерывностью изменений состояния в процессе производства, изменчивостью структуры, изменением и развитием элементов и самой системы. Организация также является вероятностной системой. Это связано с отсутствием однозначных причинно-обусловленных связей между элементами, в результате чего возникает неопределенность поведения как системы в целом, так и ее составных частей. Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем – управляемой и управляющей (объекта и субъекта управления). К *управляемой* системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ или оказания услуг. К *управляющей* системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т. е. процесс целенаправленного воздействия на ресурсы управляемой системы.

Выделяют ряд признаков организации. Главным признаком организации считается наличие *цели*, к достижению которой стремятся ее члены. Цель объединяет и сплачивает их, придает смысл существованию организации, определенность и конкретную направленность ее действиям. Другим признаком организации является ее *обособленность*, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий. Третьим признаком организации можно считать осуществление ее деятельности на основе принципа *саморегулирования*, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Такое саморегулирование осуществляется с помощью *внутриорганизационного центра*, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их единство. Наличие такого центра является четвертым признаком организации. Наконец, в качестве еще одного признака организации следует назвать *организационную культуру*, представляющую собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура включает как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся, например, различного рода ритуалы, мифы, связанные с историей организации и жизнью ее знаменитых членов, принятые нормы общения. Вторые в основном характеризуют материальную сторону жизни и деятельности организации. Это ее символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий.

Выделяют также *внутреннюю среду организации* – совокупность форм и процессов, придающих организации конкретное, присущее только ей лицо. К ее элементам можно отнести разделение труда, используемые технологии, организационную структуру, управленческую структуру, систему коммуникаций и обмена информацией.

Разделение труда представляет собой качественное разграничение и обособление различных видов трудовой деятельности и закрепление их за отдельными людьми и подразделениями, что служит основой их дальнейшей специализации. Оно может быть *горизонтальным*, соответствующим последовательным этапам превращения исходных ресурсов в конечный продукт или услугу; а в его рамках технологическим и пооперационным и *вертикальным* по уровням управленческой иерархии, т. е. между руководителями и подчиненными.

Технология – связь между отдельными видами работ. Существует несколько классификаций технологий, используемых в теории организации. Наиболее известной классификацией российских авторов является классификация, предложенная В. Р. Весниным, которая выделяет складывающуюся, последовательную, связанную и групповую технологии. *Складывающаяся* технология характеризуется тем, что все работы в рамках организации, хотя и направлены на достижение какого-то конечного результата, но обычно слабо связаны друг с другом, например, когда все участники процесса по отдельности работают на какого-то одного, который создает конечный продукт. *Последовательная* технология предполагает, что работы в организации вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Примером здесь служит знакомый всем конвейер. *Связанная* технология означает, что работы взаимно обуславливают друг друга, но при этом не обязательно в строгой последовательности. Так, съемка эпизодов фильма происходит совсем не обязательно в той последовательности, в которой они будут смонтированы в окончательном виде. Наконец, *групповая* технология заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (например, строящийся дом) последовательно или параллельно в зависимости от ситуации. Кроме того, существует классификации технологий, предложенные американскими учеными Д. Вудворд и Д. Томпсон. Классификация технологий по Д. Вудворд предполагает выделение *единичного* (изготовление единиц или малых серий одинаковых изделий), *массового* (изготовление большого количества идентичных друг другу изделий) и *непрерывного* производства (использование автоматизированного оборудования). Классификация технологий по Д. Томпсон предполагает выделение *многозвенных* (серия взаимозависимых задач), *посреднических* (встречи групп людей, которые хотят быть взаимозависимыми) и *интенсивных* технологий (применение специальных приемов для принципиального изменения ресурса).

Одной из значимых черт организации является ее взаимосвязь с внешней средой. *Внешняя среда* включает экономические, политические, социальные, демографические условия, систему ценностей в обществе, культуру и менталитет народа, религиозные верования, законодательные акты, поставщиков, потребителей, конкурирующие организации, положение на рынке, технику и технологию, географические и климатические условия. Эта совокупность факторов оказывает влияние на все, что происходит внутри организации. Внешняя среда организации образуется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым. *Деловое окружение* (среда прямого воздействия) образуют те явления, процессы и институты среды, на которые организация путем целенаправленных действий или

договоренностей может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники. Таким образом, с элементами делового окружения организация находится в состоянии двустороннего взаимодействия. К *фоновому окружению* (среда косвенного воздействия) организация может только приспосабливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Политика государства, конъюнктура рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны – их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо «уходить» от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовывать его последствия.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные признаки системы?
2. В чем заключаются особенности социальных систем?
3. Что собой представляет внутренняя среда организации?
4. Какие условия включает внешняя среда организации?

2. СОЦИАЛЬНЫЕ И ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Выделение социальных и хозяйственных организаций связано с особенностями функционирования различных социальных систем. Особенности социальных организаций являются:

- 1) реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- 2) формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных);
- 3) сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Особенностью хозяйственных организаций является прежде всего то, что они создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде, кроме того хозяйственные организации могут производить продукцию в виде товаров, услуг, работ, информации. Независимо от того, относится организация к социальным или хозяйственным, она может быть помещена в рамки более общей классификации. При этом выделяют ряд классификационных признаков социальных и хозяйственных организаций. Прежде всего, можно говорить о *статусе организации* по отношению к своим членам; в этом смысле организации бывают первичными и вторичными. *Первичность* означает, что организация для объединяемых ею людей выступает как некая внешняя данность, образованная и существующая независимо от них. Включаясь в уже действующую организацию, люди признают ее главенство над собой, невозможность влиять на решение принципиальных вопросов; подчиняются ее требованиям; действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами, что и свидетельствует о первичности и

абсолютной приоритетности организации над ними. Примером первичной организации может служить государственное учреждение, которое как структура возникает на основе решения вышестоящих инстанций, а затем уже заполняется людьми. *Вторичные* организации создаются, наоборот, их членами, наделяющими их определенными правами и ресурсами, устанавливающими «правила игры», которым на определенных условиях готовы подчиняться. Они существуют в двух формах: корпоративных и ассоциативных организаций. К *корпоративным* организациям относятся те, члены которых готовы для достижения своих целей в определенной степени жертвовать собственным суверенитетом. Организация согласовывает эти индивидуальные цели и способствует их достижению путем подчинения общей цели, формально выступающей как ее цель. Для этого она должна обладать некоторой независимостью от участников и временным приоритетом по отношению к ним. Примером такого рода организации является акционерное общество, которое в промежутке между собраниями участников диктует им свою волю, а последние подчиняются его решениям. В то же время на самом собрании они определяют судьбу организации, стратегию и перспективы ее развития. Поэтому приоритет корпорации является условным. Организация *ассоциативного* типа создается своими членами для повседневной координации их деятельности без потери ими суверенитета, поэтому не обладает даже условным приоритетом над ними. Решения здесь принимаются с всеобщего согласия, и неукоснительно действует принцип увязки интересов, защищаемый правом вето со стороны меньшинства. Это обеспечивает преобладание интересов членов организации над интересами самой организации.

Исходя из *особенностей взаимодействия отдельных элементов*, организации подразделяются: на механистические и органические.

Механистические характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких «вертикальных» связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, напоминающей работу технических устройств. При решении простых повторяющихся задач в условиях стабильного окружения и определенности перспектив это бывает часто даже полезно. Такие организации обычно требуют от своих членов безусловной лояльности, ограничивают свободу информации, действий, высказываний, игнорируют мнения людей и саму их личность. Механистическими по своей сути являются все государственные организации, а также крупные и средние коммерческие фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкурентной борьбы. Сегодняшняя жизнь характеризуется неустойчивостью хозяйственной конъюнктуры, неопределенностью ситуаций, постоянной сменой приоритетов, связей, ориентиров. Успеха здесь могут добиться организации,

действующие на основе совершенно иных принципов – так называемые органические.

Органические характеризуются такими признаками как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений. Все это сообщает таким организациям большую гибкость, маневренность, оперативность в работе, дает их членам дополнительные стимулы к труду. Они лучше механистических взаимодействуют с окружением и приспосабливаются к постоянным изменениям в нем. Организации такого типа преобладают, как правило, в сферах деятельности, характеризующихся нестабильностью, сложностью и неопределенностью целей и задач. Чаще всего они связаны с инновационными процессами – научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику. В то же время и они не свободны от многих недостатков, поэтому на практике в зависимости от характера производственной и хозяйственной деятельности, традиций, способностей коллектива и руководства часто имеет место разумное сочетание обеих форм.

С точки зрения *легитимности деятельности* организации можно разделить на официальные и неофициальные.

Официальные (формальные) создаются для решения конкретных производственных, хозяйственных и иных задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве, и их деятельность регулируется соответствующими нормативными актами. В таких организациях существуют два типа отношений: официальные – между должностями и неофициальные (неформальные) между живыми людьми, личностями.

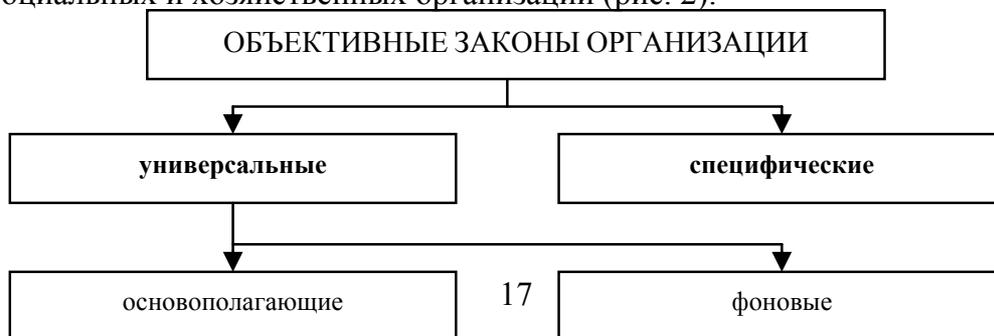
Неофициальные (неформальные) организации складываются стихийно и существуют как совокупность юридически не зафиксированных в основном неслужебных контактов между людьми, преследующими определенные личные цели, достижение которых не обеспечивается их членством в официальных организациях.

Контрольные вопросы

1. Чем заключаются особенности социальных организаций?
2. Что собой представляют первичные и вторичные организации?
3. В чем различия механистических и органических организаций?
4. Чем различаются формальные и неформальные организации?

3. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Деятельность любой организации подчиняется действию различных зависимостей, законов и закономерностей, которые являются важной составной частью всех процессов, происходящих в организации. Зависимость в организации – это характер связи между параметрами входа и выхода системы, поддающийся осмыслению. Можно выделить объективные (формирующиеся независимо от воли и сознания людей) и субъективные (формируемые людьми для реализации целей организации). *Закон в организации – это связь между элементами, имеющая необходимый, существенный, устойчивый и повторяющийся характер.* Существуют объективные законы организации, отражающие связь элементов в организации как системе (рассматриваются теорией организации), и субъективные законы для организации, описывающие тот или иной уровень организационных отношений (изучаются правоведением). *Закономерность в организации – вариант действия закона в конкретной, ограниченной области, описываемый простой аппроксимацией.* Зависимости, законы и закономерности связаны между собой: зависимости являются основой для формулирования закона, на основании закона могут быть сформированы закономерности, в свою очередь, законы и закономерности могут способствовать формированию новых зависимостей. Закон организации может реализовываться в активном и пассивном режиме. При активном режиме работники организации, зная объективный, не зависящий от них характер действия закона, будут его учитывать и использовать в деятельности организации. При пассивном режиме работники организации, не принимая во внимание объективное действие закона, вынуждены лишь приспособляться к результатам действия закона, которые могут быть и негативными для организации. Выделяют две группы объективных законов организации: универсальные и специфические. Область действия универсальных законов распространяется на все виды систем – социальные, биологические и отчасти технические. К этой группе относятся основополагающие и фоновые законы. К основополагающим относятся закон синергии, закон самосохранения и закон развития. К фоновым законам относятся закон информированности – упорядоченности, закон единства анализа и синтеза и закон композиции – пропорциональности. Специфические законы объединяют ряд законов, касающихся только социальных и хозяйственных организаций (рис. 2).



3.1. ЗАКОН СИНЕРГИИ

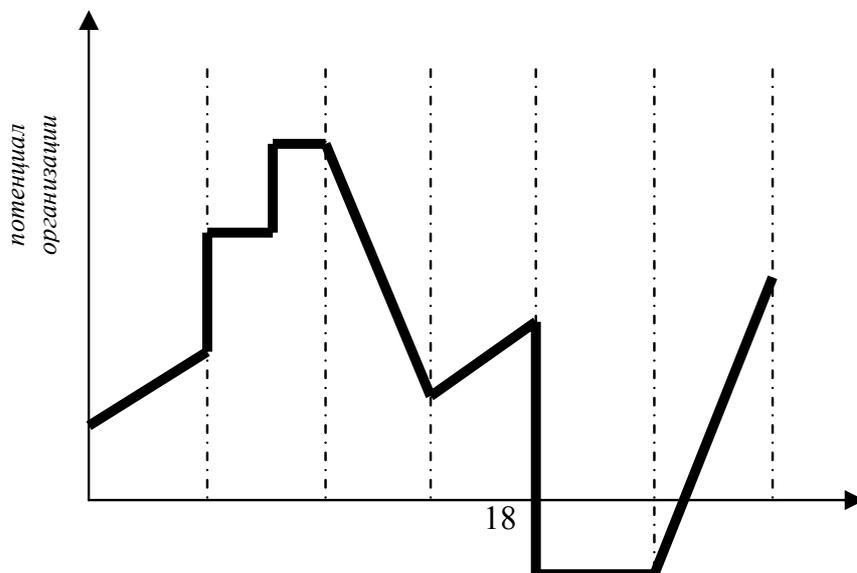
Формулировка закона: *для каждой организации существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше, либо существенно меньше.*

Все имеющиеся в распоряжении организации ресурсы образуют ее потенциал, т. е. ее способность к деятельности. При этом различные сочетания элементов потенциала организации могут создавать большой набор возможного потенциала: от высокого, вызванного, например, совпадением целей организации с целями большинства работников, до низкого, связанного, например, с приобретением некомплектного оборудования, слабым профессиональным уровнем работников. Потенциал организации, т. е. возможность расширения объемов производимого продукта, повышения производительности труда, может изменяться двумя способами:

а) пропорционально привлечению дополнительного ресурса;

б) скачкообразно (соединение хорошо совместимых ресурсов создает такой общий потенциал, который существенно перекрывает потенциал, полученный при объединении потенциалов ресурсов).

Процесс резкого повышения потенциала аналогичен явлению резонанса, т. е. резкому усилению деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик. В теории организации процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то системы называется синергией. При этом возможна как положительная, так и отрицательная синергия (рис. 3).



1 2 3 4 5 6 количество ресурсов

1 – пропорциональный рост потенциала 4 – пропорциональный рост потенциала
 2 – эффект положительной синергии 5 – эффект отрицательной синергии
 3 – спад использования потенциала 6 – возможный рост потенциала

Рис. 3. Эффекты положительной и отрицательной синергии

Повышение общего потенциала организации эквивалентно формальному приобретению новых ресурсов, а понижение общего потенциала – фактическому выводу из процесса производства части ресурсов. При этом на формальное приобретение ресурсов не требуется дополнительных затрат, а фактический вывод – это дополнительные прямые затраты организации. Таким образом задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор ресурсов, при котором бы ресурсы оптимально взаимодействовали между собой, создавая эффект положительной синергии. Достаточно трудно заранее определить необходимые ресурсы и условия их использования для достижения синергии. Это можно делать либо опытным путем за счет перебора различных ресурсов в деятельности организации и дальнейшего отслеживания экономического и социального эффектов, либо за счет использования опыта ведущих организаций.

3.2. ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ

Формулировка закона: *каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал.* В аналитическом виде этот закон может быть описан следующим отношением:

$$\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}), \quad (1)$$

где R_{1i} – внутренний потенциал организации в области i , способствующий ее развитию; R_{2i} – внешний потенциал организации в области i , способствующий ее развитию; V_{1i} – внутренний потенциал организации в области i , способствующий ее ликвидации; V_{2i} – внешний потенциал организации в области i , способствующий ее ликвидации.

Левую часть в формуле (1) можно назвать потенциал развития P , а правую часть – потенциал ликвидации L . Таким образом, общая сумма ресурсов развития организации всегда стремится быть больше суммы ресурсов ликвидации. Если это отношение долгое время не выполняется, то организация прекращает свое существование либо самостоятельно, либо принудительно. Каждый руководитель, даже не зная этого закона, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы, чтобы организация могла существовать, эффективно работать.

Количественный анализ самосохранения можно провести, сравнивая расчетное значение величины самосохранения со значениями нормативов. Параметр самосохранения Π_c рассчитывается как разность потенциалов развития и ликвидации, деленная на потенциал развития:

$$\Pi_c = \frac{P - Л}{P} \cdot 100\% \quad (2)$$

Как видно из формулы (2), параметр самосохранения имеет аналогию с рентабельностью продукции, которая является экономическим вариантом реализации закона самосохранения.

Нормативы представляют собой семь уровней самосохранения. Каждый уровень включает диапазон значений параметра самосохранения и комментарии – варианты необходимых решений (табл. 3). Оценка параметра самосохранения организации и сравнение его с нормативом необходима не только руководителю организации, но также и службе безопасности организации: уровни 3, 4, 5 минимизируют вероятность угроз и опасностей для организации, а уровни 1, 2, 6, 7 существенно усиливают криминогенную обстановку вокруг организации и ее руководителей, что приводит к увеличению расходов на службу безопасности.

Таблица 3

ПАРАМЕТРЫ САМОСОХРАНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Уровень	Диапазон значений	Комментарии (варианты решений)
1	от – 1000 до – 100	Разрушительные факторы слишком сильны для организации. Организацию следует ликвидировать
2	от – 40 до – 10	Возможно, это кратковременный спад. Если нет, то организацию следует либо ликвидировать, либо реорганизовывать
3	0	Если это характеризует кратковременный период, то это не может вызывать опасений. Если период действия такой ситуации затягивается, то необходимы срочные кардинальные меры
4	от 10 до 50	Нормальная ситуация в рыночной экономике
5	от 100 до 200	Благоприятная ситуация в рыночной экономике
6	от 300 до 500	Организация находится в искусственно льготных условиях, что не может не вызвать агрессии других организаций
7	от 600 до 1000	Такая ситуация явно свидетельствует об активном лоббировании интересов организации, либо о «теневом» характере ее деятельности

3.3. ЗАКОН РАЗВИТИЯ

Формулировка закона: *каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов*

жизненного цикла. В аналитическом виде этот закон может быть описан следующими отношениями:

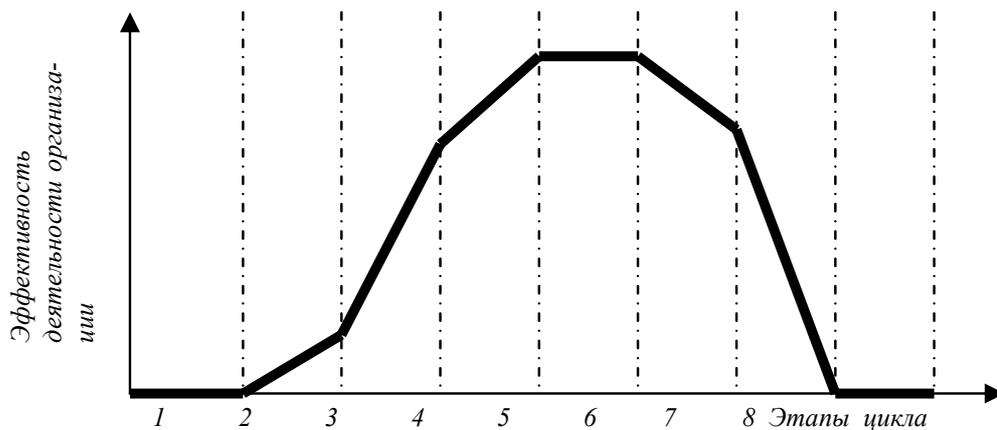
$$R_j = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 R_{ij}, \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^8 (K_j \cdot R_j) \rightarrow R_{\max}, \quad (4)$$

$$K_j = F_j(K_{j+1}, \dots, K_7), \quad (5)$$

где R_j – потенциал организации на этапе j жизненного цикла; $R_{i,j}$ – потенциал организации в области i на этапе j жизненного цикла; K_j – весовой коэффициент влияния потенциала каждого предыдущего этапа жизненного цикла на последующие; F_j – функция влияния; R_{\max} – запланированные результаты по конкретным видам деятельности организации.

Развитие каждой организации, а также ее продукции, основано на концепции жизненного цикла системы. Он включает в себя восемь взаимосвязанных этапов (рис. 4), подразумевающих как прогрессивное (2, 3, 4), так и регрессивное (6, 7) развитие. Этапы 1, 5, 8 могут представлять и прогрессивное, и регрессивное развитие. Реализация закона развития опирается на ряд принципов. Среди них следует выделить принципы инерции, самозависимости, эластичности, непрерывности, стабилизации.



1 – нечувствительность;

2 – внедрение;

3 – рост;

4 – зрелость;

5 – насыщение;

6 – спад;

7 – крах;

8 – ликвидация.

Рис. 4. Этапы жизненного цикла развития организации

Принцип инерции проявляется в двух основных направлениях:

1. Изменение потенциала организации происходит спустя некоторое время T_1 после начала функционирования ресурсов организации и продолжается некоторое время T_2 после их выбытия (рис. 5).

2. Внедрение ресурса начинается спустя некоторое время после его приобретения или создания, устаревший ресурс изымается через некоторое время после внедрения нового ресурса (рис. 6).

В организациях инерция проявляется в использовании физически и морально устаревшего оборудования, в применении неэффективных, устаревших методов управления.

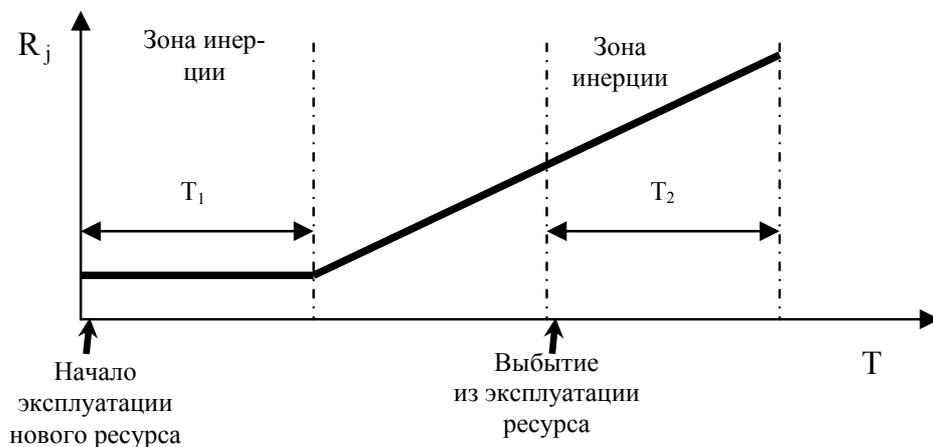


Рис. 5. Изменение потенциала организации при вводе в эксплуатацию и выбытии ресурсов

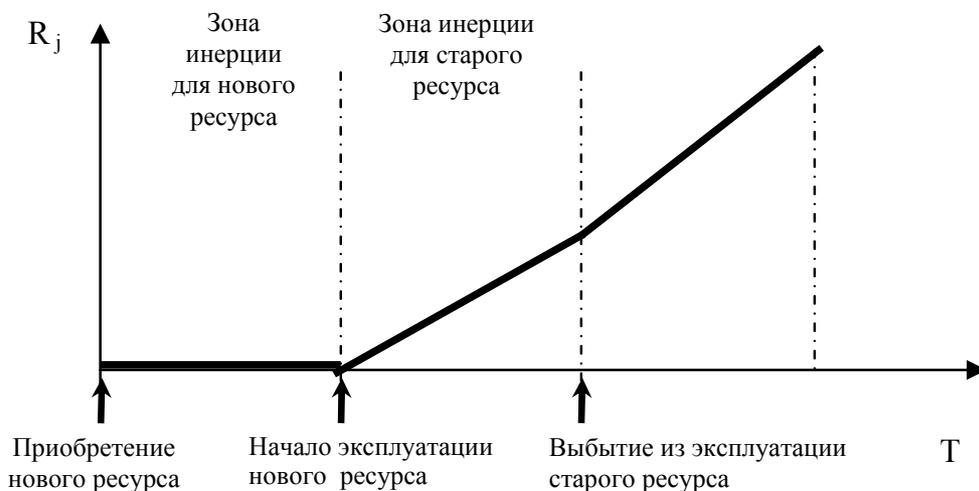


Рис. 6. Изменение потенциала организации при вводе в эксплуатацию нового ресурса и выбытии старого ресурса

Принцип самозависимости заключается в том, что на динамику развития организации (повышения ее потенциала ΔR) влияет потенциал самой организации R . При этом функция влияния F может быть представлена различными способами: линейно, ступенчато и т. д. В общем виде реализацию данного принципа можно представить в виде отношения:

$$\Delta R = F(R), \quad (6)$$

следовательно, способность организации к развитию (повышению своего потенциала) обусловлено имеющимся у организации потенциалом (техническим, финансовым, интеллектуальным и т. д.)

Принцип эластичности предполагает, что каждая организация стремится ликвидировать последствия внешних и внутренних возмущающих воздействий. Поскольку различные организации по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от технического, организационного уровня организации, профессионализма персонала, можно выделить несколько уровней эластичности. Так, высокая эластичность будет характеризоваться быстрым и плавным реагированием на возмущающие воздействия. Низкая эластичность может проявляться в длительном ожидании и принятии неадекватных решений.

Можно выделить факторы, способствующие увеличению или уменьшению эластичности организации (табл. 4).

Таблица 4

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭЛАСТИЧНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Увеличение эластичности	Уменьшение эластичности
1. Наличие в организации группы развития	1. Все стратегические решения разрабатывает руководитель
2. Универсальная подготовка персонала	2. Узкопрофессиональная подготовка персонала
3. Ротация кадров	3. Сокращение перемещений кадров
4. Универсализация производства	4. Специализация производства
5. Создание собственной инфраструктуры	5. Сильная зависимость от внешней среды
6. Страхование основных элементов, направлений деятельности организации	6. Максимальное использование всех производственных мощностей
7. Унификация, стандартизация продукции	7. Отсутствие обязательных норм в производстве продукции

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс развития организации происходит непрерывно, меняется только скорость и знак преобразования. При этом стоит отметить, что происходящие в организации изменения фиксируются по-разному в зависимости от того, находится исследователь организации «снаружи» или «внутри» организации – кажущаяся прерывистость изменений в организации во многом связана с «внешним» характером анализа, когда игнорируется текущая, заметная только «изнутри», работа, приводящая к новому качеству организации.

Принцип стабилизации сводится к тому, что организация стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла, к которым относятся этапы 4, 5 и 6. Очевидно, что руководитель организации заинтересован в том, чтобы насколько возможно продлить эти этапы, используя для этого не только профессионализм управления, но также подключая дополнительные ресурсы к производству продукции на каждом этапе жизненного цикла, обеспечивая создание и выпуск новых модификаций продукции. Стабилизация может осуществляться путем выпуска новой продукции на каждом этапе развития организации. При этом каждая новая продукция будет иметь свой жизненный цикл, сдвинутый во времени (рис. 7). При этом каждая новая продукция будет иметь свой жизненный цикл, сдвинутый во времени. В приведенном примере, не дожидаясь спада изделия А, необходимо включить в деятельность организации новую продукцию Б, а затем аналогично – продукцию В. При этом образуется область стабилизации деятельности организации, обозначенная на рис. 7 заштрихованным овалом. Принцип стабилизации имеет отношение ко всем процессам, происходящим в организации. Например, для стабилизации высокого профессионального уровня работников организации необходимо создать систему периодического обучения сотрудников. Если такого обучения нет, то этот процесс все равно будет проходить, но спонтанно, без контроля руководителя.

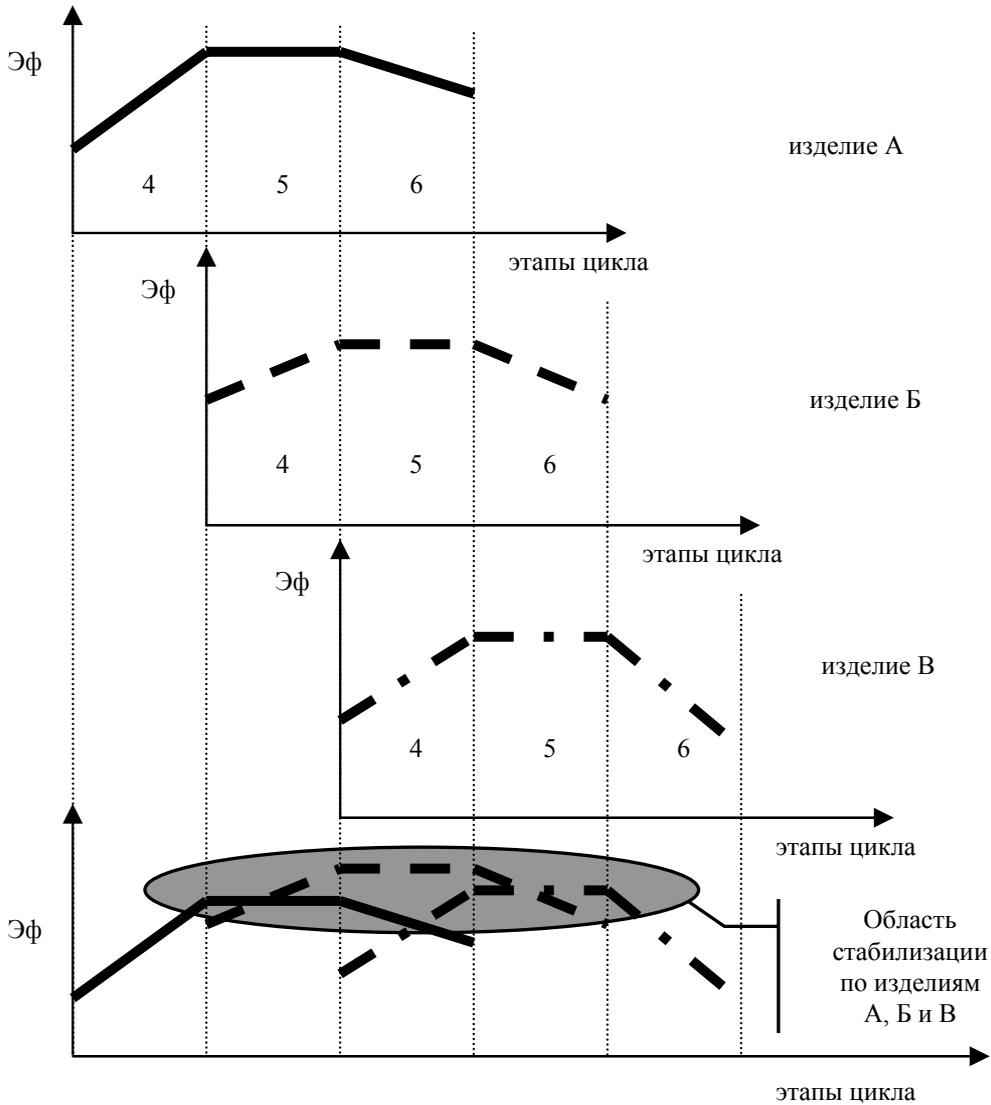


Рис. 7. Динамика формирования стабильной области организации (Эф – эффективность деятельности)

3.4. ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ-УПОРЯДОЧЕННОСТИ

Формулировка закона: **чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).**

В аналитическом виде закон может быть описан при помощи следующих отношений:

$$\sum_{i=1}^n ((k_1 \cdot V_i) \cdot (k_2 \cdot C_i) \cdot (k_3 \cdot D_i) \cdot (k_4 \cdot H_i) \cdot (k_5 \cdot O_i)) \rightarrow \max \quad (7)$$

$$d \left(\sum_{i=1}^n \left(\frac{R_i}{V_i} \right) \right) / dt = 0, \quad (8)$$

где $k_{1...5}$ – коэффициенты пропорциональности влияния уровней характеристик информации друг на друга; $V_i...O_i$ – соответственно уровни характеристик информации: объем, ценность, достаточность, насыщенность и полнота в области i (производство, финансы, маркетинг и т. п.); R_i – ресурс развития организации в области i ; V_i – ресурс ликвидации организации в области i .

Таким образом, выражение (7) суммирует информационные массивы и обязывает руководителя собирать максимальное количество информации по каждому направлению деятельности. По выражению (8) вычисляется производная по времени от отношения ресурсов развития организации к ресурсам ликвидации организации, которая обязывает руководителя ограничить сбор такой информации разумными рамками самосохранения, т. е. это соотношение регулирует выбор уровней характеристик информации и ее количество.

Закон информированности-упорядоченности требует от руководителя создания и развития источников информации, организации повышения квалификации сотрудников, внедрения передовых информационных технологий. Кроме того, используя характеристики информации (объем, ценность, насыщенность, достоверность), руководитель имеет возможность создания качественного информационного ресурса организации.

3.5. ЗАКОН ЕДИНСТВА АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

Формулировка закона: *каждая организация стремится обеспечить наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения проходят в определенном цикле (рис. 8). Скорость и результат преобразования зависит от диапазона изменения внешней или внутренней среды.*

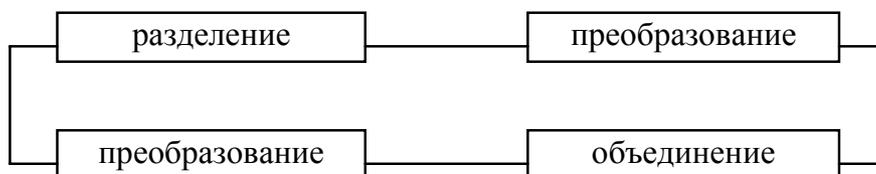


Рис. 8. Цикл преобразований в организации

В аналитическом виде закон может быть представлен следующим выражением:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left(\sum_{i=1}^n R_i - \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \right) = 0 \quad (9)$$

где t – время преобразования; T – оптимальное время преобразования; R_i – ресурс развития организации в области i ; V_{1i} , V_{2i} – ресурсы ликвидации организации соответственно внешнего и внутреннего воздействия.

Закон единства анализа и синтеза имеет ряд следствий.

Следствие 1. При отсутствии внешних возмущающих воздействий выражение (9) приводится к виду:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left(\sum_{i=1}^n (R_i - V_{2i}) \right) = 0. \quad (10)$$

В результате все ресурсы развития организации используются только на внутренние потребности: компенсация ущерба, страхование ресурсов и т. п. Можно считать такую ситуацию условием перехода хозяйственных организаций в разряд социальных.

Следствие 2. При отсутствии внутренних возмущающих воздействий выражение (9) приводится к следующему виду:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left(\sum_{i=1}^n (R_i - V_{1i}) \right) = 0. \quad (11)$$

В результате все ресурсы развития организации используются только на внешние потребности: компенсация действия внешних сил, лоббирование интересов организации в органах власти и т. п. Очевидно такая ситуация свидетельствует о неэффективной оценке внутренних производственных, управленческих проблем в организации.

Следствие 3. При отсутствии внешних и внутренних возмущающих воздействий выражение (9) приводится к следующему виду:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left(\sum_{i=1}^n R_i \right) = 0. \quad (12)$$

В результате все ресурсы развития организации оказываются невостребованными. Это означает, что организация истощает ресурсы в процессе функционирования, что, безусловно, приводит к последующей ликвидации организации. Следовательно, для организации всегда существует необходимость воздействий, потрясений, противоречий.

Кроме того, необходимо учитывать, что преобразования в организации могут быть как позитивными, так и негативными в зависимости от изменения внешней и внутренней среды, а также времени преобразования (рис. 9). На рис. 9 кривые 1 и 2 представляют характер преобразования при разных сочетаниях ресурсов, T_1 и T_2 – оптимальное время преобразования.

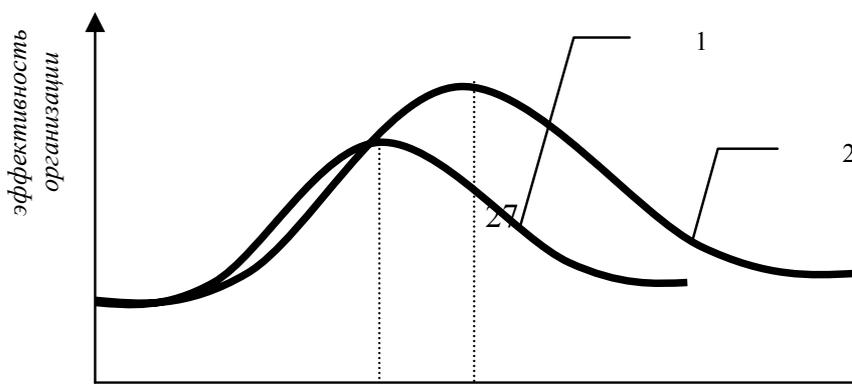


Рис. 9. Влияние времени преобразования на эффективность

3.6. ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ-ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ

Формулировка закона: **каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соподчинении (пропорции).**

В аналитическом виде закон может быть представлен выражениями:

$$\text{Композиция } N \subset [R_1, R_2, \dots, R_N > 0; K_1, K_2, \dots, K_N > 0], \quad (13)$$

$$\text{Пропорция } \sum_{i=1}^n (K_i \cdot R_i) \rightarrow R_{\max}, \quad (14)$$

где R_i – ресурс организации в области i ; K_i – коэффициент эффективного соподчинения в наборе элементов.

Выражение (13) можно считать необходимым условием закона, выражение (14) – достаточным условием. Таким образом, для существования любой организации должно обеспечиваться:

- а) наличие необходимых ресурсов (R_i) и коммуникации между ними (K_i);
- б) используемые в организации ресурсы ($K_i \cdot R_i$) должны обеспечивать наилучший результат.

Реализация закона композиции-пропорциональности требует обязательного исполнения следующих принципов.

Принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития. При этом различают стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Планирование связано с выработкой целей организации, согласованных с целями развития внутренней и внешней среды.

Принцип координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими, оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм реализации плана. Этот принцип реализует достаточное условие закона (14).

Принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления с учетом специфики дея-

тельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций. Этот принцип реализует необходимое условие закона (13).

Практика использования закона композиции-пропорциональности состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечении требуемой их пропорции.

3.7. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Специфические законы объединяют ряд законов, характерных для социальных систем, и создающих основу для формализации деятельности людей в организации:

1. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.

2. Для каждой организации существует минимальная эффективность, при которой организация должна быть ликвидирована.

3. Для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда как за счет повышения эмоционального уровня работников, так и счет возрастающей генерации идей.

4. Для каждого работника существует оптимальный объем загрузки работой.

5. Процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления.

6. Для эффективного осмысления информации необходимо наличие соответствующих знаний.

7. Первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем последующая.

8. Доходчивость сообщения повышается при использовании нескольких форм передачи одной и той же информации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами в организации. Осознание единства действия объективных законов организации, рассмотренных в этой главе, их взаимовлияния, а также понимание необратимого и независимого от воли руководителя и сотрудников организации действия этих законов создает условия для их эффективного использования в формировании технологии управления. Такая технология опирается на выявление основных целей организации на период, выбор закона, оказывающего наибольшее влияние, подчинение реализации остальных законов выделенному, а затем обеспечение соответствия законов путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения. Как показывает практика, отказ от

анализа действия законов организации приводит к заметному снижению эффективности организации.

Контрольные вопросы

- 1) Каковы причины резкого изменения потенциала организации?
- 2) Каковы варианты реализации закона самосохранения?
- 3) Какими факторами обусловлено развитие организации?
- 4) Какие существуют варианты действия закона информированности – упорядоченности?
- 5) К каким результатам в деятельности организации приводят следствия закона единства анализа и синтеза?
- 6) Каков механизм действия закона композиции-пропорциональности?
- 7) В чем заключается важность единства выполнения объективных законов организации?

4. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

В широком смысле термин «организация» означает определенный порядок, а повышение степени организованности – упорядочение. Организация как система представляет собой взаиморасположение и взаимосвязь элементов некоторого комплекса (предметная и структурная часть организации), их действие и взаимодействие (функциональная часть), обусловленные единством целей или выполняемых ими функции и определенными обстоятельствами места и времени. Структура обеспечивает определенный порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций. Но все основные аспекты строения и деятельности организации определяет цель как главный системообразующий фактор и ее подцели. Таким образом, каждый элемент имеет свою задачу, обладает ресурсом для ее достижения и выполняет свою строго определенную функцию. Элементы системы выделяются в процессе ее членения (структуризации), при этом каждая система допускает возможность различных ее сечений в соответствии с заданными критериями. Организационная структура – одно из этих сечений. Можно выделить также производственную, технологическую, финансовую, социальную и информационную структуры (рис. 10). Среди этих взаимосвязанных структур организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, который в свою очередь во многом зависит от порядка формирования финансовой структуры, представляющей собой результат реализации концепции центров прибыли, затрат, инвестиций. Организационная структура предприятия выступает как организационное единство организационной структуры производства и организационной структуры управления. Соответственно,

выделяется процесс производства продукции, который представляет собой комплекс операций по преобразованию материально-вещественных потоков в конечную продукцию с заданными свойствами, и процесс управления как деятельность, направленная на реализацию целей системы. Организационная структура производства как базис определяет структуру управления.

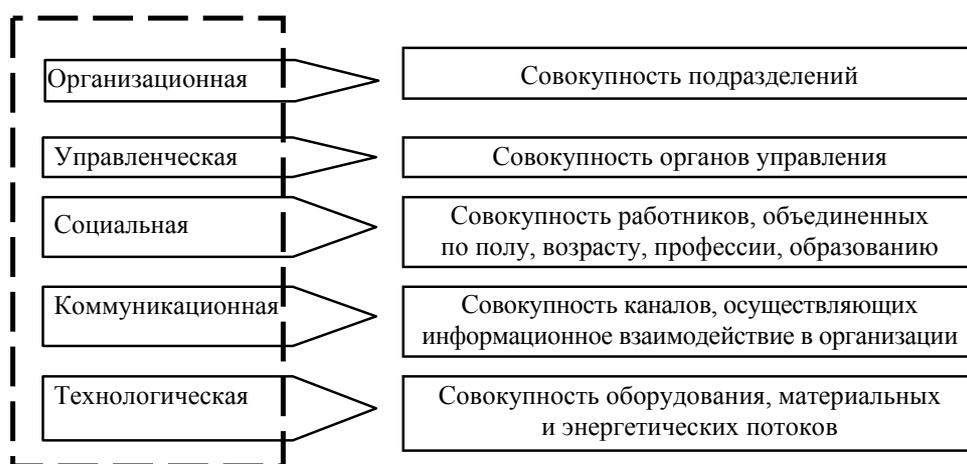


Рис. 10. Представление организации как структуры

Формирование организационной структуры происходит в соответствии с общими принципами организации структур, выражающими сущность любой организации:

- принцип совместимости как условие возникновения сохранения и развития структуры;
- принцип актуализации функций, отражающий необходимость разнообразия свойств и их функционализацию для сохранения структуры в сложных условиях существования;
- принцип нейтрализации дисфункции, выражающий потребность структуры в гомеостазе как устойчивой совокупности основных параметров или свойств структуры;
- принцип сосредоточения функций, отражающий необходимость согласования функций, их сосредоточения на выполнении основной функции структуры как единого целого;
- принцип лабилизации, отражающий возможность структуры иметь все большее количество функций без существенного изменения самой структуры.

Основу организационной структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации. Эти виды деятельности объединяются в са-

мостоятельные группы и служат основой процесса *департаментализации*, или формирования соответствующих *подразделений*, т. е. официально созданных групп людей, ответственных за выполнение определенного набора конкретных функций. Подразделения различаются статусом, числом работающих, величиной средств, которыми могут оперировать в процессе своей деятельности. Департаментализация осуществляется в соответствии с определенными принципами, исходящими из *ресурсов* или *результата деятельности* организации. Их применение определяется теми или иными конкретными обстоятельствами, например, набором и характером видов деятельности, их масштабом, сложностью, взаимосвязанностью и т. п.

Выделяют ряд принципов департаментализации, определяющих структуризацию как отдельных подразделений, так и организаций в целом. Наиболее простым здесь является *количественный* принцип построения организационных структур. Он применим прежде всего там, где осуществляются наиболее простые виды деятельности (например, погрузочно-разгрузочные или сельскохозяйственные работы), а также в учебных заведениях, и предполагает, что подразделения организации создаются, исходя из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять. Другой достаточно простой принцип структурирования – *временной*. Он применяется в тех организациях, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная (на непрерывных производствах) или так называемая «вахтовая» работа. На низовом уровне производственных организаций чаще всего применяется *технологический* принцип департаментализации, заключающийся в том, что в основу создания подразделений кладется технологический процесс или его относительно самостоятельный законченный элемент. Так возникают цехи, а в их рамках отдельные участки. В научных учреждениях или учебных заведениях может иметь место структурирование по *профессиональному* принципу, когда объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности и занимающиеся одним видом деятельности. Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным принципом департаментализации является *функциональный*. Он предполагает, что группировка подразделений в них происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы их деятельности. К таким функциям принято, например, относить производство, финансы, сбыт, маркетинг. Дальнейшее структурирование происходит уже по одному из перечисленных выше принципов или по нескольким одновременно. Например, выделение отдельных цехов в составе производства может осуществляться в соответствии с выпускаемой ими продукцией, а участков в них – исходя из применяемых в них технологий. Функциональ-

ный принцип построения предприятий и организаций предполагает, что они могут быть представлены состоящими из нескольких блоков подразделений, например производственных, управленческих, социальных (рис. 11).



Рис. 11. Функциональная структура организации

В блок *производственных* входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных (на предприятиях, например, это – инструментальное хозяйство); обслуживающие – подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы (энергетический цех, склады, гараж); экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции.

К блоку *управленческих* относятся производственные подразделения (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и прочие); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты, работающие над совершенствованием организации, технологии производства и управления).

Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения *социальной сферы* – оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха.

В определенных условиях функциональная структура обеспечивает организации достаточно серьезные конкурентные преимущества, которые достигаются, *во-первых*, за счет ее четкости, стройности, надежности

коммуникаций, отсутствия их дублирования, что позволяет без задержек доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения. *Во-вторых*, глубокой специализации отдельных видов деятельности, повышающей ее качество. *В-третьих*, функциональная структура создает условия для быстрой концентрации людских и материальных ресурсов в нужном месте и в нужное время. Однако отсутствие горизонтальных связей делает функциональную структуру, основанную на глубокой специализации внутренних процессов, негибкой. Она быстро закостеневаает, порождает ведомственность, бюрократизм, сковывает процесс внедрения научных и опытно-конструкторских разработок, что в итоге приводит к замедлению технического, экономического и социального развития организации по сравнению с имеющимися возможностями. Структура крупной организации, включающей в себя несколько предприятий, уже не может быть построена в соответствии с функциональным принципом, хотя для последних она по-прежнему остается в силе. На первый план выдвигаются иные принципы: территориальный, рыночный, продуктовый, инновационный, программно-целевой.

При *территориальном* принципе построения структуры организации каждое из входящих в нее предприятий специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. В качестве примера территориальной департаментализации можно привести районную сеть почтовых отделений, комбинатов бытового обслуживания и т. п. Подобная структуризация целесообразна, когда нужно сэкономить средства за счет локализации коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, обеспечивать личные контакты. Такие структуры близки к рынкам, лучше управляемы.

При *продуктовом* принципе департаментализации каждое из предприятий, входящих в организацию, сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех территорий и групп потребителей. Такой подход дает возможность максимально специализировать производство, значительно повысить его эффективность и качество, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный принцип ориентирует предприятия, входящие в организацию, на производство продукции для определенной группы покупателей, в совокупности образующих рынок. Покупатели потребительских товаров могут различаться, например, по доходам, демографическим характеристикам, социальному положению.

Инновационный принцип департаментализации состоит в том, что в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды организации в ее рамках формируются специальные центры, занимающиеся

разработкой, освоением и развертыванием производства новых продуктов и услуг, вторжением в иные сферы деятельности.

Созданные на основе такого рода принципов организационные структуры получили название *дивизиональных* (*divisio* – лат. *разделение*). Им свойственна значительная автономность вплоть до полной юридической самостоятельности, предполагающая устойчивые производственные, финансовые и административные связи.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Первые основываются на том, что предприятия, входящие в организацию, выполняют лишь отдельные операции в цикле изготовления конечного изделия, передавая его «полуфабрикат» друг другу для последующей обработки. Вторые предполагают, что имеет место обмен законченными продуктами, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

Финансовые связи реализуются либо через формирование и последующее перераспределение внутри организации между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью, если автономия последних достаточно велика.

В рамках *административных* связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов и задает основные стандарты их деятельности.

Функциональная и разновидности дивизиональной организационной структуры относятся к категории так называемых «жестких». Эта жесткость определяется фиксированностью границ, набора входящих в них элементов, закреплённостью связей. Организационными структурами, способными легко видоизменяться и приспосабливаться к новым целям и задачам, являются *адаптивные* структуры. Выделяется несколько разновидностей таких структур: матричные, проектные, программно-целевые, фрагментарные, адхократические.

Основу *проектной* структуры составляет проект, т. е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то разовой задачи. Таким образом, проектная структура является временным образованием и после завершения работ полностью ликвидируется, а привлеченные материальные и людские ресурсы, если это возможно используются в другом месте. К достоинствам проектных структур относится их высокая специализированность, целевая ориентация, четкость, мобильность; позволяющие достичь высокого качества выполнения работы. В то же время проектные структуры обладают некоторыми весьма существенными недостатками, обусловленными характером использования предоставленных им ресур-

сов. Прежде всего, в течение всего срока реализации проекта эти ресурсы оказываются связанными в данном проекте, и даже в случае крайней необходимости ими нельзя воспользоваться. Кроме того, по завершении проекта и высвобождении они не всегда могут найти дальнейшее применение. В результате работа проектных структур в ряде случаев по «техническим» и «организационным» причинам бывает связана с высокими затратами, а поэтому их использование доступно далеко не всем организациям, несмотря на то, что сам проектный принцип весьма плодотворен.

Выход из этой ситуации был найден на пути перехода к так называемым *матричным* структурам. Суть последних состоит в том, что в рамках постоянно существующих подразделений, сформированных по функциональному или иному принципу, создаются временные рабочие группы, предназначенные для решения конкретных задач. Исходя из них, происходит перераспределение людских и материальных ресурсов, выделенных подразделению на выполнение общего объема деятельности. Такого рода структуры, представляющие собой своего рода компромисс между структурированием на основе ресурсов и результата, обеспечивают, с одной стороны, высокую целевую ориентацию деятельности, а с другой – возможность быстрого маневра ресурсами, что особенно ценно в условиях их дефицита. Например, один и тот же работник или единица оборудования могут попеременно выполнять задания, относящиеся к различным проектам, реализуемым в подразделении. Таким образом, матричные структуры представляют собой одно из средств организационной интеграции различных видов деятельности с позиции общей цели, потребность в чем возникает при высокой сложности объекта, над которым ведется работа, или окружающей среды. Именно здесь в наибольшей степени реализуется ее адаптационный потенциал, обусловленный перечисленными обстоятельствами. Матричные структуры, в сущности, представляя собой комбинацию других структур, не приводят к появлению дополнительных подразделений и должностей, а лишь постоянно меняют функции существующих. Чаще всего они находят место в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях, где постоянно приходится решать новые неординарные задачи. Правда, необходимо отметить, что департаментализация по матричному принципу – процесс весьма сложный, требующий длительной подготовки, высокой организационной культуры. Значительные затраты, связанные с созданием и использованием таких структур, их непригодность для экстремальных ситуаций, ограничивают применение матричных организаций на практике.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, может использоваться принцип структурирования по

крупным стратегическим целям, на которые, прежде всего, ориентируется их перспективная деятельность. В этом случае может складываться так называемая *программно-целевая структура*. В сущности, она представляет собой разновидность матричной или проектной. Как и у проектной, у нее существует целевая ориентированность на решение конкретной проблемы и временный характер существования, а так же, как и у матричной – отсутствие предназначенных для ее реализации специальных дополнительных подразделений. В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения, подчиненные на определенный период решению задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Фрагментарная структура состоит из различных самостоятельных целевых групп – так называемых команд (комитетов, комиссий, бригад и т. п.), включенных в существующие структуры и состоящих из специалистов, занимающихся в основном теоретическим решением отдельных технических, производственных, управленческих и иных проблем.

Организация, состоящая из относительно слабо связанных между собой групп специалистов и вспомогательного персонала (научные и учебные заведения, больницы), имеет в основе так называемую *адхократическую структуру* (*ad hoc* – лат. *специальный*). Эффективность организации определяется тем, насколько она способствует достижению поставленных людьми целей при уменьшении затрат и различного рода неблагоприятных последствий. Необходимыми условиями такой эффективности считаются: наличие оптимального числа соответствующим образом подготовленных сотрудников; четкость и рациональность распределения между ними конкретных функций в соответствии со стоящими задачами; гибкость; внутреннее равновесие и равновесие с окружающей средой; оптимизация технологий; бесперебойность деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что собой представляет департаментализация?
2. Каковы преимущества и недостатки функциональных структур?
3. В чем принципиальное отличие дивизиональной структуры от функциональной?
4. В чем особенности основных видов адаптивных структур?

5. ПРИНЦИПЫ СТАТИЧЕСКОЙ И ДИНАМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация как социальная система в процессе своего развития проходит ряд этапов жизненного цикла (см. подраздел 3.3). Все этапы жизненного цикла можно объединить в две группы: статическую и ди-

намическую. Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации (см. рис. 4), при этом организацию, находящуюся на данных этапах развития, называют *статической* – внутренние и внешние отношения в такой организации рассматриваются вне зависимости от их развития. Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха (см. рис. 4), организацию, находящуюся на этих этапах развития, называют *динамической*.

Реализация законов организации в статических и динамических состояниях основывается на принципах, которые представляют собой положения, правила, вытекающие из законов организации и определяющие условия, реализация которых обеспечивает эффективность функционирования и развития организаций. Являясь рекомендациями высокого уровня обобщения, вытекающими из познания объективных законов, принципы реализуют их требования. Можно выделить два класса принципов основных принципов, характеризующих форму хозяйствования, на основе которых выделяются наиболее важные объекты, формирующие результаты деятельности организации;

2) класс структурно-функциональных принципов, определяющих максимально возможную согласованность функций и всех, относящихся к ним частных процедур.

К первому классу «основных принципов» относятся:

- принцип необходимого разнообразия структуры организации;
- принцип адекватности формы хозяйствования всему многообразию условий функционирования;
- принцип замкнутости общего контура системы управления;
- принцип рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении;
- принцип экономичности структуры организации.

Принцип необходимого разнообразия структуры организации, смысл которого заключается в том, что управляющая часть организации должна иметь такое же (или большее) разнообразие и быстроедействие, каким может быть разнообразие воздействий среды на управляемую систему. Принцип служит основой для выбора типа организационного структурирования (департаментализации): по критерию «ресурс» или по критерию «результат», а его реализация позволяет организации сохранить свою целостность и способность функционировать, вырабатывая комплекс реакций на разнообразные воздействия среды. Достаточное разнообразие структур организаций не только по «ресурсу», но и по «результату» позволяет им иметь такие качественные характеристики, которые обеспечивают адекватность и скорость реакции. При невозможности одновременно расти и адекватно реагировать на изменения внешней сре-

ды в рамках функциональной департаментализации появляется необходимость в выделении автономных производств, отвечающих за конечный результат, что обуславливает появление дивизиональных структур, которые уже сами представляют собой локальные системы некоторого системного комплекса. Департаментализация одновременно вокруг как ресурсов, так и результата приводит к появлению матричных структур, а наличие плохо структурированных целей – к созданию целевых структур. Принцип носит общий характер и относится ко всем классам принципов, но его применение уже при определении формы хозяйствования имеет особое значение для реализации концепции центров прибыли, затрат, инвестиций, влияющей на эффективность функционирования и развития системы.

Принцип адекватности организационной формы хозяйствования всей устойчивой совокупности меж- и внутриорганизационных связей и отношений хозяйственной организации, которые она использует в процессе функционирования предполагает учет политических, экономических, социальных и институциональных факторов внешней и внутренних сред организации, как объекта и субъекта управления системы высшего порядка, а его соблюдение обеспечивает развитие интеграционных процессов и функционирование организации в рамках государственной законности. На его основе устанавливается ее правовой статус и степень самостоятельности. Часть управленческих функций может быть централизована в случае объединения предприятий или передана специализированным консультационным фирмам (внешнему дополнению). Из мировой практики известно, что передаются, как правило, задачи правового обеспечения, совершенствования процессов управления, обработки учетной информации, работы по маркетингу. При этом изменения претерпевает структура управления, но не организационно-правовой статус.

Принцип замкнутости общего контура системы управления является необходимым продолжением принципа адекватности и реализуется формированием четких границ организации, закрепленных в ее внутрифирменных нормативных актах. Принцип законодательно обоснован Гражданским кодексом РФ и закреплен выбором организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, системой корпоративных актов, которые могут охватывать жизненно важные аспекты функционирования организации. Смещение границ между внешней средой и организационной системой может привести к изменению организационной формы хозяйствования.

Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении – основной принцип организационного по-

строения, определяющий направление развития системы. Сущность организации управления заключается, прежде всего, в поиске оптимального соотношения централизации и децентрализации механизма управления, который осуществляется в рамках того или иного вида структур, максимально способствующих эффективному протеканию процесса управления. Следовательно, эффективность структуры определяется не только структурой самой по себе, но и тем организационным механизмом, который осуществляется в рамках этой структуры. Механизм управления как совокупность процедур, обеспечивающих определенное развитие организации во времени в направлении поставленных целей, обладает значительно большей динамичностью, чем организационная структура. Отличаясь некоторой стабильностью за счет компенсационных деформаций, она может выдерживать в определенных пределах его изменения без структурных подвижек, пока масса накопленных дисфункций не станет критической. Жесткая централизация рано или поздно ведет к организационной патологии за счет накопления дисфункций, что приводит к задержке в принятии решений. Поэтому без децентрализации предприятие может расти до некоторого уровня, но чрезмерная децентрализация может привести к излишней автономизации подразделений, что может негативно сказаться на эффективности функционирования и развития организации в целом.

Контактируя чаще с агрессивной, чем доброжелательной, внешней средой, организация для сохранения управляемости должна обладать такими свойствами, как устойчивость, гибкость, маневренность и способность к обновлению. Каждое из этих свойств, равно как и их совокупность, обеспечивается соответствующей организационной стратегией, реализуемой в рамках механистического или органического типов структур, либо через их комбинацию. Если устойчивость как способность сохранить себя в любой, даже экстремальной ситуации и отчасти маневренность как опережающая реакция на изменения внешней среды через ее прогнозирование и моделирование обеспечиваются механистическим типом структуры, то стратегия гибкости и обновления однозначно требуют органических структур. Сочетаясь друг с другом, организационные стратегии требуют и адекватного сочетания различных типов структур. При этом степень централизации–децентрализации будет зависеть от многочисленных факторов, влияющих на эффективность функционирования и развития организации. В случае жесткой централизации ограничивается самостоятельность и инициатива действий в решении производственных задач, в случае широкой децентрализации снижается эффективность решения стратегических задач. На основе формализации степени централизации–децентрализации можно выделить принципы построения механистических и органических органи-

зационных структур. Основой процесса децентрализации является степень делегирования полномочий на принятие решений, что и определяет различия в принципах построения этих типов структур.

Принципы построения механистических структур:

- принцип единства руководства (один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель);
- принцип единства распорядительства (подчиненность каждого работника только одному руководителю);
- ясная линия полномочий и ответственности от высшей до низшей ступени управления;
- каждая ответственность сопровождается наделением соответствующих полномочий (ответственность работника определяется сферой его полномочий);
- однозначная и полная ответственность руководителя за действия подчиненных (делегирующее возложение ответственности на подчиненного не снимает ответственности с лица, ее передавшего);
- делегирование полномочий сверху вниз должно идти как можно дальше (полномочия делегируются на самый низкий уровень организации, способный нести за них ответственность);
- принцип минимизации ступеней управления (эффективность процесса управления обратно пропорциональна количеству ступеней в его структуре);
- принцип управляемости (масштаб управления лимитируется эффективностью средств контроля и зависит от сложности задач, условий деятельности организации, индивидуальных особенностей руководителя);
- принцип существования точных границ между линейным и функциональным руководством;
- полномочия и ответственность каждого руководителя четко определены в письменной форме.

Принципы построения органических структур:

- принцип точного определения границ для вмешательства извне в полномочия группы;
- целевая группа нуждается в ясной и четко очерченной цели, тогда как индивидуальные задачи и ответственность постоянно перераспределяются и корректируются;
- степень ответственности работника прямо пропорциональна степени свободы в принятии решения;
- низкая степень регламентации и высокая степень инициативности исполнителей (полномочия и ответственность определяются не должностной инструкцией, а результатами работы группы в целом).

Принцип экономичности организационной структуры, предполагающий построение такой организационной структуры, которая бы обеспечивала наибольшую эффективность управления при минимальных затратах на ее содержание. Если мероприятия по совершенствованию системы управления привели к увеличению доли затрат на управление, то они должны компенсироваться тем эффектом в производственной системе, который был получен в результате их осуществления. Эффективными могут быть только такие саморегулирующиеся структуры, которые могут контролировать свою деятельность через систему показателей, всесторонне ее характеризующую. Ко второму классу «структурно-функциональных принципов» относятся:

- принцип органической целостности субъекта и объекта управления;
- принцип специализации и универсализации процессов управления;
- принцип мобильности процесса управления;
- принцип преемственности видов управленческой деятельности.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления учитывает тот факт, что система управления оперирует с информационным отображением производственного процесса, вырабатывая комплекс реакций по его корректировке в направлении достижения главной цели системы. Поскольку любая производственная организация создается для осуществления определенного производства, а основой организации производства является технология – ее влияние на организационную структуру признается основным фактором.

Принцип специализации и универсализации процессов управления, который вытекает из общих принципов актуализации и сосредоточения функций и учитывает функциональную специализацию управленческих работ, под которой понимается обособление относительно устойчивых ее видов деятельности. Углубление специализации способствует повышению качества принимаемых решений, но ведет к увеличению затрат на содержание аппарата управления. Принцип универсализации предполагает выполнение одним элементом структуры нескольких однородных работ, что устраняет дублирование и уменьшает затраты на управление, но требует высокой квалификации работников. Необходимо рациональное сочетание специализации и универсализации процессов управления. Принцип специализации и универсализации процессов управления реализуется через систему частных принципов организации функциональных блоков:

- блок должен быть проблемно ориентирован, а его структура соответствовать и соотноситься с целями и затратами системы в целом, а также со средой функционирования;

- каждый блок выполняет только ему присущую функцию, которая не должна дублироваться другими блоками системы управления;
- блок должен быть оптимальным по числу звеньев и иметь минимальное число иерархических ступеней;
- объединение функций в блоке должно идти по критерию их максимальной совместимости;
- блок должен обладать инновационным потенциалом.

Принцип мобильности процесса управления, который вытекает из общих принципов нейтрализации дисфункций и лабилизации, и учитывает необходимость создания в структуре управления легко перенастраиваемых структур, которые могли бы выполнять новые функции. Принципиальной основой организации является наличие в ней относительно жестких (стационарных), четко определенных функциональных блоков и гибких (мобильных) образований. Жесткие блоки, как правило, олицетворяют собой те этапы организации-самоорганизации, которые первоначально были выделены в процессе разделения управленческого труда. Их наполнением служат группы работ по функциям управления. Роль гибких образований (комитеты, комиссии, группы) – максимально адаптировать эти блоки к условиям внешней и внутренней среды. В зависимости от этих условий комплекс жестких блоков механистических структур в порядке адаптации обеспечивается гибкими образованиями, а затем может трансформироваться в матричные структуры.

Принцип преемственности видов управленческой деятельности, который предполагает необходимость целесообразного использования результатов одного вида управленческой деятельности другим, что должно учитываться при формировании организационной структуры управления. На основании этого принципа различаются направления деятельности центров принятия стратегических и тактических решений, вплоть до введения системы двойного управления.

Контрольные вопросы

1. Какое значение имеет реализация «основных принципов» статической и динамической организации?
2. Каким образом соотношение централизации и децентрализации влияет на организационное развитие?
3. В чем заключается сущность «структурно-функциональных» принципов статической и динамической организации?

6. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Существование любой организации сводится к двум группам процессов, направленных на ее поддержание: процессам функционирования и процессам развития.

Под *функционированием* можно понимать деятельность организации, непосредственно связанную с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой. В процессе *развития* создаются необходимые условия для преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному состоянию организация восстанавливает нарушенное в результате накопившихся изменений внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно. *Организационное развитие* представляет собой систематическое планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которое находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников, рационализации внутренних структур; упорядочении во времени и пространстве трудовых, производственных, социальных, управленческих процессов и их взаимодействия. Выделяют четыре основные формы организационного развития: структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации. В процессе *структуризации*, исходя из организационных целей, определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями. *Композиция* заключается в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и прочее), принципам подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морального стимулирования. Под *регламентацией* понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления. Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посе-

тителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности. Наконец, *ориентация* как форма организационного развития, заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации. Ориентация бывает нумерационной (шифры книг в библиотеке или папок в архиве), словесной (табличка на двери с именем сотрудника), словесно-нумерационной, представляющей собой комбинацию того и другого, символической (дорожный знак), графической (различного рода схемы, вывешиваемые на видных местах, например эвакуации персонала в случае пожара), цветовой (стены помещений на каждом этаже могут быть окрашены в «свой» цвет).

Основу организационного развития составляют организационное проектирование и организационная рационализация. В процессе *проектирования* происходит формирование, что называется «с нуля», организационных структур, схем управления процедур и прочее с учетом намечающихся технологических, информационных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет сотрудничать в рамках организации. Под *рационализацией* понимается постоянное совершенствование упомянутых элементов в рамках действующих организации, которое происходит в процессе их реорганизации. Последняя, в зависимости от масштабов необходимых преобразований, бывает элементной, частичной и общей. Элементная может ограничиваться изменением порядка приема посетителей: частичная – преобразованием отдельных подразделений; общая затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновление ее структуры, системы управления, функций подразделений, отдельных должностных лиц.

Эффективность реорганизации зависит от объективных и субъективных факторов. К объективным, прежде всего, относится наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и прочих ресурсов; возможность быстрого маневра ими, придающие организации гибкость, способность легко преодолеть инерцию и приспособиться к изменению внутренних и внешних условий. Главным субъективным фактором является уровень подготовки и способностей руководства, позволяющий безошибочно определить главный объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований, обеспечить их преемственность, создать действенную систему стимулов для всех участников. Организационное проектирование и организационная рационализация во многом похожи, прежде всего, поскольку имеют общий объект – организацию, находящуюся, однако, на разных стадиях своего жизненного цикла. В процессе проектирования она только создается, а в процессе рационализации – совершенствуется. В рамках проектирования органи-

зация рассматривается в идеальном состоянии, только в общих чертах ориентированном на реальные условия, поэтому люди здесь присутствуют лишь абстрактно, как некие среднестатистические субъекты, которым предстоит заполнить пока еще свободные места. Рационализации подлежат реальные структуры, в которых работают живые индивиды, обладающие определенными интересами, связями и пр., и это обстоятельство приходится учитывать, придавая ей большую избирательность, индивидуализированность.

Поскольку проектирование начинается «с нуля» и охватывает все направления деятельности организации, оно является весьма трудоемкой работой, выполняемой специализированными фирмами, имеющими возможность привлекать к ней высококвалифицированных профессионалов. В результате создается документ, называемый *организационным проектом*.

Рационализация – процесс постоянный, в каждый данный момент, касающийся лишь отдельных сторон деятельности организации. Поэтому она значительно менее трудоемка и зачастую может осуществляться собственными силами, находя свое воплощение в *планах организационно-технических мероприятий*. Выделяют ряд принципов рационализации как выражения закономерностей развития организаций, определяющих его направленность:

- принцип неизбежности организационных изменений;
- принцип направленности организационных преобразований;
- принцип сочетаемости скачкообразных и эволюционных процессов;
- принцип комплексности организационных нововведений;
- принцип участия персонала в процессе организационных преобразований.

Принцип неизбежности организационных изменений обусловлен необходимостью структурных изменений, связанных с главными стратегическими возможностями повышения эффективности системы: а) создание новых видов продукции и технологий ее производства; б) изменение пропорций (долей) выпуска продукции, мощностей и технологий ее производства. Структурные решения (выбор ключевых направлений и пропорций развития, механизмов управления) требуют координации многих служб и относятся к стратегическим.

Принцип направленности организационных преобразований, смыслом которого является устранение рассогласования между структурой целей и структурой организации, которое может носить либо превентивный, либо оперативный характер. Разработка мер организационного сопровождения стратегических планов развития уменьшает возможность появления и накопления дисфункций, но не устраняет возможности по-

явления проблем, что ставит ситуативные задачи их выявления и решения.

Принцип сочетаемости скачкообразных и эволюционных процессов, согласно которому возможность структурных скачкообразных изменений как адаптационной реакции на возникшую проблему должна быть минимизирована, что обеспечивается качеством целеполагания и сочетанием различных типов структур управления. Наличие гибких организационных структур, нейтрализующих скачкообразные процессы, снижает скорость распространения дисфункций в «жестких» структурах. Разработка проектов организационного сопровождения стратегических планов производственной организации с учетом возможностей и угроз внешней среды делает процесс организационно-структурного развития не спорадическим, а постоянно действующим.

Принцип комплексности организационных нововведений, смысл которого заключается в том, что реорганизация не может быть локализована в отдельных блоках системы, организационные нововведения охватывают всю организацию, носят глубокий качественный и необратимый характер. Поэтому их внедрение желательно проводить на стадии «зрелости» организации, чтобы сохранившиеся позитивные силы могли быть реализованы на решение новых задач.

Принцип участия персонала в процессе организационных преобразований, который учитывает необходимость открытых и честных дебатов по важнейшим вопросам организационных нововведений уже на стадии его проектной проработки, введение ряда стимулирующих факторов, компенсирующих возможные потери от внедрения. Сопротивление внедрению организационных новшеств, хотя и носит объективный характер – его источником является субъективный элемент системы, поэтому мотивационный механизм его активизации является центральной проблемой современной теории управления.

Поскольку любое организационное совершенствование (рационализация и проектирование) начинается как нововведение, а заканчивается как устаревшая организационная форма, требующая нового совершенствования, существует понятие жизненного цикла организационного совершенствования. Организация вынуждена отслеживать всевозможные как «доброжелательные», так и «агрессивные» действия со стороны внешней среды и в ответ на ее влияние вырабатывать комплекс реакций, направленных на самосохранение, либо на изменение своего состояния в этой среде. Организационное совершенствование также входит в этот комплекс реакций. Запоздывание в приспособлении структуры к новым условиям функционирования ведет к тяжелым дисфункциям, инверсии целей и средств. Разработка стратегических планов развития делает воз-

возможным разработку стратегии организационного совершенствования, на каждом из этапов которой возникает и решается определенный круг управленческих задач.

Контрольные вопросы

1. Чем отличается функционирование организации от ее развития?
2. В чем важнейшее различие форм организационного развития?
3. Каковы сходства и различия проектирования и рационализации в организации?
4. В чем сущность принципов рационализации?

7. СУБЪЕКТЫ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организаторская деятельность – создание и совершенствование системы управления организации как совокупности форм, с помощью которых на практике реализуются процесс управления, в соответствии с целями и задачами организации; субъектом такой деятельности является источник управляющего воздействия. Система управления имеет свою структуру (*управленческую структуру*), которая представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого. Управленческая структура является статической, организационно стабилизирующей основой процесса управления, необходимой для его осуществления. Процесс управления, обеспечивая динамику организации управления, невозможен без упорядоченной совокупности организационных отношений, определяемых структурой. Поэтому, давая определение структуры как упорядоченной совокупности взаимосвязанных элементов, обеспечивающей функционирование и развитие организации как единого целого, тем самым уточняется ее сущность как формы разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. При этом последовательность управленческих действий, обеспечивающих через реализацию функций управления достижение поставленных целей называется *процессом управления*. Совокупность правил, регламентирующих действия элементов организационной системы, алгоритмов принятия решений и выработки управляющих воздействий по обеспечению процесса управления, называется *механизмом управления*, который обладает определенной, но значительно большей, чем структура, изменчивостью. Так, изменение

структуры почти всегда требует изменения механизма, в то время как изменение механизма можно проводить без структурных изменений.

В теории организации при рассмотрении управленческих структур прежде всего выделяется такой фактор как *диапазон контроля* (норма управляемости) – предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять. Средняя величина диапазона контроля составляет 7–10. На верхних уровнях управления он равен 4–5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20–30 и даже значительно больше. Величина диапазона контроля может отклоняться от оптимального значения. Узкий диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно управлять ими; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения. При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи. На практике величина диапазона контроля в основном зависит от характера деятельности – чем она сложнее, тем диапазон контроля уже, и наоборот; а также от уровня знаний руководителя, наличия у него времени, присущей ему оперативности; наконец, от способностей и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе. При неизменной численности работников диапазон контроля непосредственно определяет количество подразделений в организации, уровней управления ею, следовательно, и сложность управленческой структуры. И в самом деле, уже для координации двух объектов нужен вышестоящий управляющий орган, что делает структуру управления двухуровневой. Если координируемых объектов уже более десятка, что превышает средний диапазон контроля, их приходится объединять в две группы, в каждой из которых будет самостоятельный орган управления, и помимо этого еще один для общего руководства ими, имеющий более высокий ранг. Таким образом, структура управления становится трехуровневой и продолжает расти в соответствии с увеличением числа подразделений в организации, превращаясь из так называемой «плоской» в «высокую». Рост управленческой структуры «в высоту» происходит гораздо быстрее, чем расширение самой организации, поскольку специализация приводит к тому, что оптимальное число объектов управления оказывается меньше возможного диапазона контроля, который, таким образом, не используется полностью (рис. 12).

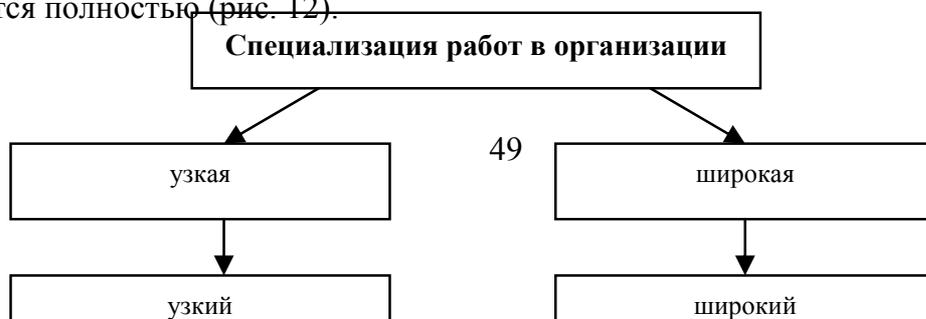


Рис. 12. Зависимость управленческой структуры от специализации работ в организации

Поскольку органы управления относятся к конкретным подразделениям или их группам, «горизонтальный срез» их структуры всегда будет совпадать с общей структурой организации. Иными словами, правомерно выделять функциональную, дивизиональную, программно-целевую, проектную, матричную и т. п. управленческие структуры. Однако в отличие от организационной, управленческие имеют еще и вертикальное измерение и образуют своего рода пирамиду, каждый «этаж» которой реализует присущие ему функции управления.

На структуру управления влияет также масштаб организации и организационная структура. Первый определяет, будет ли управленческая структура «высокой», или «плоской», а вторая задает ее тип – функциональный, дивизиональный и т. п. Другая группа факторов, от которых зависит структура управления – технологические. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания аппаратной их формы, при которой не нужно постоянное присутствие человека, структура управления бывает гораздо более простой, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций. На структуру управления немалое влияние оказывают экономические факторы. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты. Структура управления находится также под влиянием социальной структуры персонала и взаимоотношений между людьми. Так, если в организации не достает лиц с соответствующим уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна. В ряде случаев структура управления может находиться под воздействием естественных факторов – географических или природно-климатических. Например, территориальная разбросанность подразделений, их оторванность от центрального руково-

дства, экстремальный характер условий работы и прочее. Эффективным управленческим структурам свойственны:

- взаимосвязанность, взаимовлияние отдельных звеньев, при котором воздействие на одно вызывает соответствующие изменения в других;
- динамичность и гибкость, способность быстро изменяться, приспособляться к новым внешним и внутренним условиям, для чего управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной (вспомним, что инерционность порождается масштабами и сложностью объекта), а также содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение ее свойств, например, подразделение по совершенствованию управления;
- стабильность, т. е. способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов.

Каждый элемент структуры управления организацией – подразделение или отдельная должность – является носителем определенных управленческих *полномочий*, т. е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. В организации выделяется несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Суть *распорядительных* полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными. *Линейные* полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые могут предписывать вторым что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей. *Функциональные* полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, или то, как действовать, чтобы достичь целей. Для сохранения единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному (линейному) руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, компетенция функционального руководителя распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты фирмы (главный бухгалтер, главный экономист,

главный инженер) и руководители соответствующих служб (плановой, маркетинговой и прочих). *Рекомендательные* полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной вопрос. Но в отличие от предыдущего случая, эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и прочие. *Контрольно-отчетные* полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции. *Координационные* полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, которые наделяются данными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в соответствии с целями организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем. Наконец, *согласительные* полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть *предостерегающими* или *блокирующими*. Первыми располагает, *например*, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия. Блокирующими полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, вообще не может быть принято решение, реализация которого связана с затратой денежных средств.

Управленческие полномочия неотделимы от *ответственности* – необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную. Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и т. п. Такую ответственность обычно несет руководитель. Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя. Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе могут возникнуть самые неблагоприятные по-

следствия для организации и ее персонала. Так, в случае превышения полномочий по сравнению с ответственностью открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности, ибо люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий. Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

В связи с большим количеством специфических проблем, встающих перед субъектами управления, им необходимо распределять свои полномочия для решения задач в рамках организации между подчиненными. Это дает возможность, с одной стороны, освободиться от второстепенных задач, а с другой – приблизить принятие решений к месту реализации. Распределение полномочий для принятия самостоятельных решений без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими структурами осуществляется сверху вниз. При этом возникает своего рода лестница, «ступенями» которой являются уровни управления. Аналогия с лестницей (*лат. scala*) дала процессу распределения полномочий другое, более краткое название – «*скалярный*».

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов (рис. 13).

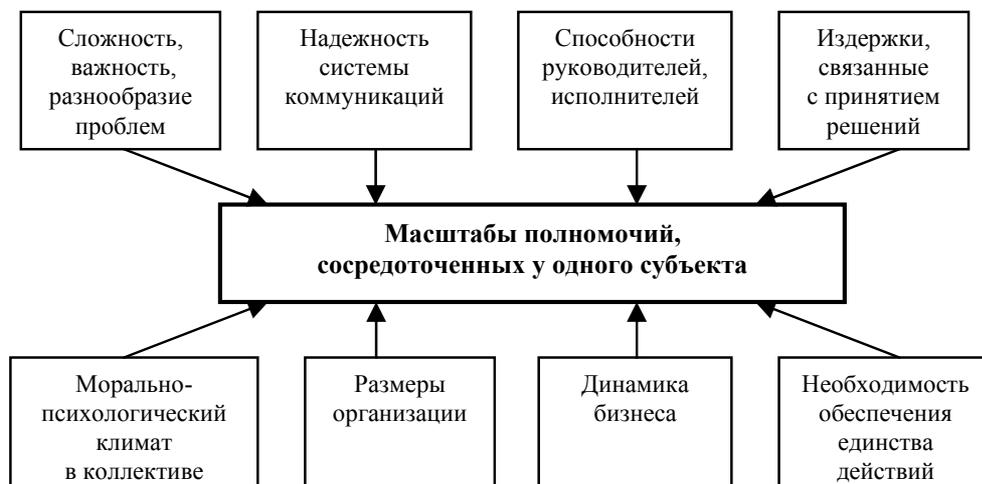


Рис. 13. Факторы, определяющие масштабы полномочий на том или ином уровне

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми данный уровень управления может распоряжаться самостоятельно; и числом лиц, прямо или косвенно обязанных выполнять принятые решения. При этом нужно различать число лиц (предусмотрено штатным расписанием), которыми руководи-

тель управляет формально, и число лиц, которыми он управляет в действительности. При распределении управленческих полномочий в организации учитывается ряд обстоятельств. *Во-первых*, полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей, которые, таким образом, являются по отношению к ним первичными, определяющими их необходимый объем. *Во-вторых*, полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодополнение и сбалансированность системы управления, следовательно, и ее эффективное функционирование. Если бы полномочия перекрывались или, наоборот, не охватывали все необходимые проблемы, нужного эффекта достигнуть бы не удалось. *В-третьих*, линии полномочий в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает полномочия, кому их передает, перед кем отвечает и кто должен отвечать перед ним. *В-четвертых*, за исключением особо оговоренных случаев разделения полномочий, они полностью передаются исполнителю только одним руководителем. *В-пятых*, исполнители обязаны самостоятельно решать все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, и нести перед руководителем полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Полномочия в системе управления распределяются не всегда равномерно, они могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее «этажах». Тогда в первом случае имеет место *централизация* управленческих полномочий, а во втором их *децентрализация*. При этом нужно иметь в виду, что все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что люди располагают лимитированными ресурсами времени, знаний, опыта и могут одновременно решать лишь определенное число проблем, усваивать ограниченный объем информации. Полная децентрализация невозможна из-за того, что организация потеряет управляемость. Это неизбежно приводит к тому, что централизация в одном отношении требует одновременно обратного процесса в другом. Так, излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре обусловит то, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах, что отнюдь не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления. Централизация и децентрализация управления могут развиваться каквширь, так ивглубь. В первом случае речь идет об увеличении числа подконтрольных данному субъекту проблем; во втором – об их более обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на нижних этажах управленческой иерархии.

На основании теоретических исследований, а так же опираясь на обширную практику управленческой деятельности в России и за рубе-

жом, можно выделить ряд направлений совершенствования управления в организациях:

а) применение новых организационных форм руководства (матричных, программно-целевых либо совещательных структур);

б) перепроектирование управленческих структур (локализация управленческих функций на нижнем уровне управления и их интеграция с производственными, переход от «высоких» структур к «плоским», сокращение функций контроля и надзора в пользу консультирования, развитие рабочего представительства, формирование социальной политики организации);

в) развитие коллективных методов выработки и принятия решений (кружков контроля качества, самоуправляемых бригад);

г) рассмотрение внутриорганизационных отношений как рыночных, экономических (подразделения становятся «самостоятельными предприятиями» в пределах организации как «рынка» и обеспечивают эффективность собственной деятельности за счет получения «управленческой прибыли»).

Контрольные вопросы

1. Каковы основные элементы системы управления?
2. В чем особенности построения управленческих структур?
3. Какие существуют виды управленческих полномочий?
4. Как происходит распределение управленческих полномочий?

8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационная культура представляет собой совокупность общих ценностей и норм поведения, известных, признаваемых и реализуемых всеми сотрудниками организации в своем поведении. Общий характер этих норм и ценностей позволяет отдельным сотрудникам и структурным подразделениям иметь и сохранять свои неповторимые индивидуальные культуры, не отказываясь от них совсем. Организационная культура не может заимствоваться или внедряться, поскольку в ней уникально отражается и сочетается половозрастной состав коллектива, отраслевая и географическая специфика, профессионально-квалификационная база, межличностные отношения, традиции и опыт, общие воспоминания и т. д. Основными элементами организационной культуры являются философия организации, базовые цели и кодекс поведения.

Основными направлениями управленческих усилий при формировании организационной культуры принято считать: сохранение относительно устойчивой структуры связей и постоянное совершенствование организации, управление поведением сотрудников через интересы, применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, формирование идеологии организации, целенаправленная работа с персоналом (подбор и расстановка,

профессиональная адаптация). Основные элементы организационной культуры должны быть доведены до каждого сотрудника организации, включены в систему личной мотивации. С этой целью руководители должны регулярно информировать коллектив о соблюдении основных положений культуры. Кроме основных элементов организационной культуры, выделяют также производные: поведенческие образцы (наставничество), правила делового общения, ритуалы делового и внеслужебного общения, мифология, язык, традиции, термины, форма обращения руководителей к подчиненным, тон, музей организации, знаки отличия, награды, стиль одежды и т. п.

Типология организационной культуры зависит от выбираемых критериев. Одной из наиболее авторитетных является типология Г. Хофштеде, основанная на сочетаниях четырех факторных моделей ценностей: индивидуализм – коллективизм, большая – малая дистанция власти, маскулинизация – феминизация, сильное – слабое избегание неопределенности; на основе этих моделей впоследствии составляется «культурная карта» организации.

Контрольные вопросы

1. Как происходит формирование организационной культуры?
2. Каковы специфика элементов организационной культуры?

9. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Важным направлением развития организаторской мысли является самоуправление в организации. Самоуправление предполагает превращение всего коллектива организации из объекта в субъект управления. Это особая форма организации управления равноправными субъектами в процессе их совместной деятельности по поводу достижения общих целей. В рамках самоуправления объединяются два типа труда: исполнительский и управленческий, следовательно, непосредственные исполнители самостоятельно принимают решения. Самоуправление представляет собой одно из действенных средств активизации личного творчества, воспитания характера, удовлетворения потребности в сопричастности, повышения ответственности и требовательности к себе. Отношения субординации практически сглаживаются и на первый план выходят отношения координации, партнерства. При системе самоуправления организация функционирует практически автономно, самостоятельно выбирая цели и пути их достижения, самостоятельно легитимизируя их. Степень децентрализации при самоуправлении максимальная, но оно не противоречит планомерности, т. к. представляется реальным средством вовлечения в плановую деятельность всех сотрудников всех уровней управления. Рыночная ориентация организации в наибольшей степени

соответствует самоуправлению, т. к. личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная заинтересованность побуждает к максимальному напряжению творческих и физических усилий по подготовке и принятию управленческих решений, качеству выполняемых работ.

Выделяют основные условия создания системы самоуправления в организации: профессиональная готовность коллектива, наличие необходимых правовых, финансовых и социально-психологических условий, традиции регионального, национального и организационного самоуправления, понимание и установка на самоуправление, реализация каждым сотрудником себя в качестве субъекта собственности, низкая конфликтность в коллективе, новые методы руководства, достаточная информированность. Система коллективного самоуправления включает в себя: систему единого управления всеми структурными подразделениями, систему развития экономического соревнования, систему социального развития, систему управления процессами труда.

Прогрессивным направлением развития организационно-управленческой мысли можно считать организационный контроллинг, который представляет собой систему информационной и консультационной помощи руководителям в целях эффективного достижения всей совокупности организационных задач. Его цели могут выражаться в желаемых экономических показателях: уровень рентабельности, уровень прибыли, производительность при заданном уровне ликвидности. Важнейшими функциями контроллинга являются: координация управленческой деятельности, создание общей информационной системы управления и единой системы контроля за реализацией планов, обеспечение рациональности управленческого процесса, адаптация стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды. Кроме того, его система участвует в реализации всех функций управления. Организационный контроллинг включает в себя административный контроль (проверка процессов и явлений и постоянное наблюдение за ними в целях фиксирования текущих состояний и отклонений от установленных администрацией значений), технологический контроль (неотъемлемая часть технологического процесса), ревизия (документальная проверка финансово-хозяйственной деятельности организации или должностного лица с целью определения правильности и законности их действий), функциональный, комплексный и системный аудит (документальная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам).

Контрольные вопросы

1. Каковы условия создания системы самоуправления?
2. В чем заключается сущность организационного контроллинга?

ТЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Различные виды систем: основы существования.
2. Принципы классификации систем.
3. Системный подход в управлении: преимущества и недостатки.
4. Функциональный подход в управлении: преимущества и недостатки.
5. Процессный подход в управлении: преимущества и недостатки.
6. Ситуационный подход в управлении: преимущества и недостатки.
7. Принцип обратной связи и его значение в существовании системы.
8. Социальные системы и их особенности.
9. Социотехнические системы и особенности их исследования.
10. Организация как система: ее признаки и законы.
11. Организационные процессы и их разновидности.
12. Понятие целей организации и требования, предъявляемые к ним.
13. Технология и организация: основы взаимодействия.
14. Организационная структура: основы создания и функционирования.
15. Взаимосвязь внутренних переменных организации как основа функционирования и развития.
16. Внешняя среда организации и ее характеристики.
17. Анализ внешней среды организации: основные методы.
18. Полномочия и власть в организации: характеристики взаимосвязи.
19. Делегирование и распределение полномочий.
20. Проблемы и ошибки делегирования полномочий: методы преодоления.
21. Источники власти в организации: механизмы реализации.
22. Концепция рациональной бюрократии и ее значение в развитии теории организации.
23. Системы департаментализации: основы типологии.
24. Генезис поведенческих наук и их роль в развитии теории организации.
25. Эволюция управления как науки: особенности развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики, Изд-во "Триада. Лтд", 1996. – 460 с.
2. Виннер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. – М.: Наука, 1983. – 339 с.
3. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным. // Вопросы философии. – 1992. – № 12. – С. 3–20.
4. Менеджмент организации: Учебное пособие. / Румянцева З. П., Соломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. – М: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
6. Пригожин А. И. Цели организации: стереотипы и проблемы. // ОНС. – 2001. – № 1. – С. 5–19.
7. Радугин А. А., Радугин А. Н. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 1995. – 195 с.
8. Румянцева З. П. Современный менеджмент. // Российский экономический журнал. – 1996. – № 4. – С. 37–50.
9. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособ. – М.:ИНФРА-М, 1996. – 325 с.
10. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
11. Справочник директора предприятия. / Под ред. М. Г. Лапусты. 4-е изд., испр, измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 784 с.
12. Управление организацией: Учебник для вузов / Под ред. А. Г. Поршенева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 1999. – 384 с.
13. Файоль А., Эмерсон Т., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351с.
14. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: Учебник для сред. спец. уч. заведений. – М: Высшая школа, 1999. – 304 с.
15. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.
16. Янг С. Системное управление организацией: Пер. с англ. / Под ред. С. П. Никонорова, С. А. Батасова. – М.: Советское радио, 1972. – 456 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Теория организации в системе научных знаний	3
.....	
1. Организация как система	5
2. Социальные и хозяйственные организации	14
3. Законы организации	16
3.1. Закон синергии	18
3.2. Закон самосохранения	19
3.3. Закон развития	20
3.4. Закон информированности-упорядоченности	25
3.5. Закон единства анализа и синтеза	25
3.6. Закон композиции-пропорциональности	27
3.7. Специфические законы организации	28
4. Организация и управление	29
.....	
5. Принципы статической и динамической организации	37
.....	
6. Рационализация и проектирование организаций	43
.....	
7. Субъекты организаторской деятельности	47
.....	
8. Организационная культура	54
9. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли	55
Темы самостоятельных работ по дисциплине	
«Теория организации»	57
Список литературы	58