ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Краткий курс лекций

Учебное издание

А.В. ВАВИЛИНА

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Введение	3
2.	Лекция 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.	4
3.	Лекция 2. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли.	13
4.	Лекция 3. Организация как система.	18
5.	Лекция 4. Социальная организация.	26
6.	Лекция 5. Хозяйственные организации.	30
7.	Лекция 6. Организация и управление.	45
8.	Лекция 7. Законы организации.	59
9.	Лекция 8. Принципы организации.	67
10.	Лекция 9. Организационная культура.	82
11.	Лекция 10. Субъекты организаторской деятельности.	93
12.	Рекомендуемая литература	100

ВВЕДЕНИЕ

Теория организации как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, как работающих на предприятиях и в учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных, центральных и местных органах управления. Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

Теория организации является своего рода философией организаторской деятельности. Она вооружает знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умения практического осуществления. Знание теории организации служит для выработки навыков системного и комплексного подходов к решению практически значимых задач.

Теория организации не только нужна как фундамент, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические элементы подготовки будущего специалиста в области менеджмента, но и дает конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов, знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач.

Предметом изучения теории организации является анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности. Именно в процессе сотрудничества можно достичь наиболее высоких результатов и направить коллективные усилия людей для реализации общих целей.

Цель курса «Теория организации» является изучение законов и закономерностей возникновения, функционирования и развития организации при рассмотрении ее как социальной системы.

В учебном пособии представлено краткое изложение лекций по курсу «Теория организации» и может быть использовано студентами в комплексе с «Дизайном по курсу теория организации». Закрепить и проверить полученные знания можно с помощью тестов и практических заданий, опубликованных в учебном пособие «Методические указания по изучению курса «Теория организации» при модульной системе обучения», продемонстрировать самостоятельность в подготовке и обсуждении вопросов выделенных для самостоятельной работы.

Лекция 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ.

1. *Предмет и метод теории организации.*
2. *Первые представления о теории организации.*
3. *Понятие «организация».*
4. *Организационные теории.*
5. *Модели организаций.*

Теория организации – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

Предмет теории организации – как общие так и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими.

Теория организации предполагает макроисследование организаций, поскольку здесь за единицу принимается организация в целом. Нахождение оптимального варианта координации ее ресурсов было и остается основной целью науки управления.

Исторически можно проследить эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и основные критерии, применяемые для оценки деятельности различных организационных структур. Эти теории появились вместе с тектологией А. Богданова, но независимо от нее. Организационные теории ставили задачей разработку принципов, правил, рекомендаций, процедур управленческой деятельности в каждый конкретный момент, тогда как для тектологии было важно обнаружить объективные организационные механизмы, которые не изменялись бы в разных ситуациях.

Инструментом теоретического исследования является научный метод (от греч. *methodos* — путь исследования, теория, учение). Под *методом* понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели, совокупность приемов или операций практического или теоретического познания действительности.

Основополагающая задача теории организации — изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.

Рассмотрим место теории организации в связи с такими науками, как: психология, социология, социальная психология, антропология и экономика.

Вклад ***психологии*** в теорию организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. В последнее время расширилась база именно тех психологических исследований, которые непосредственно связаны с поведением человека в организации.

Исследования в области ***социологии*** расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой. Принципиально важным является изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях.

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

Вклад ***антропологии*** в теорию организации обусловлен тем, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т. е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения.

Связь теории организации с ***экономической наукой*** определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу их построения, обеспечения их внутренних и внешних взаимодействий. Исследования отношений собственности, рыночного и государственного регулирования, макро- и микроэкономических аспектов функционирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, методов экономического стимулирования имеют непосредственное отношение не только к ориентации организаций, но и ко всем сторонам их эффективной деятельности.

Особую значимость приобретает связь теории организации с ***юридической наукой,*** изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право.

Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также ***информатика*** как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации

информационных процессов в этих системах. Организации должны быть структурированы таким образом, чтобы максимизировать возможности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений.

Важнейшим ***методом исследования*** теории организации является *индукция* — логическое умозаключение от отдельных фактов к обобщению. Исследование исторически и логически начинается с выделения определенного объекта - « отдельного» и рассмотрения в нем «общего» и «особенного». Индукция реализуется в трех основных формах:

1) обобщающе-описательной;
2) статистической;
3) абстрактно-аналитической.

Обобщающе-описательная форма предполагает, что все взаимосвязи достаточно символичны и необходимо найти формулировку, Ц подходящую для множества разнородных элементов.

Статистическая форма заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости. Она позволяет устанавливать характер и устойчивость организационных связей структурных элементов в различных системах, оценивать их уровень организованности и дезорганизации.

Абстрактно-аналитическая форма помогает сформулировать законы явлений, их взаимосвязи и постоянные тенденции. По существу, абстрагирование является высшей ступенью исследования. Благодаря ему происходят отвлечение, удаление осложняющихся моментов, «оно обнаруживает в чистом виде основу данных явлений, т.е. именно ту постоянную тенденцию, которая скрыта под их видимой сложностью». Для того чтобы понять закономерность явления, конкретность должна раскрываться под безразличными символами.

Началом научного становления организаторской мысли в обществе считается период, связанный с жизнью и творчеством древнегреческого философа ***Платона*** (427 – 347 гг. до н.э.). В классических трудах Платона «Государство», «Законы», «Политика» заложены основы не только философии, но и организации государства и права.

Озабоченный проблемой «лучшей жизни людей», Платон пытался решить ее с помощью создания модели государства, олицетворяющего разум. Платон проводил аналогию между справедливым человеком и справедливым государством. Справедливость по Платону – возможность заниматься своими делами и не вмешиваться в дела других, а это требует иерархической подчиненности во имя целого. Он полагал, что в справедливых государствах иерархия устанавливается с самого рождения и ее нельзя изменить.

Рассматривая формы государственного правления, Платон выделял следующие: монархия, аристократия, тимократия, олигархия, демократия, тирания, причем Платон считал справедливыми только монархию и аристократию. Другие же рассматривал как длительную междоусобицу.

По его мнению, для управления государством не годятся как люди непросвещенные и не сведущие в истине, так и те, кому всю жизнь предоставлено заниматься самоусовершенствованием.

В идеальном государстве пытаются устранить богатство и бедность: одно ведет к роскоши, другое – к низостям и злодеяниям. Платон выделял 4 добродетели идеального государство:

* мудрость – здравые решения (знание помогает рассуждать);
* мужество – некая сохранность;
* рассудительность – нечто вроде порядка, власть над определенными удовольствиями и вожделениями.
* справедливость – занимайся своим делом и не вмешивайся в чужие.

Большое значение философ придавал единству, которое прочно скрепляет государство в монолитное целое.

В своих работах Платон затронул важные вехи организации государства, что несмотря на утопичность его идей, дало свои плоды.

Ученик Платона ***Аристотель*** (384 – 322 гг. до н.э.) в работах «Метафизика», «Этика», «Категории» продолжил поиск принципов и закономерностей упорядочения жизни людей в обществе. Первенство и главенство формы над содержанием (т.е. материей) души над телом, ума над чувством, права над бесправием и производством, добра над злом в высшей степени свойственно как первой, так и второй философии Аристотеля.

Самым высшим выражением человеческой культуры и Платон, и Аристотель признавали общественно-полезную политическую деятельность.

Аристотель апеллировал к здравому смыслу, опору видел к гармонии, заложенной природой, утверждал самостоятельность личности и независимость разума от божественной предопределенности, что особенно важно в государственной, политической сфере.

По Аристотелю, единство недостижимо в принципе, поскольку лишь индивид – неделимая частица, а государство есть некая множественность, составная сложность разнородных в своей основе элементов.

Аристотель ввел классификацию форм политического устройства, включающую три правильные (монархия, аристократия, полития) и три неправильные (тирания, олигархия, демократия) модели организации деятельности людей. При этом он не считал государством истинной добродетели ни монархию, на аристократию. Многолетние исследования и накопленный опыт убедили его в оптимальности политии – конституционной умеренно-демократической республики.

Следует отметить, что еще раньше ***Конфуций*** (551 – 479 гг. до н.э.) стремился упорядочить общественные процессы, систематизировать знания о рациональной организации общества. Он разработал концепцию благородного человека не по происхождению, а благодаря воспитанию и самосовершенствованию.

Нехватка стабильности и влияние бюрократии предопределили появление и направленность конфуцианства.

В основу будущего учения Конфуция легло несколько этико-философских концепций.

В концепции **Жень (**гуманность, человеколюбие) и **Ли** (правила, этикет) - эти два компонента отражали воззрения Конфуция на государственное устройство и социальную организацию общества.

Вторая концепция, суть которой – «быть преданным (честным сановником, почитать правителей», охватывала целый комплекс проблем, связанных с системой управления и прежде всего с нормами взаимоотношения главы государства и чиновничества.

Третья концепция **Чжун-Юн** известна как «следование среднему пути», в котором Конфуций предостерегал от увлечения крайностями.

Согласно разработанной Конфуцием схеме государственного устройства управление государством и обществом базировалось на правилах, которым он придавал большое значение:

- жесткое регламентирование службы в государстве;
- организация государственного аппарата как единой семьи.
- управление с помощью авторитета;
- учет всех противоречий при принятии решений;
- разделение руда;
- кастовость управления.

Таким образом, Конфуций еще две с половиной тысячи лет назад высказал универсальные организационные идеи, которые применяются и сегодня.

Термин «**организация**» (от лат – сообщать стройный вид, устраивать) интерпретируется в науке как достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Организацию характеризует упорядоченность частей, которые образуют единство, обратное воздействие таково, что целое содействует сохранению частей.

Приведенные определения дают основания рассматривать организацию и как процесс упорядочивания элементов, и как субъект общественной деятельности.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

1) организация как совокупность, как система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей которые имеют место в процессе совместного туда. В этом случае ***организация*** рассматривается ***как система*** с объективированной структурой;
2) ***организация как явление*** – это физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели.
3) ***организация как процесс*** – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

4) ***организация как социум рассматривает*** организацию как группу людей с общими целями, организация – это социальная общность.

Организации могут быть как формальными, так и неформальными.

Формальные организации - это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

Неформальные организации - организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.

В последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями различных научных дисциплин. Оно постепенно превратилось в самостоятельную научную область – теорию организации.

В рамках теории организации выделяют следующие теории:

Классическая организационная теория - стала первой систематизированной теорией, предложившей механистические конструкции, использование которых обязательно должно обеспечить организации эффективное функционирование. Классическая теория организации базируется на следующих предпосылках:

- функциональная иерархия;
- вертикальная и горизонтальная специализация;
- приоритет внутренних факторов производства по отношению к сфере потребления;
- труд и капитал — основные движущие силы в экономике.

Основу классических представлений об организации составляет так называемый механистический подход, предполагающий, что организация является отлаженной машиной.

Основной вклад в становление классической организационной теории принадлежит ***Ф. Тейлору.*** Значительность вклада Ф. Тейлора заключается в широкомасштабном применении аналитического метода к совершенствованию управления производством. Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, он предусматривал конкретные рациональные мероприятия. Нельзя не заметить в его подходе преобладание механицизма, сугубо формальную трактовку социальной организации в условиях производства, принципиально отвергающую отношения, не предписанные служебным, функциональным содержанием.

Классическая теория подходила к роли человека в организации механистически, трактуя индивида не как субъекта, а просто как фактор производства, при этом его социальная природа совершенно игнорировалась или искажалась.

Теории организационного поведения. Классическая организационная теория позволяла установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства. Однако при этом недостаточно

учитывались роль и значение человеческого фактора. Этим обусловлено формирование новой организационной теории. Критерием успешности работы, согласно теории человеческих отношений, считается повышение эффективности организации за счет совершенствования человеческих ресурсов.

Дальнейшее развитие организационных теорий сопровождается настойчивыми попытками объединить классическую организационную теорию и теорию человеческих отношений.

Примером такого синтеза служит *теория административного поведения,* идеи которой были предложены Ч. Бернардом и Г. Саймоном.

Ч. Бернард предложил теорию власти, назвав ее *элементами формальной организации.* Он увязывал власть с обменом информацией. По его мнению, власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными, легитимными и необходимыми. Ему принадлежит знаменитая *теория восприятия,* согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли.

Г. Саймон рассматривал организации как системы в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Сущность деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключается в создании фактических и ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

В целом теория административного поведения делает акцент на важность правил и установленных порядков, направленных на поддержание рационального поведения внутри организации.

Теория институтов и институциональных изменений. Институциональная теория пытается ответить, почему организации принимают те или иные формы и насколько они могут быть похожи одна на другую.

Институты — это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие взаимодействие людей.. Теория институционального развития подчеркивает, что крупные институциональные изменения происходят медленно, поскольку институты являются результатом исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение. Новые институты появляются тогда, когда общество усматривает возможность получить прибыль, которую невозможно получить в условиях существующей институциональной системы.

С институциональной точки зрения устройство организаций рассматривается не только как рациональный процесс, но и как процесс внешнего и внутреннего давления, в результате которого организации одной области со временем становятся похожи друг на друга. Исходя из этого стратегический выбор или попытка контроля над членами организации рассматриваются как обусловленные институциональным порядком сообщества, в которое входит организация.

Популяционно-экологическая (эволюционная) теория. Данное направление предлагает перенести аналогии из сферы биологической

эволюционной теории в область теорий организации. Объектом исследования выступают популяции организаций, которые характеризуются общей структурой, т.е. организационной формой

Представители популяционно-экологической теории утверждают, что факторы окружающей среды выбирают те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для окружающей среды. Иначе говоря, организация подстраивается под окружающую среду, в то время как поздняя сама выбирает, каким организациям существовать дальше.

Тектология Богданова. Основная идея тектологии состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения. Каждый элемент природы или общества необходимо рассматривать как систему, для которой важны как отношения между частями, так и отношения целого с внешней средой. Главным для тектологии А. Богданов считал установление объективных закономерностей возникновения, функционирования и разрушения систем или организационных комплексов.

А. Богданов рассматривал организацию как целое, которое больше суммы своих частей. Организация, по Богданову,— это сеть процессов производства ее составляющих, а структура — особый пространственно-временной образ произведенных составляющих.

Модели организаций, определяющихся соответствующими организационными теориями:

механистическая модель - (Ф. Тейлор, А. Файоль, М.Вебер);

естественная организация - (Т.Парсонс, Р.Мертон, А.Этциони);

Функциональные организации рассматриваются, как объективный самосовершенствующийся процесс, в котором присутствует, но не преобладает субъективное начало. Цель- лишь одно из оснований функционирования организации;

организация община - (Э. Майо). Главный регулятор функционирования - принятые в организации нормы поведения;

социотехническая модель - (А.Райс, Э.Трист). Основана на зависимости внутригупповых связей от технологии производства;

интеракционистичесая модель - (Ч. Бернард).Организация рассматривается как система длительных взаимодействий между ее членами, которые вносят в организацию собственные ожидания и ценности;

кибернетическая модель – (С.Бир, Д.Форрестер, С.Янг). предполагает построение полной математической модели организации с учетом многочисленных обратных связей;

институциональная модель - (Д.Нордт). Формы и поведения организации определяется обычаями, традициями нормами;

конфликтная модель - (Р.Холл) организация имеет много противоречивых целей и действует в условиях противоречивых интересов различных членов организации и ее групп;

органическая модель - (Т.Бернс, Д.Сталкер). Общество сравнивается с живым организмом, в котором все части взаимозависимы. Данная модель

предполагает процессы саморегуляции, позволяющие сохранять относительно постоянными свойства и функции организации в быстро меняющейся внешней среде;

процессная модель - (А.Богданов). Общество рассматривается как непрерывный процесс соединений (ассоциаций) и разъединений(диссоциаций), общество не имеет устойчивой структуры;

проблемная модель - (В.Франчук). Проблемы организации рассматриваются не как препятствия, а как выражение естественных потребностей и возможностей их реализаций. Проблемная организация характеризуется гибкостью, способностью к перестройке и нестабильных условиях, например при переходе к рыночной экономике, механизм организации будет работать более отчетливо, в том числе и в структурном выражении. По сравнению с целевой моделью, проблемная модель более полная и общая, т.к. распространяется не только на искусственные, но и на естественные организации.

Лекция 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.

1. *Историческое развитие организационной науки.*
2. *Развитие организационной мысли в России.*
3. *Заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки.*
4. *Вклад информатизации в организационную науку.*

Организационная наука начала зарождаться в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности. Первые советы по управлению ученые обнаружили в хозяйственных и административных клинописных текстах древних шумеров, живших в период с XXIX—XXVIII вв. no III—I вв. до н.э. в Южном Двуречье. Дошедшие до нас письменные источники Шумера, исследованные американским профессором С.Н. Крамером, отражают социально-экономическое положение в междуречье, по меньшей мере, за 3000 лет до н.э. Поучение Птаххотепа (2000—1500 лет до н.э.) содержит советы по необходимости внимательно выслушивать подчиненных и вникать в их проблемы.

Кодекс царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н.э.) в древнем Вавилоне содержит свод законов об управлении государством, среди которых — использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности.

Исследования по теории организации стали проводиться на систематической основе с 1890 г. В рамках этих исследований были сформулированы принципы организации, создающие основу и критерии для формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Важнейшую роль в развитии организационной науки сыграли успехи естествознания конца XIX — начала XX вв. Эти успехи создали технические и социальные предпосылки для научно-технической революции, вызвавшей коренное, качественное преобразование производительных сил на основе превращения организационной науки в ведущий фактор развития мировой экономики и общественного производства.

К середине XX в. наука превратилась в непосредственную производительную силу, изменившую весь облик общественного производства, характер и содержание труда, структуру производительных сил и структуру общества. Это привело к ускоренному росту производительности труда, оказывало воздействие на все стороны жизни общества и способствовало научно-техническому прогрессу. Были созданы предпосылки для возникновения единой системы, объединяющей все сферы человеческой деятельности: теоретические познания закономерностей природы и общества (наука), комплекса технических средств (техника), процесса создания материальных благ (производство) и способов рационализации практической деятельности в процессе производства

(управление). К известным ученым, внесшим основной вклад в развитие главных разделов классической теории организации, относятся А. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. К. Рейли, Л. Урвик, М.Вебер.

В России значительную роль в развитии организационной деятельности сыграли реформы государственного управления, которые провел Петр I Великий (годы жизни — 1672—1725).

Содействуя развитию отечественной промышленности, Петр I учредил центральные органы (коллегии), ведавшие промышленностью и торговлей, стал передавать казенные предприятия в частные руки и выдавать их владельцам субсидии. Кроме того, он ввел тариф, который ограждал новые отрасли отечественной промышленности от иностранной конкуренции.

Значительным оживлением и подъемом экономической жизни в России ознаменовалось правление Елизаветы Петровны (годы жизни — 1709—1762). В годы правления Екатерины II (годы жизни—1729—1796) в России было учреждено «Вольное экономическое общество (1765 г.), начато «генеральное межевание» для упорядочивания помещичьего землевладения. В 1767 г. она созвала Комиссию об Уложении и составила для нее наказ, широко заимствуя идеи передовых западных мыслителей в части организационной деятельности. Особое значение для общественного развития России имела, безусловно, крестьянская реформа 1861 г., отменившая крепостное право и положившая начало капиталистической формации в стране. Позже, в 1906 г., началась Столыпинская аграрная реформа крестьянского надельного землевладения в России, которая была прекращена постановлением Временного правительства в июне 1917 г. В XX в. развитие организационной мысли в России шло сложным путем. Отечественная организационная наука возникла намного позже, чем на Западе. Смена государственного строя, войны и послевоенная разруха мешали развитию организационной науки. Ее развитие тормозила централизованная командная система управления народным хозяйством.

Российские ученые внесли значительный вклад в организационную науку. Л.В. Канторович — известный российский экономист-математик, лауреат Нобелевской премии по экономике — определил значение объективно обусловленных оценок, возникающих при анализе оптимальных экономических моделей. Его исследования способствовали созданию теории оптимального планирования и управления организациями. Достижения А.Н. Колмогорова и В.А. Котельникова в области математики во многом способствовали созданию экономико-математических моделей современных организаций. В последние годы были введены в употребление некоторые научные категории и понятия теории организации, наметилась специализация исследований в этой области, получены первые позитивные результаты, касающиеся осмысления опыта зарубежной теории организации, предложены и внедрены конкретные формы демократизации управления применительно к условиям России.

Главная заслуга российских исследователей состоит в разработке фундаментальных методологических проблем теории организации. Одним из выдающихся ученых, внесших наиболее весомый вклад в разработку организационной науки, является А.А. Богданов (Малиновский) (1873-1928). Знания по этим проблемам он логично выстроил и изложил в фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука». *Тектология Богданова* – это общая теория организации и дезорганизации; наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем; наука, объединяющая организационный опыт человечества; теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между её частями, а также отношения системы как единого целого с внешней средой.

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

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

Первый закон отражает организационный и дезоргационный опыт: «Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то её отношение к среде определяется низшей организованностью. Например прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры наименее быстрым из её судов и т. д. Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части». Этот закон, по утверждению Богданова, относится ко всем системам – физическим, биологическим, психическим, социально – экономическим, политическим.

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

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

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

Второй закон Богданов назвал законом расхождения. Комплексы расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности, разности среды и под воздействием исходных изменений.

В жизни закон расхождения играет важную направляющую роль. Он указывает, что:

1) В отношении и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;

2) За всяким многообразием надо видеть, то сравнительное многообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простого;

3) Образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;

4) Эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему.

Таким образом, если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, то система распадется. Существенной чертой закона расхождения является его необратимость, т. е. если каким-либо образом соединить части в единое целое, получится новое системное образование с характерными чертами, отличными от организационных признаков системы, имеющейся до расхождения.

Отличительной особенностью нового информационного пространства является неограниченная возможность доступа к нему широкого круга пользователей. Можно говорить о создании новой информационной среды жизнедеятельности человека.

Создание индустрии информатики и превращение информации в товар привели к глубинным социальным преобразованиям во всех сферах жизни общества и в первую очередь в деятельности организации. В отличие от других объектов материального мира информация обладает не только количественными характеристиками, но и смысловым содержанием, причем для обеспечения деятельности организации последнее является наиболее важным. Модульный принцип управления в сочетании с возможностями средств коммуникации значительно повышает адаптивные способности организации. Способность организации к быстрой реакции на изменения во внешней среде существенно расширяет их возможности в борьбе за выживание. Развитие средств коммуникации и, в частности, сетевых технологий передачи информации ведет к глобализации экономической деятельности.

Успешное вхождение организации в информационную экономику немыслимо без создания высокоразвитой инфраструктуры информационного обеспечения включающей в себя современные средства связи. Однако решение этой задачи невозможно без поддержки государства на соответствующем уровне. Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что разработка стратегии информации общества должна производится на государственном уровне. Во всем цивилизованном мире за счет государственного финансирования ведется большая доля НИОКР и поддерживается в рабочем состоянии организации, ведущее экономическую и общественную деятельность.

Необходимой составляющей этой инфраструктуры является парк современных ПЭВМ. Любая организация должна быть оснащена современными компьютерами, по возможности включенными во внутреннюю сеть, имеющую выход в Интернет. По мере развития информационных ресурсов коммуникации будут охвачены все организации, ведущие экономическую и общественную деятельность.

Руководство нашей страны и отдельные субъекты организационной деятельности добились заметных успехов в освоении современных методов ведения бизнеса, базирующихся на современных принципах ведения экономики. Создание развитой информационной среды приведет к изменению характера взаимодействия между организациями, к созданию новых форм объединений, которые обеспечат продвижение нашей страны в направлении дальнейшего освоения современных методов ведения экономической деятельности.

Лекция 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА.

1. Формирование системных представлений.

2. Понятия, характеризующие строение систем, классификация свойств систем.

3.Внутренняя и внешняя среда организации.

4.Система управления организации.

Слово «система», как известно, греческого происхождения и имеет много значений: сочетание, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган. Дословно его переводят как учение о строительстве.

Метафоризация слова «система» была начата еще Демокритом. В своих рассуждениях он отмечал, что речь состоит из имен, имена — из слов (комплексов), комплексы — из букв или неделимых частей (элементов).

В античной философии термин «система» связывали с упорядоченностью и целостностью объектов природы. В сочинениях Платона и Аристотеля уделялось внимание особенностям системы знания и системе элементов мироздания.

И. Канту принадлежит приоритет четкого осознания системности научно-теоретического знания и выявления конкретных процедур и средств создания системного знания. И.Г. Ламберт утверждал, что «всякая наука, как и ее часть, предстает как система, поскольку система есть совокупность идей и принципов, которая может трактовать себя как целое. В системе должны быть субординация и координация».

Современные исследователи продолжают развивать идеи своих предшественников. Так, физиолог П.К. Анохин в известной работе «Теория функциональной системы» (1970) привел 12 формулировок понятия «система», данных разными авторами. В учебнике В.Н. Волковой и А.Л. Денисова «Основы теории систем и системного анализа» (1999) авторы говорят уже о 30 определениях понятия «система». Сейчас таких формулировок значительно больше. Анализ многочисленных определений свидетельствует об изменениях понятия «система» как по форме, так и по содержанию.

С некоторой долей условности все понятия «системы» можно поделить на три группы.

Определения, принадлежащие к первой группе, рассматривают систему как комплекс процессов, явлений и связей между ними, которые существуют объективно, независимо от наблюдателя.

Определения второй группы рассматривают систему как инструмент, способ исследования процессов и явлений. Наблюдатель, имея перед собой цель, конструирует систему как некое абстрактное отображение реальных объектов.

Третья группа определений представляет компромисс между двумя первыми. Система здесь — искусственно создаваемый комплекс элементов (людей, процедур, технологий, научных теорий и т. д.), предназначенный для решения сложной организационной, технической, экономической задачи.

Следовательно, здесь наблюдатель не только выделяет систему из среды, но и создает, синтезирует ее.

Понятие *«система»* широко используется как в научных исследованиях, так и в повседневной жизни. Этот термин также является отражением некоторой объективной реальности. Существует большое число определений системы, охватывающих различные признаки объектов, рассматриваемых как системы.

Понятие «система» стало терминологической основой построения теории систем. Трактовка этого понятия имеет различные варианты. Приведем примеры некоторых из них.

1. Система — это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе.

2. Система — это комплекс элементов, находящихся во взаимосвязи.

3. Система — это множество элементов с отношениями между ними и между их атрибутами.

4. Система есть отражение в сознании субъекта свойств объектов и их отношений в решении задачи исследования, познания.

5. Система — это совокупность взаимосвязанных элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов.

Содержание приведенных понятий для описания лишь одного термина показывает, что каждый из авторов имеет свое отношение к данному термину.

В качестве *элемента системы* рассматривается объект, относительно самостоятельный и не подлежащий дальнейшему расчленению на данном уровне рассмотрения, выполняющий определённые функции, находящийся во взаимосвязи с другими объектами, составляющими систему.

Подсистема – это набор автономных элементов внутри системы (экономических, технических, правовых, организационных). Системы классифицируются по признакам, которые характерны следующим подсистемам: техническая, биологическая, социальная.

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя и используемые им. Набор решений в технической системе ограничен, и их последствия обычно предопределены. Решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке, например, порядок включения и работы с компьютером. Профессионализм специалиста, принимающего решения, предопределяет качество принятого и выполненного решения.

Биологическая система включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например муравейник, человеческий организм, в которых человек принимает решения. Альтернатив решений в биологической системе немного из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Последствия решений в

биологических подсистемах иногда оказываются непредсказуемыми. В таких подсистемах необходима разработка нескольких альтернативных решений и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить лучшее из альтернативных решений.

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в качестве объекта управления, например семья, производственный коллектив, неформальная организация и даже один человек. Набор решений в социальной системе характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и методах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания людей, а также нюансами в их реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

Социальные, биологические и технические системы могут быть: искусственными и естественными, открытыми и закрытыми, полностью и частично предсказуемыми, жесткими и мягкими.

Искусственные системы создаются по желанию человека или какого-либо общества для реализации задуманных программ или целей. Например, семья, конструкторское бюро, профсоюз, предвыборное объединение.

Естественные системы создаются природой, человеком или обществом для реализации целей мирового сосуществования. Например, система мироздания, циклическая система землепользования, стратегия устойчивого развития мировой экономики.

Открытые системы характеризуются широким набором связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее. Например, коммерческие фирмы, СМИ, органы местной власти.

Закрытые системы характеризуются внутренними связями и создаются людьми или компаниями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала, компании или учредителей. Например, профсоюзы, политические партии.

Детерминированные системы функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом. Например, система обучения студентов в институте, система регистрации новых товариществ и обществ.

Стохастические системы характеризуются тем, что входные воздействия могут отличаться от ожидаемых, а результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными. Это может происходить из-за того, что одни события в организации происходят помимо нашей воли (форс-мажор), другие из-за частичного непрофессионализма персонала, третьи — из-за сложности задания или новизны информации. Например, научно-исследовательские подразделения, венчурные компании, игра в рулетку.

Мягкие системы имеют высокую чувствительность к внешним и внутренним воздействиям, а в следствии этого слабую устойчивость. Например, система котировок ценных бумаг, коллектив творческих работников, новые организации, ребенок в семье.

Жесткие системы — это системы, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства. Они обладают большой устойчивостью к внешним и внутренним воздействиям, медленно реагируют на слабые воздействия. Например, авторитарные государственные режимы, компании с линейной или звездообразной схемой организационных отношений, а также компании с приоритетом власти в организационной культуре - символ «паук» на логотипе.

Системы могут быть простыми и сложными, активными и пассивными. Большое значение в управлении **сложными системами** приобретает гомеостат, механизм саморегулирования и самообразования системы, позволяющий ей противостоять возмущению извне или перестраиваться в целях самосохранения. В связи с чем управление должно опираться на естественные процессы саморегулирования социума.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации.

В современной литературе выделяют такие признаки систем, как:

- Множество составляющих ее элементов;
- Единство главной цели для всех элементов;
- Наличие связей между ними;
- Наличие структуры и иерархичности;
- Относительная самостоятельность;
- Наличие управления этими элементами.

Выделяют некоторые ограничительные свойства, которыми должна обладать «правильная» система. Такая правильная система в любом случае будет проявляться именно как система, то есть объект с системными свойствами, а следовательно, к нему будут применимы методы системного анализа. Итак, таких свойств всего четыре:

1. *Детерминированность* – поведение (реакция) системы однозначно зависит от значений входных параметров. Наличие в системе четких причинно-следственных связей как в статике, так и в динамике. Детерминированность позволяет применять научный подход при исследовании систем. Несмотря на то, что некоторое время в повседневной моде была теория хаоса, в ее рамках также изучаются строго детерминированные системы.
2. *Синергетичность* – целое (система) является большим, нежели простая сумма составляющих его частей, что позволяет рассматривать систему в виде эффективной структуры из составляющих ее компонентов. Синергетичность систем часто связывают с характеристиками самоорганизации и обучаемости систем.
3. *Полнота и непротиворечивость* – правильная система должна быть полна (достаточна для выполнения своих функций и достижения своих целей) и непротиворечива (не должно быть противоречивых целей у всей системы).

4. *Иерархичность* – компоненты (элементы) системы могут сами рассматриваться в качестве систем (подсистем), а сама система может быть подсистемой системы более высокого уровня. Деление системы на подсистемы может быть ничем не ограничено, а свойство иерархичности указывает на то, что системы могут выстраиваться в иерархии в рамках системы.

Перечисленные свойства являются системоопределяющими, поскольку каждая правильная система детерминирована, синергетична, полна и непротиворечива, а также обладает внутренней иерархией над своими элементами. Однако существуют другие свойства, которыми могут обладать системы. Такие свойства лучше называть «характеристиками». Для различных типов систем могут иметься различные наборы характеристик, поэтому не может быть замкнутого набора характеристик. Тем не менее, можно выделить характеристики, которые могут быть свойственны различным типам систем. К ним относятся следующие:

1) *Адаптивность* – стремление к состоянию устойчивого равновесия, которое предполагает адаптацию параметров системы к изменяющимся параметрам внешней среды.
2) *Надежность* – комплексная характеристика системы, определяющая ее способность функционировать, сохраняя свои параметры в определенном диапазоне, в течение длительного времени.
3) *Целостность* – первичность целого по отношению к частям. Не элементы составляют систему, а система состоит из элементов, которые выделяются из нее в рамках системного анализа.
4) *Эмерджентность* – цели (функции) компонентов системы не всегда совпадают с целями (функциями) системы, при этом для элементов системы в части их взаимодействия друг с другом может нарушаться свойство непротиворечивости – цели компонентов могут быть противоречивы друг другу, но при этом цели системы все также должны быть непротиворечивыми.
5) *Взаимодействие и взаимозависимость системы и среды* – система действует в среде и зависит от нее, равно как и наоборот. Система может обмениваться со средой материей, энергией и информацией.
6) *Обучаемость* – возможность перенастройки функций и целей системы в зависимости от изменения параметров внешней среды. Система может быть самообучаемой, когда функции и цели перенастраиваются на основании внутренних факторов.
7) *Целенаправленность* – существование у системы цели. Это неотложное свойство, которым должны обладать все системы.
8) *Динамичность* – развитие системы происходит в динамике, то есть изменяется во времени.

Системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности.

Выделяют *три уровня широты анализа и синтеза компаний*: системный, комплексный и аспектный.

Системный подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений.

Комплексный подход требует составления приоритетом важности ключевых элементов и учета наиболее важных элементов.

Аспектный подход довольствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе или синтезе организационных образований.

Системный подход требует наибольших затрат ресурсов и времени; если это оправдано, то его использование целесообразно. Соответственно, комплексный и аспектный подходы более дешевые, но увеличивается погрешность при обработке недостаточных данных и в результата решения.

Среда организации – это комплекс внутренних и внешних факторов организации. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внешнюю среду можно разделить на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо

уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

Система управления организации - одно из ключевых понятий Теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. Всякая система, в общем виде, имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь.

Управление – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного или перевода её в новое состояние.

Система управления включает:

- механизм такого воздействия;
- совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации в заданном направлении.

При этом любая система управления должна иметь четыре основных элемента:

1. Выход основной системы.

2. Воспринимающее устройство, измеряющее и передающее информацию о состоянии выхода.

3. Канал обратной связи.

4. Блок управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие.

В настоящее время в составе системы управления организации выделяют следующие подсистемы:

а) структура управления;
б) техника управления;
в) функции управления;
г) методология управления.

При этом, систему управления можно рассматривать как с позиции статики, т.е. как некий механизм (механизм управления), так и с позиции динамики, как управленческую деятельность.

Структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают себя соответственно:

→функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, профессионализм персонала;

→компьютерную и оргтехнику, мебель, каналы передачи информации (сети связи), систему документооборота.

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Методология же включает в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности.

Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности. Как процесс управленческая деятельность – это совокупность действий, ведущая к образованию и совершенствованию связей между частями системы. Как явление – это объединение элементов (цели, программы, средства) для реализации миссии организации. Управленческая деятельность рассматривается, как синтез науки и искусства. Научная часть управленческой деятельности состоит из прагматичных управленческих технологий, правил, закономерностей, т.е. мало зависит от личности управленца. Искусство же, в данном контексте, представляет собой использование менеджером своего творческого начала, интуиции, субъективного опыта, здравого смысла и т.д. Здесь наблюдается прямая зависимость от личных качеств управленца, причём такие качества, как здравый смысл и интуиция, точнее их присутствие в большей или меньшей степени, практически являются врождённой особенностью данного субъекта.

Лекция 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.

1. *Понятие «социальная организация».*
2. *Классификация организаций.*
3. *Особенности социально-экономических организаций.*
4. *Регуляторы в социальной системе.*

В курсе теории организации рассматриваются преимущественно социальные системы. Основной связующий элемент социальной системы – человек. Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др.

Наиболее распространены социально–экономические системы. Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются ***социальными организациями***.

Таким образом, существует социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие организации. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей. Так, для социально-экономических организаций главная цель – получение максимальной прибыли; для социально-культурных – достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли является второй целью; для социально-образовательных – достижение современного уровня знаний, а получение прибыли также является вторичной целью.

Социальные организации играют существенную роль в современном мире. Их особенности:

1) реализация потенциальных возможностей и способностей человека;

2) формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;

3) сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Социальные организации охватывают различные сферы деятельности людей в обществе. Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают условия и предпосылки развития коммуникабельности, формирования позитивных моральных норм людей в общественных и производственных отношениях. Они также создают систему контроля, включающую наказание и поощрение индивидов, так чтобы выбираемые ими действия не выходили за рамки доступных для данной системы норм и правил. В социальных организациях проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы. К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности социальной организации, процессы, связанные с действиями законов социальной организации, например, синергии, композиции и пропорциональности, информированности. К субъективным относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений (например, процессы, связанные с приватизацией социальной организации).

В социальной организации имеются формальные и неформальные лидеры. Лидер – это физическое лицо, которое оказывает наибольшее влияние на работников бригады, цеха, участка, отдела и т.д. Он воплощает групповые нормы и ценности и выступает в защиту этих норм. Формальный лидер (руководитель) назначается вышестоящим руководством и наделяется необходимыми для этого правами и обязанностями. Неформальный лидер – это член социальной организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. Лидером обычно становится человек, у которого профессиональный или организаторский потенциал существенно выше потенциала его коллег в какой-либо области деятельности.

Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера.

Социальные организации, составляющие основу любой цивилизации, можно представить в виде большого набора правовых норм и организационных структур. Классификация организаций важна по трем причинам:

1) нахождение сходных социальных организаций по каким-либо параметрам, это помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования;
2) возможность определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовке кадров, контрольных служб и т.д.;
3) принадлежность социальной организации к той или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Социальные организации могут быть: правительственные и неправительственные, коммерческие и некоммерческие, бюджетные и небюджетные, общественные и хозяйственные, формальные и неформальные.

Кроме того, различают социальные организации по:

* отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.);
* самостоятельности принятия решений (головные/ материнские, дочерние и зависимые).

Статус правительственной социальной организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. К неправительственным социальным организациям относятся все другие социальные организации, не имеющие такого статуса.

Коммерческие социальные организации строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для некоммерческих основная цель состоит в удовлетворении общественных

потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие социальной организации.

Бюджетные социальные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС. Небюджетные социальные организации сами изыскивают источники финансирования. Многие социальные организации пытаются привлечь для своего развития как бюджетные, та и небюджетные средства.

Общественные социальные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде), а хозяйственные – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

Формальные социальные организации – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические и неюридические лица. Неформальные социальные организации – это незарегистрированные в государственном органе социальные организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К неформальным социальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.

Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К социальным связям относятся:

→ межличностные, бытовые отношения;

→ отношения по уровням управления;

→ отношения к человеку общественных организаций.

К экономическим связям относятся:

- материальное стимулирование и ответственность;
- прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике организации.

Для социально-культурных или социально-образовательных организаций таблица будет иметь такой же вид, если заменить слова "экономические связи" на культурные или образовательные. Эта таблица имеет очень большое практическое значение при организации или диагностике организации.

Целостность социальной системы обеспечивается механизмами ее регулирования. В социальных системах действуют регуляторы, основными из которых являются: целевое управленческое воздействие, саморегуляция, организационный порядок.

Механизм целевого управленческого воздействия включает в себя целеполагание и целеосуществление. При этом можно выделить два вида

целевого управления: 1) управление извне, или внешнее управление; 2) самоуправление.

Внешнее управление, в свою очередь, может быть разделено на управление, направленное непосредственно на элементы объекта управления, и управление, направленное на систему в целом.

При управлении, направленном на отдельные элементы организации, собственные возможности субъектов организации используются только в пределах заданных извне установок, следовательно, их потенциал используется не в полной мере.

При управлении, направленном на организацию в целом, управляющее воздействие не блокирует потенциал организации.

К преимуществам внешнего управления можно отнести:

1.обозримость максимального числа объектов управления;

2.возможность единого скоординированного воздействия на отдельные элементы управления исходя из интересов целого.

Недостатками внешнего управления являются:

1.ограниченность интеллектуального потенциала единого управленческого звена;

2.оторванность управленческого звена от задач и проблем низовых звеньев;

3.отсутствие личной заинтересованности всех элементов организационной структуры в результатах функционирования.

Самоуправление относится к целевому управлению. Его можно рассматривать с кибернетических или социологических позиций. С точки зрения кибернетики система считается самоуправляемой, если она обладает автономией по отношению к внешней среде и ее поведение не полностью детерминировано извне. С социологической точки зрения самоуправление выступает как участие всех членов организации в выработке общих решений.

Лекция 5. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

1.Общие понятия хозяйственной организации.
2.Организационно-правовые формы организации.
3.Основные типы фирм по функциональному назначению.
4.Элементы теории мотивации.
5.Жизненный цикл организации.

Хозяйственные организации – это организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде. Хозяйственные организации располагают собственностью, необходимой для производства основного продукта. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний. Гражданский кодекс РФ предусматривает создание широкого набора коммерческих организаций, большая часть которых — хозяйственные организации, и некоммерческих организаций.

Хозяйственные организации (товарищества и общества) создаются для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли. К хозяйственным организациям относятся:

- юридические лица всех форм, кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т. д.
- неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуальной трудовой деятельности и т. д.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе. Наиболее полно представлены критерии для отнесения организации к малому предприятию (МП), среди которых:

а) доля уставного капитала (УК) МП, принадлежащая его учредителям, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не должна превышать 25% от УК МП;

б) предельные значения среднесписочной численности работников (без совместителей и работников несписочного состава) не должны превышать, чел.:

- в промышленности, строительстве и на транспорте — 100,
- в сельском хозяйстве и инновационной деятельности — 60,
- в науке и научном обслуживании, розничной торговле, общественном питании и бытовом обслуживании — 30,
- в оптовой торговле, в остальных отраслях и других видах деятельности — 50.

Хозяйственные организации с численностью, существенно меньшей, чем у МП, относят к микроорганизациям, например, аудиторская фирма с численностью персонала шесть человек. Хозяйственные организации представляют подавляющее количество организаций в мире.

Введенные формы	**Упраздняемые формы**
Полное товарищество как юридическое лицо Товарищество на вере Общество с ограниченной ответственностью Общество с дополнительной ответственностью Дочерние и зависимые общества Производственные кооперативы	Полное товарищество как неюридическое лицо Смешанное товарищество Товарищество с ограниченной ответственностью Индивидуальное (семейное) частное предприятие

Хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

- по времени действия: бессрочные и временные. В регистрационных документах указывается время ее деятельности. Можно зарегистрировать организацию на год, месяц и даже на один день;
- по сезону активного действия: летние, зимние, в сезон дождей и т.д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок;
- по масштабу производства: единичное, серийное и массовое производство;
- по специализации производства: специализированное и универсальное;
- по номенклатуре выпуска продукции: монономенклатурное и многономенклатурное производство. Например, производство оцинкованных труб для медицинской промышленности, сельского хозяйства.

Согласно ст. 50 ГК РФ предусматриваются следующие формы организаций. *Коммерческие*: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. *Некоммерческие*: потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения.

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

Юридическим лицом признается организация, которая:

1) зарегистрирована в установленном порядке;
2) имеет расчетный счет в банке;
3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;

5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
6) выполняет возложенные обязанности;
7) имеет самостоятельный баланс или смету;
8) может быть истцом и ответчиком в суде.

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

Рассмотрим формы хозяйственных товариществ и обществ. К ним относятся: полное товарищество, товарищество на вере (коммандитное товарищество), акционерные общества (открытые и закрытые), общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, зависимые и дочерние общества.

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

Например, банк может быть государственной организацией в форме акционерного общества закрытого типа. Компания может быть частной организацией в форме общества с ограниченной ответственностью.

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

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

Владение — это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титульным) или незаконным, т. е. не имеющим правого обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

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

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

Ответственность гражданская (бремя собственности) — это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной и

субсидиарной. Долевая возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам. Солидарная также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности. Субсидиарная определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, например, организаций или физических лиц — гарантов по договору. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

Важным критерием разделения хозяйственных обществ является форма ответственности перед клиентом при нарушении обязательств. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам.

Согласно ст. 399 гл. 25 ГК РФ субсидиарная ответственность — это дополнительная ответственность должников или третьих лиц (например, страховщиков или других гарантов сделки) по отношению к клиенту. Основная ответственность определяется стоимостью имущественного комплекса общества, а дополнительная — по взаимному согласованию сторон сделки. Отношения субъекта и объекта отношения к собственности должны быть отражены в договоре. Например, стоимость сделки между производителем и покупателем составляет А руб., а стоимость имущественного комплекса производителя (величина ограниченной ответственности) составляет Б руб. Если А > Б, то А — Б и будет величиной дополнительной ответственности. Эта ответственность может быть возложена как на самих учредителей (потенциальных должников), так и на третьих лиц. Если А < Б, то стоимость имущественного комплекса продавца производителя может полностью компенсировать возможный ущерб для клиента из-за срыва договора или ненадлежащего выполнения заказа. Ответственность также может быть полной и ограниченной. Полная ответственность гарантирует 100-процентную компенсацию причиненного ущерба, ограниченная — гарантирует возмещение только части ущерба, обычно не более стоимости имущественного комплекса должника.

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

Рассмотрим основные правовые формы организаций.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей. ООО создается и действует на основании учредительного договора и устава; если общество создано одним лицом, то —только устава. Пример фирменного наименования ООО. «Фирма «Лотос» — общество с ограниченной ответственностью». Число участников ООО не должно превышать 50 человек.

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

Акционерное общество (АО) — это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть открытым (ОАО) или закрытым (ЗАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества. Число акционеров ОАО не ограничено. В ЗАО акции общества распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек.

ООО, ЗАО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры — в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

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

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

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

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

Новый ГК РФ ориентирован, прежде всего, на развитие производственной сферы предпринимательства в стране. В этой связи введена новая форма — **«производственный кооператив» (артель)** — добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена

неделимой. Независимо от величины пая каждый член кооператива имеет один голос. Статус производственного кооператива необходим для внесения определенности при предоставлении налоговых льгот организациям производственной сферы. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество. Кооператив не вправе выпускать акции. Учредительный документ — устав кооператива.

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

Потребительский кооператив (ПК) — это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Название ПК отражает главную его цель. Учредительным документом является устав.

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

Учреждение — это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий. В учреждении могут быть сконцентрированы централизованные функции управления и сформированы структуры стратегического управления.

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

Организационные формы классифицируются по двум типам:

1. единичные организационные формы: предприятия или организации, в которых среди учредителей не более одного юридического лица.

2. объединения на основе либо принципа кооперации, либо концентрации.

К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. К ним относятся следующие хозяйственные общества: академия, ателье, банк, биржа, венчур, джоббер, завод, информационное агентство, институт, колледж, аудиторская компания, магазин, мастерская, комбинат, компания, научно-производственная компания, телевизионная или радиокомпания, техникум, траст, университет, фактор-фирма, фабрика, консультационная фирма, школа.

Банки специализируются на финансово-кредитных операциях. Они могут быть банками-эмитентами, банками-корреспондентами и ипотечными банками.

Банк-эмитент выпускает в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы.

Банки-корреспонденты выполняют на основе корреспондентских договоров поручения друг другу по платежам и расчетам через специальные открытые счета.

Ипотечный банк выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а также выпускает закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью. Например, «Акционерный специализированный ипотечный коммерческий банк «АСИ КОМБАНК».

Биржа (государственная или частная) предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю.

Товарная биржа — это форма организации оптовой торговли массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие количественные и качественные параметры (вес, длину, полезную массу, октановое число и др.).

Фондовая биржа — это форма организации систематических операций по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты. Например, «Международная валютная биржа», «Биржа драгоценных металлов и драгоценных камней».

Венчур — это микро или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг. При этом крупная компания в случае неудачи венчура может дистанцироваться от него, а в случае успеха — показать свое главенство.

Джоббер — это фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

Завод — это промышленная компания, выпускающая серийную или массовую продукцию, с длительным производственным циклом. Например, ОАО «Завод «Красный пролетарий» — производство металлорежущих станков; «Завод железобетонных изделий» — производство сборных железобетонных конструкций (за исключением стеновых материалов).

Корпорация — это аналог акционерного общества. Например, ОАО «Финансово-промышленная корпорация «РУСТЕХНО-СТРОЙИНВЕСТ» занимается лизинговыми, факторинговыми и другими финансовыми операциями.

Фабрика — это компания типа завода, ориентированная на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др. Например, ЗАО «Кондитерская фабрика «Сказка», производящая и реализующая кондитерскую продукцию.

К групповым организационным формам относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Это объединения компаний посредством либо кооперации, либо концентрации производства. К ним относятся: ассоциация, картель, конгломерат, корнер, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), франчайз, холдинг и др.

Ассоциация – это объединение организаций по техническому признаку. Банки включают:

- банк-эмитент – банк, выпускающий в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы;
- банк-корреспондент - банк, выполняющий на основе корреспондентских договоров поручения другим банкам по платежам и расчетам через специальные открытые счета;
- ипотечный банк – банк, выдающий долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а так же выпускающий закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности, входящих организаций, информационная и технологическая поддержка.

Картель — долговременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основные направления деятельности картелей:
разграничение рынков сбыта, согласование политики цен, установка квот на куплю—продажу, лицензирование деятельности, и др.

Консорциум — долговременное договорное объединение ряда однородных организаций. Особенностью консорциума является то, что он выступает как единое целое с другими партнерами, при этом каждая его

организация в отдельности не теряет своей фирменной независимости, управления и характера деятельности. Консорциумы могут состоять из организаций одной страны или различных стран. Могут быть консорциумы банков, консорциум организаций по производству и реализации программного обеспечения и др. Консорциумы создаются для:

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

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

Они эффективны для размещения займов, проведения эмиссионных операций, осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта. Консорциумы могут быть оформлены как акционерное общество открытого или закрытого типа. Например, ОАО «Консорциум по строительству и эксплуатации спортивно-оздоровительных комплексов, гостиниц, спортивных и деловых клубов и оказанию услуг спортивного назначения».

Концерн — долговременное договорное объединение ряда организаций транспорта, промышленности, банков, рекламных агентств и других для формирования системной технологической цепи: производство—сбыт—производство—сбыт. Руководящим органом выступает обычно самая крупная организация этой системы. Каждая входящая организация сохраняет свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих уставных задач, не связанных с деятельностью концерна. Синонимом термина «концерн» является термин «группа», например группа Моргана (США).

Синдикат — объединение предприятий, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий, но потере ими коммерческой независимости. Объединение организаций осуществляется на базе договорных соглашений. Синдикат — это вид картеля, который практически реализует для своих организаций благоприятную среду бизнеса. В рамках синдиката создаются структуры, которым организации- участники делегируют часть своих функций, например, сбыт продукции. При этом организации по делегированным функциям теряют свою самостоятельность.

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

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

Корнер — это кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации сохраняют юридическую, финансовую и другие виды самостоятельности при решении своих уставных задач. Они создаются для скупки какого-либо товара или акций для последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо компании. Например, ООО «КОРНЕР» занимается торгово-закупочной деятельностью.

Холдинг-компания (ХК) — акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских фирм с целью осуществления контроля над их операциями. В мировой практике успешно применяется ряд теорий мотивации (побуждения) к производительному труду: теория X, теория V, теория ожидания, теория потребностей и теория справедливости. Каждая из них практически применяется при работе с персоналом.

Теория X основана на том, что часть людей не любят организовывать свой труд, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили и защищали. Теория X предлагает для таких людей подбирать властных, высокопрофессиональных руководителей, обладающих способностью организовать труд людей и заставить их работать, не задевая их самолюбия.

Теория У основана на том, что часть людей обладает большими творческим потенциалом и при соответствующем вознаграждении могут принести большую пользу организации и себе. Теория У предлагает для таких людей подбирать руководителей-демократов, владеющих социально-психологическими методами управления.

Теория ожидания основана на том, что часть людей может хорошо работать, если поставленные руководителем цели будут достигаться, т.е. ожидания будут реализованы, в противном случае их деятельность парализуется. Теория ожидания предлагает руководителю для таких людей либо выбирать быстро выполнимые задания, либо постоянно уведомлять их о пользе работы.

Теория потребностей основана на стимулировании деятельности человека через его потребности и интересы. Теория требует от руководителей осуществлять управленческие отношения только через интересы и потребности, так как другие воздействия приводят к противодействию.

Теория справедливости основана на субъективном ожидании каждым человеком поощрения за выполненную работу в сравнении с другими

людьми. Если работник считает, что его коллега получил за ту же работу большее поощрение, чем он, то это будет тормозить его производительность. Теория справедливости требует от руководителей учитывать пристальное внимание подчиненных к их действиям по отношению к другим.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организаций как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с жизненным циклом продукции - временным интервалом, включающим в себя несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать: полный жизненный цикл продукции; жизненный цикл продукции в сфере производства; жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

При создании организации, когда творческий процесс протекает свободно, проявляется стремление к стабильному и устойчивому развитию. При этом решаются две задачи - обеспечение доступа к необходимым ресурсам и овладение механизмом конкуренции. Ключевую роль здесь играет анализ ситуации, получение объективной информации.

Переходя к созданию условии для экономического роста, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа.

Главным критерием при выборе типа управления должно быть поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего.

Зрелость организации проявляется в том, что упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацеливается на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке. На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления

организации, упразднять органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т. п.

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка. К ним, в частности, относятся:

* снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
* увеличивается конкурентная сила поставщиков;
* повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
* возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
* усложняется процесс создания товарных инноваций;
* снижается прибыльность.

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий - в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями - здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, не систематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу новых специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода - экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития.

Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала - более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то, что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно сознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям - все это, вместе взятое, создает условия для "закупорки артерий". Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

На стадии создания организации руководитель должен:

* тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;

* собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;

* взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;

* принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;

* рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотиваций и стимулов.

На стадии роста организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

* решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;

* обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;

* оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т. п.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

* систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;

* проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;

* совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;

* создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т. п.

На стадии упадка организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:

* рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

* изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;

* приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.

Лекция 6. Организация и управление.

1. *Система управления организацией.*
2. *Организация функциональной подготовки.*
3. *Коммуникации в организации.*
4. *Самоорганизация и самоуправление.*
5. *Структурирование управления организационными системами.*
6. *Перспективы развития организационных структур.*

Система – это целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправленной деятельности.

Управление – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного или перевода её в новое состояние.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип организации. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях, как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

1. четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
2. иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
3. наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
4. дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
5. осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия **бюрократического типа структуры** управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал

центральным пунктом концепции исключение совмещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которые непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно, что скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй упомянутый - **органический** - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах.

Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности неспособна.

Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится

выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру. В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой организации труда.

Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений. Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации, ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями. Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся внешней среде.

Следует отметить, что приведённая классификация структур управления предприятиями не является единственной. Существуют и другие, имеющие более прикладной характер, например, классификация, подразделяющая организационные структуры на линейные; линейно-функциональные; проектные и матричные; венчурные и инновационные внутрифирменные.

Рассмотрим два элемента системы управления: функции и их организационное оформление в виде структур. Функции и структура управления находятся в диалектическом единстве. При создании новой организации функции выступают основой для формирования структуры (подразделений, должностей, закрепления за ними прав, полномочий и ответственности). При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой служит структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. При этом структура принципиально не меняется, т. е. сохраняются ключевые подразделения и должности.

Функция — это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления. К. Маркс назвал функцию услугой. «Услуга есть не что иное, как полезное действие той или иной потребительской стоимости — товара ли, труда ли». Полезность, необходимость функции должна служить критерием для ее дальнейшего анализа. Функции, выполняемые в организации, можно разделить на три большие группы:

• производственные,
• управление производственными функциями,
• управление управленческой деятельностью.

К *производственным* относятся функции основного, вспомогательного и обслуживающего производства товаров, услуг, информации или знаний. Например, производство токарных станков, производство станин для вертикальных сверлильных автоматов, ведение бухгалтерского учета, делопроизводство по внешнеэкономической деятельности и др. К функциям *управления производственными функциями* относятся функции по планированию, прогнозированию, организации, координации, стимулированию и контролю деятельности работников» занятых в основном, вспомогательном и обслуживающем производствах. Например, управление производством, управление персоналом, управление инновационной деятельностью, управление внешнеэкономической деятельностью, управление бухгалтерским учетом и др.

К функциям *управления управленческой деятельностью* относятся стратегическое управление, внешнее представительство и консультационная деятельность. Особое внимание уделяется стратегическому управлению, которое образно сравнивается с зонтиком, под которым укрываются все функции управления.

Производственные функции выполняют рабочие, техники, инженеры, секретари) референты, конструкторы, технологи, инспекторы, бухгалтеры и др., которых мы далее будем называть специалистами. Функции управления производственными функциями выполняют мастера участков, бригадиры, руководители групп или проектов, другие работники, имеющие в своем

подчинении специалистов, действия которых они направляют своими решениями.

Функции управления управленческой деятельностью выполняют работники, имеющие в своем распоряжении менеджеров и направляющие их деятельность в соответствии с целями и миссией организации.

Каждые функция, процедура и операция имеют три главных параметра: трудоемкость, сложность и стоимость. Трудоемкость определяется в часах. Сложность имеет три уровня: низкий, средний и высокий. Уровень определяется характером выполняемых операций. Низкий уровень сложности характеризуется преобладанием технических операций; средний уровень — преобладанием логических операций; высокий — преобладанием творческой деятельности, включающей действия, основанные на принятии нестандартных решений.

При расчетах рассматривается и нулевой уровень сложности, характеризуемый отсутствием правил, инструкций и документационного сопровождения их выполнения. Таким образом, мы можем ввести численный эквивалент уровня сложности функции: высокий — 3, средний — 2, низкий — 1, нулевой — 0.

Стоимость определяется на основании калькуляции всех видов операций, составляющих конкретную функцию управления (КФУ). Каждая КФУ представляется как набор общих функций — планирование (П), организация (О), активизация (А) и контроль (К) — основные из них, и других общих функций — прогнозирования, координации, информирования и т.д., которые также играют важную роль, но рассматриваться здесь не будут, так как методика анализа при этом не меняется.

Каждая общая функция управления, составляющая КФУ, включает набор процедур: подготовка, согласование, принятие, утверждение и организация выполнения решения. Приоритет процедур, составляющих ФУ, определяет уровень обязательности их исполнения. В рамках этого необходимо выделить административные, технологические и патронажные ФУ. Функция считается административной, если среди составляющих ее процедур приоритетна процедура «Принятие решения» или «Утверждение решения». Для технологической — наличие среди процедур, составляющих функцию, приоритетных процедур «Подготовка решения», «Согласование» или «Организации выполнения решения». Если в наборе нет приоритетных процедур, то это патронажная ФУ. Наличие административной общей ФУ в КФУ также придает ей этот же статус.

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации.

Основные функции коммуникации:

1. информативная - передача истинных или ложных сведений;

2. интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, (распределение функций, влияние на настроения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба);
3. перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
4. экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если нужно было бы проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые были бы связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, т.к. каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким образом, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по

нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получили название «кружков качества». Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации между различными отделами организации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Существует несколько способов коммуникации:

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);
- невербальный (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения).

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства невербальной коммуникации.

В современной социальной психологии предлагается полная схема всех знаковых систем, используемых в невербальной коммуникации. Основные из них:

1. оптико-кинетическая;
2. пара- и экстралингвистическая;
3. организация пространства и времени коммуникативного процесса;

4. визуальный контакт.

Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Оптико-кинетическая система знаков включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук, и тогда мы имеем жестикуляцию; лица, и тогда мы имеем мимику; позы, и тогда мы имеем пантомимику).

Паралингвистическая и экстралингвистическая система знаков (иногда обозначаемая как просодика) представляет собой также «добавку» к вербальной коммуникации.

Паралингвистика – это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Эти характеристики голоса способствуют выражению эмоционального состояния коммуникатора (гнев сопровождается увеличением силы и высоты голоса, резкости звуков; печаль, напротив, - спадом силы, высоты, звонкости голоса), а также некоторых характеристик его личности (энергичности, решительности либо неуверенности). Тембр голоса часто ассоциируется с симпатичностью, образованностью человека.

Экстралингвистика – включение в речь пауз, других вкраплений (покашливания, плача, смеха, сам темп речи, паузы). Все эти проявления увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приемами.

Организация пространства и времени коммуникативного процесса выступает также особой знаковой системой, несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину также может иметь определенное значение отрицательного порядка.

Проксемика как специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим экспериментальным материалом. В настоящее время проблемы проксемики включены в особую область психологии, получившую название «экологическая психология» или «психология среды». Среди прочих проблем здесь изучаются нормы оптимального расположения партнеров по коммуникации, приближения к собеседнику, особенности «персонального пространства» и др.

Следующая специфическая знаковая система, используемая в коммуникативном процессе, - это «контакт глаз», или визуальное общение. Исследования в этой области тесно связаны с общепсихологическим феноменом в области зрительного восприятия – движением глаз. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и т.д.

Визуальный контакт выполняет многочисленные функции: информационный поиск, стремление скрыть или обнаружить свое «Я», сигнализировать о готовности поддержать и продолжить общение, демонстрировать степень психологической близости и пр. Как и все невербальные средства, контакт глаз имеет значение дополнения к вербальной коммуникации. И так же, как другие средства невербальной коммуникации, его проявления варьируются в различных культурах. Так, мера допустимости пристального взора – «глаза в глаза» - различается, например, в Великобритании и Японии, различное значение придается такому явлению, как мигание.

Для всех четырех систем невербальной коммуникации встает один общий вопрос методологического характера. Каждая из них использует свою собственную знаковую систему, которую можно рассмотреть как определенный код.

Составной частью организации и управления является самоорганизация и самоуправление, которые в ряде случаев более эффективны, чем искусственные управление и организация. Часто они инициируют развитие искусственного управления и организации или же функционируют совместно. Иногда трудно определить, что послужило источником профессионального управления: оно само или элементы самоуправления.

Самоорганизация может рассматриваться как процесс и как явление. Сущность самоорганизации как процесса состоит в формировании совокупности действий, ведущих к созданию устойчивых реакций в системе. Сущность самоорганизации как явления состоит в объединении элементов, действующих на основании внутренних правил и процедур для реализации программы или цели.

Виды самоорганизации. Выделяют **техническую, биологическую и социальную** самоорганизацию.

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

Биологическая самоорганизация основана на генетической программе сохранения вида *как процесс*, призванной обеспечить соматическое (телесное) построение объекта (как явление). Процессы мутации живых организмов, их приспособление к конкретным условиям существования являются проявлением биологической самоорганизации.

Социальная самоорганизация основана на общественной социальной программе гармонизации общественных отношений, включающей

меняющиеся во *времени* приоритеты установок, интересов, ценностных ориентаций, мотивов и целей. *Как процесс* социальная организация реализуется за счет самообучения самовоспитания и самоконтроля. *Как явление* социальная самоорганизация - это конкретные поступки человека или организации, формы коммуникаций, выводы.

Основными качествами, способствующими проявлению самоорганизации человека или организации, являются: инициативность, настойчивость, решительность, самоанализ, саморегуляция, самообладание, терпение, умение предвидеть, самостоятельность.

Позитивными формами проявления самоорганизации руководителя и специалиста являются: изобретательская и рационализаторская деятельность, создание эффективных машин и структур, техническое и управленческое консультирование.

Самоуправление - это автономное функционирование какой-либо социальной системы (коллективов, организаций, объединений и даже одного человека). Оно реализует потребность человека и организации к свободе, самовыражению и самопроявлению. Самоуправление может быть только конкретно, например, для высшего управленческого персонала организации, для персонала конструкторского бюро и т.д. В самоуправлении иерархия подчинения или отсутствует, или слабо выражена в отличие от регламентного управления. Самоуправление предполагает выбор целей, формирование сопутствующим им задач, разработку средств и методов их решения. При этом данный процесс является элементом демократизации общего управления, за счет непосредственного участия работников при разработке решений компании и стратегий ее развития.

Три принципа самоуправления.

1**. Принцип вторичности**. «Самоуправление не может быть первичным в организации».

Любая организация включается в систему хозяйственных или общественных систем с заданной структурой под общим государственным управлением. Если организация не будет следовать законодательным актам государства, то она будет ликвидирована. Полностью самоуправляемая организация практически невозможна. Даже предприниматель без образования юридического лица имеет полное самоуправление только в рамках разрешенных сфер деятельности и налоговых регламентов.

2**. Принцип сочетания управления и самоуправления.** «В любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления».

Этот принцип основан на обязательности удовлетворения потребностей и интересов персонала в организации, относящихся как к управлению, так и к самоуправлению.

3**. Принцип мягкой регламентации**. «Процесс самоуправления не может быть жестко регламентированным законодательными актами и положениями организации».

Самоуправление основано на субъективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации самоуправление вырождается в обычное управление.

Теория управления организационными системами - раздел теории управления, изучающий механизмы функционирования организационных систем. Основной метод исследования - математическое моделирование (системный анализ, теория игр, теория принятия решений, исследование операций) процедур принятия управленческих решений. Полученные результаты используются на практике при управлении организациями самого разного масштаба – от бригады и цеха, до отрасли и региона.

Множество проблем в управлении организациями самого разного масштаба и специализации возникает из-за того, что за грамотной декларацией целей нередко следует набор действий и мероприятий, имеющих к этим целям самое отдаленное отношение. В масштабах государства это проявляется, например, в том, что принимаемые законы не работают, в масштабах предприятия – в том, что распоряжения руководства приводят к результатам, которые прямо противоположны запланированным. Причина в том, что мало принять закон или распоряжение – необходимо предусмотреть механизмы их реализации.

Теория управления организационными системами изучает механизмы управления организационными системами. Применительно к организационным системам механизм функционирования – совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы; механизм управления – совокупность процедур принятия управленческих решений.

С точки зрения истории, в конце 1960-х годов XX века, на фоне бурного развития математической теории управления и интенсивного внедрения ее результатов при создании новых и модернизации существующих технических систем, практически одновременно во многих научных центрах как в СССР, так и за рубежом, начали предприниматься попытки применения общих подходов теории управления для разработки математических моделей организационных систем. На сегодняшний день теория управления социально-экономическими системами – обширный и интенсивно развивающийся раздел теории управления, включающий в себя:

- **теорию активных систем**, учитывающую при анализе и синтезе моделей и механизмов управления целенаправленность поведения участников организационной (активной) системы. Основным центром зарождения и развития данной теории является Институт проблем управления РАН – научная школа В.Н Буркова.
- **теорию иерархических игр**. Основным центром зарождения и развития данной теории является Вычислительный центр РАН – научная школа Н.Н Моисеева и Ю.Б. Гермейера.

- **теорию контрактов**, развиваемую в основном зарубежными учеными и исследующую задачи стимулирования в условиях вероятностной неопределенности.
- **теорию реализуемости**, также развиваемую в основном зарубежными учеными и исследующую задачи реализуемости соответствий группового выбора механизмами планирования, а также их свойства – неманипулируемость и др.

Полученные в теории управления организационными системами теоретические результаты нашли свое применение при создании прикладных, которые, в свою очередь, использовались на практике при синтезе или модификации механизмов управления реальными социально-экономическими системами самых разных масштабов и специализаций (программы регионального развития, управление промышленными предприятиями, управление проектами, управление безопасностью сложных систем).

Полученные на сегодняшний день теоретические и прикладные результаты свидетельствуют, что использование моделей теории управления является эффективным средством повышения эффективности управления организационными системами самого разного масштаба – от бригады и цеха, до отрасли и региона. В то же время, практика все время ставит перед специалистами по управлению все новые и новые задачи.

"*Структура управления организацией*", или **"организационная структура** *управления"* (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Под *структурой управления* понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1.Оптимальность – сокращение числа ступеней и уровней управления при установлении рациональных связей между ступенями, уровнями и звеньями управления.

2.Адаптивность – приспособляемость структуры к изменениям внешней среды.

3.Оперативность – быстрота реакции на принятие управленческих решений, а также быстрое и чёткое их доведение до управляемой системы.

4. Надёжность – достоверность передачи всей информации от управляющей системы к управляемой и обратно.

5. Экономичность – минимизация затрат на содержание аппарата управления, при условии обязательного выполнения поставленных задач.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

Современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "*виртуальных" компаний*. Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями

становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

Так же существует ещё ряд факторов, влияющих на формирование ОСУ. Сочетание специализаций процессов управления с концентрацией однородных управленческих работ. Специализация способствует росту функциональных отделов и функциональных исполнителей и это является большим недостатком структуры.

- ✓ **Иерархическая структура производства**. Структура аппарата управления должна соответствовать иерархической структуре производства. Каждая ступень организации производства должна иметь соответствующий ей орган управления. Упразднение ступеней влечет за собой упразднение органа управления.
- ✓ **Район местонахождения организаций**. К примеру, две организации, производящие один и тот же товар. Одна из них находится в европейской части России, а другая за полярным кругом. При большой концентрации различных производств в европейской части, одна организация, соответственно, может закупать мелкие детали для собственного производства у других производителей, а вторая должна будет наладить собственное производство этих деталей.
- ✓ **Уровень квалификации управленческих работников,** степень механизации и автоматизации их труда.
- ✓ **Сфера контроля (норма управляемости)** – зависимость между численностью подчиненных и возможностью контроля их действия со стороны руководителя (оптимальное число лиц, подчиненных одному руководителю 5-6 человек).

Лекция 7. Законы организации.

1. *Общие понятия «зависимость», «закон», «закономерность».*
2. *Закон синергии.*
3. *Закон самосохранения.*
4. *Закон развития.*
5. *Закон информативности-упорядоченности.*
6. *Закон единства анализа и синтеза.*
7. *Закон композиции и пропорциональности.*
8. *Специфические законы социальной организации.*

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Каждый процесс включает 4 составляющие:

1. входное воздействие (вход) (поступающая информация, распоряжение руководителя).
2. преобразование входящего воздействия (обработка вход воздействия по известным или новым алгоритмам).
3. результат преобразования вод воздействия (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя).
4. влияние результата на входное воздействие (корректировка алгоритма обработки начального входного воздействия или изменение его значения).

Между входным воздействием и выходным результатом имеется зависимость, кот может иметь различный вид: табличный, графический, формульный, словесный.

Зависимости могут быть **объективными** (формируются независимо от воли и сознания людей) и **субъективными** (формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны); к**ратковременными** (например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени) и **долговременными** (например, зависимость заработной платы работника от его производительности); **моральными** (связаны с соблюдением в обществе норм повеления человека, идеалов добра и зла) и **аморальными** (связаны с обычаями и традициями, так или иначе нарушающих права человека. Эти зависимости проявляются в незаконных общественных формированиях или в организациях, находящихся в неестественных условиях существования).

Таким образом, все решения и поступки человека так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям.

Закон – это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах; является общепринятой нормой для большой группы людей или организаций (такие нормы в Библии, Коране); получила признание и поддержку авторитетных ученых (законы организации).

Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со

средствами и методами их достижения. Таким образом, закон имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия заключается в формировании зависимости выходных параметров от входных, а механизм использования - это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

Законы организации.

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а особенное – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы. (Например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки**).**

Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать зарубежный опыт.

Законы организации по важности делятся на 2 уровня:

- основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития)
- менее важные (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).

Закон синергии.

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

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

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер. (Пример: Можно ли создать молодую семью, потенциал которой всегда будет в области созидательной энергии? Ответ: Очень трудно, так как на все элементы необходимые для синергии, находятся в сфере управления семьи – пьющие родители, влияние внешней среды.)

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта пока не производится.

Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения.

Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов. Метод **«вопросы и ответы»** наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций. Весьма перспективен метод **«конференция идей»,** в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. Основные принципы данного метода: число участников 4-12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения формулируются 1-2 зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30-50 мин; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных. В США распространен метод **«мозговой атаки»,** в его основе лежит стимулирование подсознания, который является неиссякаемым источником человеческого духа, появления блестящих идей.

Все методы должны быть направлены на усиление действий закона синергии.

Закон самосохранения.

Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

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

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\Sigma Ri > \Sigma (V1i + V2i),$$ где

Ri - потенциал (ресурс) организации в области i (экономика, политика, финансы и так далее), способствующий ее развитию.

V1i – ресурс внешнего разрушительного воздействия.

V2i – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

Левая часть в формуле называется “энергией удержания”, а правая – “энергией ликвидации”. Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации.

Для анализа положения организации очень важен показатель **«уровень самосохранения»** (УР). Он вычисляется по формуле: разность ресурсов удержания и ликвидации поделить на суммарный объем ресурсов удержания.

$$УР= (У-Л / У) * 100\%.$$

Представляют практический интерес 7 уровней самосохранения. (В них встречаются такие характеристики как: «организацию следует немедленно ликвидировать» или же «Нормальная, благоприятная ситуация в рыночной экономике».)

Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс удержания)? Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. Здесь существуют и используются 4 стратегии.

Пассивно-индивидуальная. Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании.

Основная особенность такой стратегии – предпринимательский риск. Ведь по сути, руководитель просто сидит и ждет, потребуются ли кому-нибудь услуги или товары его организации. Эту стратегию стоит применять, когда у предпринимателя уже есть иной стабильный источник доходов, ведь здесь довольно велик риск быть невостребованным и обанкротиться.

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

Активно-индивидуальная. Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации.

Активно-коллективная. Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер).

Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

Страхование рисков по всей управленческой и производственной цепочке деятельности фирмы может существенно увеличить страховое поле и уменьшить количество конечных рисков. Для комплексного страхования юридического лица необходимо реализовать 9 отраслей страхования (среди них такие как страхование имущества, транспортное страхование, страхование профессионализма персонала, страхование интеллектуальной собственности.)

Закон развития.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный

переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.).
- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.).
- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.).
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии).
- изменение экологии.
- технический прогресс.
- глобальное состояние мировой цивилизации.

Закон развития: каждая материал система стремиться достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на принципы:

А) инерции – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;

Б) эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций. В чем состоит значение эластичности. Например, для организации обладающей высокой эластичностью: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники в короткие сроки освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом;

В) непрерывности - процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;

Г) стабилизации - система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.

Успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам

Бизнес-план – это соединение фоновой (пояснительной) информации со строгой системой расчетов промфинтехплана. Он рассчитан на широкий круг специалистов, каждый из которых найдет в нем интересующую его информацию.

Закон информированности-упорядоченности.

Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Обычно информацию разделяют на 2 больших класса: объективную (овеществленную в товаре) и субъективную (отраженную, организованную людьми).

Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант).

Информация обладает такими характеристиками как объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

Информатизация управления вносит коррективы в существующие формы управленческого труда и расширяет их состав. Она способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, в первую очередь законов, свойственных управлению в целом. К таким законам относятся: закон единства систем управления, закон соотносительности управляющей и управляемой систем, закон пропорциональности производства и управления, закон экономии времени, закон экономии интеллектуальной энергии, закон перехода от административных к организационным методам управления.

Информационная среда, ввиду ее важности, является объектом управления, наряду с персоналом, финансами и т п. Информационная среда управления подчиняется закону информированности-упорядоченности.

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

Следствие: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.

Поэтому, руководитель должен создать работникам условия для получения информации.

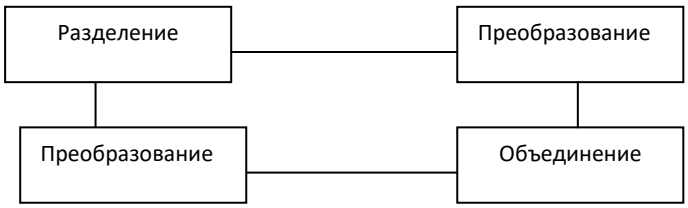
Самым важным приложением закона информированности-упорядоченности является рекламная деятельность. Реклама – это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них.

Закон единства анализа и синтеза.

Суть анализа - в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон: каждая материал система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроится на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Эти изменения идут в следующем цикле:



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

Практический подход к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью **метода постепенного приближения**, который включает 4 уровня:

1. предварит анализ с позиций стороннего наблюдателя
2. проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации
3. создание группы развития организации и формирование ее стратегии развития
4. постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации

Закон композиции и пропорциональности.

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности).

Закон: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении **(пропорции)**.

Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Реализация закона в организации требует обязательного использования набора принципов.

- Принцип планирования: Каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

- Принцип координации: Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.

- Принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечение требуемой их пропорции.

Специфические законы социальной организации.

Каждая организация представляет собой маленькое общество со своими населением и территорией, экономикой и целями, материал ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Существуют формализованные коммуникации и неформальные отношения человека с другими людьми, их соотношение должно заранее определяться руководителем.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное – это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, ее реакции на действие того или иного закона.

Лекция 8. Принципы организации.

1. *Понятие принципа. Классификация принципов.*
2. *Общие принципы организации.*
3. *Частные и ситуационные принципы организации.*
4. *Статическое и динамическое состояние организации.*
5. *Принципы статического состояния организации.*
6. *Принципы рационализации.*
7. *Проектирование организационных систем.*

Принцип (лат. основа, начало) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности; нормы поведения и деятельности, опирающиеся на практический опыт или сложившуюся систему знаний.

В силу того, что рассматриваемые принципы относятся к теории организации, следует учитывать тройственный характер самого понятия организации как системы. Организация, во-первых, является социальным образованием (институтом) с определенным статусом и стационарным объектом, реально существующим какое-то время (на протяжении ЖЦ); во-вторых, она осуществляет функциональную деятельность и, следовательно, нуждается в управленческих воздействиях, которые обеспечивают целенаправленность данного процесса; в-третьих, любой организации присуща структурная упорядоченность элементов, образующих ее как систему.

Изучение принципов организации и использование их в практической работе менеджеров вне зависимости от сферы деятельности последних необходимо, как минимум, для упрощения анализа и оптимизации управляющих воздействий на отдельные элементы организации в целом.

Принципы организации весьма многочисленны и разнородны. Это усложняет задачу их систематизации, но одновременно и объективно требует ее решения. В современной литературе можно встретить различные подходы и взгляды на классификацию принципов организации. Один из них предполагает выделение четырех основных критериев классификации, а именно: степени обоснованности и степени универсальности принципов, способов их реализации и масштаба действия. Следует особо отметить, что данная система принципов является общей классификацией, или классификационным подходом, поскольку не раскрывает самих принципов организации. Эту «недостаточность» компенсирует второй подход, предложенный Э.А. Смирновым.

При делении принципов по степени обоснованности следует учитывать их зависимость от двух категорий (видов) законов – объективных, независящих от желания людей и субъектов, выраженных в юридических нормах, традициях и обычаях всего населения региона или отдельных групп. Таким образом, данный критерий классификаций отражает меру

соотношения объективности и субъективности. К *научным принципам* относят те, которые являются следствием объективных законов и закономерностей, еще не получивших строгого рационального определения. Подобные принципы не зависят от воли людей и действуют одинаково в любой части света, в любой стране или регионе, области бизнеса, распространяясь на организациях каких бы то ни было размеров и форм собственности.

В отличие от научных к *обыденным принципам* организации относят те, что определяют правила и действия, вытекающие из юридических норм (субъективных законов), традиций региона, истории и обычаев людей. Они могут значительно варьировать по месту, времени, видами товаров и услуг.

Классификация принципов по степени универсальности позволяет выделить и рассматривать часть из них, отличающихся наибольшей общностью. *Универсальные (общие) принципы* исключительно важны, поскольку напрямую связаны с законами, факторами внешней и внутренней среды организации. Они характеризуют требования к менеджерам и опоре на них в условиях любой страны, в различных областях бизнеса, независимо от размера организации, ее профиля или формы собственности.

Специфические принципы характеризуют особенные явления и условия функционирования предприятия (например, в связи с принятием законов, регулирующих определенные виды деятельности). Они позволяют конкретизировать требования и повысить эффективность управления в условиях отдельного региона, отрасли или рыночной ниши.

Ситуационные же принципы организации позволяют должным образом оценить те частные или «единичные» составляющие, которые следует учитывать в практической работе менеджеров.

Очередным критерием классификации принципов организации выступает способ их реализации. Данная классификация принципов предоставляет возможность их использования в практической работе менеджера в качестве «инструмента». Так, условие *самореализуемости* принципов требует их обособления, а также знания специфики, постоянного контроля и учета в процессе жизнедеятельности организации. Условие возможности *«взаимодействия»* менеджеров со «стихийными» силами природы выдвигает дополнительные требования – не только знать определенные принципы, но и активно учитывать пределы управляемости природными факторами. Условие *полной управляемости* принципов также выдвигает на передний план дополнительные, более сложные требования в плане детализации и усиления активности менеджеров по их непрерывному систематическому использованию для обеспечения эффективности функционирования организации.

В отличие от трех предыдущих критериев классификации принципов организации, где использовался дедуктивный метод (движение мысли от общего к частному), четвертый критерий – масштабность их действия – логичнее рассматривать, опираясь на индуктивный метод (восхождение от

частного к обобщениям). Вначале целесообразно анализировать и использовать принципы, определяющие состояние и возможности самой организации, а затем приступать к непосредственной адаптации организации, «вписывая» ее в условия микро- и макросреды в кратчайшие сроки и с заданными параметрами.

На начальных этапах и стадиях существования фирмы, руководствуясь методом индукции, менеджеры обязаны установить и отладить взаимодействие между всеми структурными элементами и подсистемами – функциональной, организационно-управленческой, информационной, кадровой, технико-технологической. Предпринимаемые управленческие действия должны отвечать требования необходимости и достаточности. В дальнейшем оптимизированная по внутренним составляющим структура приводится в соответствие с системой целей – в зависимости от состояния и характера изменений во внешней среде, на основе принципов кооперации, унификации, стандартизации и пр.

Практическое использование рассмотренной классификации позволяет упростить, упорядочить и научно обосновать последовательность т содержание работы менеджеров.

Общие принципы организации сводятся в три основные группы: базисные, соответствия, оптимальности.

К ***базисным принципам*** относятся принципы: преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности.

Принцип преемственности предполагает глубокое всестороннее изучение основных идей, концепций, теорий, выдвинутых в прошлом и настоящем, а также опыта наших предшественников и современников.

Решая новые прикладные и теоретические задачи, современный менеджер обязан также реализовывать *принцип инновации*. Стратегия, тактика и техника профессиональной деятельности не должны быть эклектичны. При выполнении стандартных производственных или управленческих процедур используемые формы и методы могут и должны варьироваться, включать элементы уникальности, неповторимости.

Принцип комплексности проявляется в трех измерениях: объектном, субъектном, предметном.

1) Любую организацию следует рассматривать во взаимосвязи и взаимодействии с «внешними» факторами.

2) Важным является отношение администрации к персоналу в целом и каждому сотруднику персонально.

3) На внутреннем уровне необходимо применять дифференцированный подход, основанный на фактических результатах деятельности индивидов, групп и трудового коллектива.

Принцип верификации требует экспериментального подтверждения концептуальных идей и осуществления стратегических, тактических и оперативных планов организации.

Принцип амбивалентности указывает на двойственность, противоречивость всех процессов и явлений жизнедеятельности общества. Принимая конкретное управленческое решение, современный менеджер должен понимать, что оно отобрано и признано наилучшим с некоторой условностью и не лишено недостатков.

К ***принципам соответствия*** относятся принципы: целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности.

Принцип соответствия целей и ресурсов ставит перед руководителем задачу полного и своевременного ресурсами стратегических, тактических и оперативных целей организации.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения устанавливает порядок, когда любой сотрудник организации при выполнении конкретного задания может быть одновременно подчинен нескольким функциональным руководителям, но лишь одному линейному.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности определяет приоритет эффективности над затратами.

К ***принципам оптимальности*** относятся принципы: сочетания централизации и децентрализации, прямоточности, ритмичности, синхронизации.

Принцип сочетания централизации и децентрализации производства и управления требует от руководителей всех уровней рационального использования возможностей администрирования и коллегиальности.

Принцип прямоточности ориентирует работодателя и персонал на минимизацию производственных и управленческих операций при соблюдении технологии и гарантированном качестве выпускаемой продукции.

Принцип ритмичности обеспечивает плановое функционирование всех элементов организации, исключает чередование периодов «затишья» и «аврала».

Принцип синхронизации (системности) способствует быстрому восстановлению нужного режима функционирования организации при возникновении различных отклонений от нормы.

Частные (ситуационные) принципы дают возможность в еще большей степени сконцентрировать внимание персонала на отличительных моментах (как преимуществах, так и недостатках) в работе организации. Постоянный анализ, внедрение, контроль результативности и периодическая ревизия принципов текущей деятельности «освежают» функционирование предприятия, препятствуют застою и способствуют развитию отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами.

Таким образом, если научные и обыденные принципы «работают» на условия исключения каких-либо из них, то ситуационные принципы и другие принципы, выделяемые по данному критерию, дополняют и уточняют друг друга. Они «движутся», перемещаясь с набором соответствующих

требований от общей характеристики системы («площади») к подсистеме («отрезку» и части «площади»), а от нее – к каждому элементу подсистемы («точкам» в системе). В конечном итоге, ситуационные принципы - это требования для менеджеров по использованию ими конкретных «рычагов» повышения эффективности жизнедеятельности организации в режиме «реального времени».

Любая компания проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации (утилизации). Эти этапы характеризуются решением внутренних проблем в компании, причем, внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов для регистрации компании, организации ее деятельности, преобразования или ликвидации.

Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

К принципам статического состояния организации относятся: принцип приоритета и цели, принцип приоритета функций над структурой и принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Принцип приоритета и цели. «В системе: цель-задача-функция-структура-персонал наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача и далее функция, структура и персонал».

При создании, сокращении, объединение, реструктуризации или ликвидации компании наиболее хорошо должна быть разработана общая цель («семь раз отмерь – один раз отрежь»). Общая цель должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель полученного набора должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается организационная структура наиболее приемлемого вида. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников компании. Таким образом, основное внимание должно быть уделено целям компании, затем набору задач и функций, организационной структуре и персоналу. Разный объем внимания не означает, что к формированию цели нужно относиться очень профессионально, а к персоналу можно подходить «спустя рукава», то есть непрофессионально.

Принцип приоритета функций над структурой. «При создании компаний в системе «функция-структура» наивысший приоритет должны иметь функции».

Компанию можно создать двумя вариантами. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой на его взгляд компании с набором уже выполняемых функций – это метод «бенчмаркинг». По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать организационную структуру. Этот вариант может учесть текущие (а не прошлые) потребности в наборе функций, отражающие реальный момент. Практика показывает, что 60-80% учредителей компаний, облегчая себе труд, предпочитают копировать существующие структуры. Результаты такого облегчения проявляются достаточно быстро и весьма негативно. В качестве примера можно привести стратегию спецслужб США по «утечке» секретной военной информации. Эта стратегия заключалась в следующем: после того как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в СССР как особо секретную, как последнее слово в технике. Время, потраченное советскими конструкторами на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух супердержав. А в США уже серийно реализовалась новая, и их конструкторы приступали к разработке более совершенной. И так по циклу.

Принцип приоритета субъекта управления над объектами. «При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников».

Обычно новое подразделение или компания создается с целью удовлетворения каких-то важных потребностей или интересов. Вначале подбирается руководитель или специалист, который может профессионально реализовать поставленную цель. А затем новый руководитель или специалист подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

К принципам динамического состояния организации относятся: принцип приоритета персонала, принцип приоритета структур над функциями и принцип приоритета объекта управления над субъектом.

Принцип приоритета персонала. «В системе: цель-задача-функция-структара-персонал наивысший приоритет должен иметь персонал, затем структура, функция, задача и цели». Любая компания создается людьми и для людей. Вспомним глобальную цель управления социальными процессами: «Максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности и общества». При функционировании компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием их деятельности. Человек является основным производителем прибавочного продукта. Поэтому следует формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые именно для него. В случае

возникновения проблем с персоналом, необходимо корректировать цели компании, набор конкретных задач, набор функций с возможным изменением организационной структуры.

Принцип приоритета структур над функциями. «Для действующих компаний в системе «функция-структура» наивысший приоритет должна иметь структура».

В действующих компаниях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Таким образом, на каждый момент времени в любой компании имеются либо ненужные, либо недостающие в какой-то мере подразделения, которые через какое-то время будут или упразднены, или созданы без столкновений и антагонизмов. Для каждой компании создается уникальная организационная структура, благотворно влияющая на деятельность компании. Для сохранения этого благополучия имеется очень небольшой диапазон изменения этой структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев. Эти изменения вызываются желанием ввести новые или сократить старые функции производства и управления. Широкое изменение функций производства и управления многими руководителями трактуется как большая гибкость системы управления. Однако при превышении этого диапазона компания может не справиться с новыми функциями.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом. «В действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя».

Будущие руководители и специалисты подразделений компании должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных Руководство компании в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность (нематериальный актив), на формирование которой были затрачены деньги компании. Обычно суммарный технический потенциал сформировавшегося коллектива существенно выше потенциала руководителя. Поэтому новый руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива. Кроме того, подчиненные вправе рассчитывать на то, что новый руководитель будет не хуже прежнего. Таким образом, экономические, технологические и социальные мотивы достаточно существенны для реализации данного принципа.

В практической деятельности некоторых директоров компаний приоритет отдается новому руководителю или специалисту. При этом сразу после назначения нового руководителя производятся серьезные перестановки или он приводит свою команду подчиненных, а прежний коллектив либо увольняется, либо перераспределяется в другие коллективы. Обычно это плохо кончается, так как теряются связи, каналы неформальной информации, навыки и т.п.

Принципы рационализации

Принцип последовательного подключения «Философия преобразований в компании должна разрабатываться специалистами с сенсуальной организацией мышления, основные принципы преобразований - специалистами с иррациональной организацией мышления, а непосредственное проектирование и осуществление преобразований - специалистами с рациональной организацией мышления».

В психологии выделяют три типа организации мыслительной деятельности человека: рациональное, иррациональное и сенсуальное. Эти типы организации мыслительной деятельности имеют глубокие исторические корни и накладывают существенный отпечаток на реализацию процесса изменений. Каждый из них имеет свои сферы эффективного использования.

Сенсуализм - это познание реальности только через субъективное восприятие, чувство и ощущение (сенсорика). Основной принцип сенсуализма: «нет ничего в разуме, чего бы не было в чувствах». Человек с таким типом мышления позитивно воспринимает только то, что вызывает в нем какие-то реакции (положительные или отрицательные). То, что его не трогает, не должно существовать, является лишним. Это теория субъективной полезности. Работник с сенсуальным мышлением может интуитивно определить неэффективность элементов компании или их связей.

Иррационализм - это познание реальности преимущественно через внемыслительные аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, воображение, озарение. Человек с иррациональным типом мышления обычную логику мышления должен сопоставить со своими представлениями, воображениями. При этом преимущество отдается субъективной, воображаемой модели. Аналогично бесконечной десятичной непериодической дроби в математике человек с таким типом мышления постоянно сомневается в правильности принятых им решений и возможных результатах - в его сознании борются два направления: разумное и чувственное.

Рационализм - означает усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например, производства, разработка решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам или законам. Как философское направление он признает разум и логику основой познания и поведения людей. Принципы рационализма разделяли философы - Р. Декарт, Б. Спиноза, Г. Лейбниц, И. Кант, Г. Гегель, И. Фихте.

Преобразования в любой компании должны носить опережающий характер, чтобы к моменту созревания новой потребности общества или отдельных потребителей компания была готова их удовлетворить. Готовых алгоритмов нет. Эффективность преобразований (рационализации)

определяют две группы важных неопределенностей:

• какие потребности могут возникнуть у потребителей, в какое время, каким может быть объем этих потребностей?

• какие преобразования проводить, в каком объеме, какой управленческий, технологический и финансовый потенциал следует задействовать?

Эта задача из разряда «пойди туда - не знаю куда, принеси то, не знаю что». Специалист с рациональной организацией мыслительной деятельности с такой задачей не справится, так как нет методик, нет аналогий, нет логики. А подобных специалистов в любой компании большинство. Специалист с сенсуальной организацией мыслительной деятельности с такими преобразованиями справится, так как ход его мышления индивидуален и основан на подсознании, неожиданных находках, алогичных выводах и т.д. В качестве примера можно привести вариант использования некоторых диссидентов в советское время. Основная масса жителей любой страны лояльно относится к действиям исполнительной, законодательной и судебной власти. Однако всегда находятся единицы, которые представляют себе другую более гуманную модель общественного строя, экономического или экологического развития и предлагают пути ее реализации. Организация их мышления преимущественно сенсуальная. Их поведение многим кажется нелогичным, глупым, непонятным. Государственная власть старалась избавиться от них либо высылая их в другие страны, либо направляя в психиатрические лечебницы, либо лишая их свободы на длительное время. Тем не менее, нестандартность, типовая нелогичность мышления привлекли внимание спецслужб, к этим людям. Нескольким диссидентам сделали предложение работать в системе контрразведки, разгадывая шифры шпионских посланий. Этот подход спецслужб оказался плодотворным. Вместо того, чтобы долго перебирать многочисленные варианты сочетаний цифр, букв, такой человек достаточно быстро находил ключ к шифру посредством интуиции, озарения, телепатической связи с инициатором шифровки.

Дальнейшую работу по рационализации могут проводить специалисты с иррациональным и рациональным мышлением.

Принцип всесторонности входной информации. «Информация, поступающая от объекта рационализации, должна отражать сведения о ключевых элементах состояния и деятельности компании».

Информация является средством отражения текущего состояния подразделений компании (цехов, отделов, групп и т.д.). Обычно объектом преобразований является не вся компания, а отдельные ее подразделения, например, заводоуправление, отдел маркетинга, отдел кадров. Компания из предосторожности предоставляет специалистам по преобразованиям только ту информацию, которая касается преобразуемого подразделения. По этой причине достаточно трудно оценить влияние других подразделений на пре-

образуемое и результат локального преобразования какого-либо подразделения обычно незначителен.

Известные консультационные фирмы, производящие программные продукты для систем поддержки решений, такие как корпорация «Галактика», корпорация «Парус», фирма «РОЭЛ консалтинг», БЛАН, МетаТехнология и другие разработали перечень документов, которые должен предоставить клиент для обсуждения вопроса о необходимых изменениях. Перечень построен именно по принципу всесторонности. В перечень входят: общие сведения о компании, описание документооборота, сведения Финансово-экономического характера, сведения о кадровой политике и системе повышения квалификации персонала, сведения об используемых информационных технологиях. В качестве иллюстрации приведем перечень документов по набору «Общие сведения о компанию»:

1.Уставные документы компании;
2.Тексты соглашений или договоров с клиентами (аренда, лизинг, кредиты, займы и др.);
3.Балансы организации (текущий и 2-3 предыдущих годовых);
4.Бизнес-план или документ его заменяющий;
5.Описание бизнес-процессов;
6.Структура управления компании и подробная структура высшего уровня управления с указанием ФИО, возраста и образования ключевых руководителей компании;
7.Структура производственных и непроизводственных объектов;
8.Штатное расписание подразделений (численный состав);
9.Набор положений об отделах и службах, должностных инструкций;
10.Функциональная структура (управление и производство) с перечнем функций всех подразделений;
11.Набор методик расчета финансовых и экономических показателей, которыми пользуются специалисты компании;
12.Договоры или соглашения об участии компании в совместных предприятиях или смешанных обществах за рубежом;
13.Номенклатура сырья, материалов, полуфабрикатов и сведения об основных поставщиках;
14. Ассортимент продукции и текущий прайс-лист;
15. Основные рынки сбыта и постоянные потребители;
16. Система работы с материалами и комплектующими изделиями (запасы на складе, «с колес» и др.);
17.Структура себестоимости продукции (в т.ч. отдельно энергетические, интеллектуальные затраты) и др.

В зависимости от специфики компании этот набор может быть дополнен.

Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации компании. «Рекомендации, выдаваемые компании по рационализации ее

деятельности и состояния, должны затрагивать не только непосредственные объекты рационализации, но и объекты, соприкасающиеся с ними прямо или косвенно».

На базе исходной информации, отражающей реальное положение компании, проводится работа по рационализации ее деятельности. Результатом этой работы является разработка решений (рекомендаций) в форме набора проектов, направленных на совершенствование деятельности компании. Руководитель компании может по-разному воспользоваться набором разработанных проектов: реализовать эти рекомендации самостоятельно, пригласить авторов проектов для практической реализации рекомендаций, оставить внедрение рекомендаций на будущее.

Среди перечня проектов выделяют основной и вспомогательный наборы.

К *основному набору* относятся следующие проекты:

а) «Стратегия развития организации и создание комплексной системы управления»;
б) «Корректировка системы должностных инструкций, правил и положений о подразделениях компании»;
в) «Совершенствование управления финансами (пополнение оборотных средств)»;
г) «Ассортиментная политика и задачи службы маркетинга»;
д) «Бизнес-план»;
е) «Корректировка организационной структуры организации»;
ж) «Возможности организации для создания СП или смешанных обществ за рубежом».

К *вспомогательному набору* относятся следующие проекты:

- «Сокращение затрат»;
- «Улучшение мотивации персонала»;
- «Реорганизация системы повышения квалификации персонала»;
- «Снижение сверхнормативных запасов»;
- «Оптимизация потребления организацией энергоресурсов».

Руководители компаний должны понимать, что для решения проблем необходим полный набор проектов, выполняемых специалистами по рационализации. Наличие только основного набора (что часто и бывает) не дает желаемого результата по повышению эффективности деятельности компании.

Следует отметить, что рационализацией необходимо заниматься постоянно. Развитие потребностей и интересов человека и общества, новых технологий, новых требований к экологии, социальной сфере порождает новые проблемы (путаницы). Этот процесс идет циклически, и почивать на лаврах однажды проведенной рационализации не приходится.

Принцип внутренней рационализации. «Руководство компании должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационализаторской деятельности».

Потребности человека в информации и знаниях, самовыражении и самопроявлении, творческом труде и патриотизме стимулируют интерес работников к рационализации. В области рационализации достигнуты большие успехи во многих странах. В СССР в 1958 г. было создано Всесоюзное общество изобретателей и рационализаторов (ВОИР) под руководством профсоюзов СССР. В 1980 г. в нем насчитывалось свыше 11 млн. человек. ВОИР имел широкую сеть отделений, филиалов и первичных организаций. Обычно организации по изобретательству и рационализации возглавлялись руководителями или специалистами предприятий. Не менее важную роль имело Всесоюзное (ныне Всероссийское) общество «Знание», созданное в 1947 г. и предназначенное для распространения политических и научных знаний среди населения. Успешно функционируют и другие узкоспециальные объединения - архитекторов, астрономов и геодезистов, ботаников, гидробиологов и др.

В странах западной Европы и в Японии в компаниях создаются кружки качества, инициаторами которых выступают менеджеры. *Кружок качества* - это надпроизводственная структура, в которую добровольно вовлекают работников для выполнения совместно со штатными специалистами творческой работы по рационализации. Занятия в кружках качества происходит в рабочее время, и являются добавочной функцией для работников, прямо не оплачиваемой. Менеджеры кружков качества ставили следующие задачи:

1. осуществить всесторонний подход к улучшению качества выпускаемой продукции,
2. активизировать творческий потенциал работников,
3. улучшить отношение работников к компании,
4. снизить непроизводительные затраты времени и уменьшить общие издержки,
5. повысить действенность; экономичность и производительность организации,
6. гармонизировать социальные отношения,
7. достигнуть гармонии между мировой технической цивилизацией и национальными особенностями трудовых отношений.

К 70-м годам успехи кружков качества в Японии стали очевидными для всех. Руководители многих компаний мира начали вкладывать немалые средства в развитие таких кружков качества.

Дальнейшим развитием кружков качества в мире стало создание бригад или групп повышения результативности и производительности (ГПРП).

1. Сущность проектирования организационных систем.

Проектирование организационной системы – исключительно важная и ответственная задача, предполагающая создание модели будущей организации, описание механизмов ее внутреннего функционирования и взаимодействия с внешней средой, а также составление прогноза ее развития. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности. Механизм отношения с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Проектирование новой организационной системы – сложный процесс, включающий несколько этапов т типовых процедур.

1-й этап: определение главной цели организации с учетом факторов внешней среды и потребностей общественного развития.

2-й этап: конкретизация целей-ориентиров, направленных на достижение главной цели.

3-й этап: разработка общей стратегии развития.

4-й этап: разработка тактических способов реализации стратегической концепции в различных условиях внешней среды (стандартных, благоприятных, неблагоприятных).

5-й этап: создание организационной модели – схемы взаимодействия всех структурных элементов.

6-й этап: создание организационной структуры управления.

7-й этап: анализ и уточнение персонального распределения специалистов по «рабочим местам» (РМ).

2. Механизм проектирования организационных систем.

Создание компаний может носить разрешительный или заявительный характер. При разрешительном характере создания компаний главную роль при регистрации товариществ или обществ играет государственный орган. Он осуществляет жесткий контроль за соблюдением им же установленных правил, ограничений, сроков. Регистрация компаний может длиться довольно долго, а в отдельных случаях в ней могут отказать. Еще труднее реализовать процесс ликвидации компании.

При заявительном характере главную роль играет желание гражданина или организации создать новую компанию или реорганизовать старую. Регистрационные государственные органы лишь фиксируют определенный набор документов. В РФ существует разрешительный характер создания компаний.

Успешная регистрация компании еще не гарантирует успешной ее деятельности. Необходимо предварительно рассчитать основные параметры будущей организации, определить ее место в местном, региональном или

мировом разделении труда, чтобы потом не пришлось тратить значительное время и большие финансовые ресурсы на исправление допущенных ошибок.

Разработка ОС – это многоплановый процесс с участием специалистов по управленческим и технологическим вопросам, по системотехнике и информации, по финансам и экономике, по юридическим вопросам, маркетингу и др.

3. Стадии и методы проектирования организационных систем.

Процесс создания ОС включает три стадии:

• Предпроектная. Проведение научно-исследовательских работ (НИР), разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) и технического задания (ТЗ) на создание ОС.

• Проектирование. Разработка технического и рабочего проекта с включением современных информационных технологий.

• Ввод в эксплуатацию. Выполнение монтажно-наладочных работ, опытная эксплуатация и приемо-сдаточные испытания ОС.

Проектирование и практическое воплощение организационных систем основаны на использовании законов и принципов организации. В состав этих мероприятий входят организационные, технологические, экономические, финансовые, правовые и другие действия.

Этапы создания компании: формирование состава учредителей; разработка, оформление и подача учредительных документов; получение свидетельства о регистрации; заказ и изготовление печати; открытие накопительного счета; получение кодов статистики; постановка на налоговый учет; регистрация в Фонде социального страхования, Пенсионном фонде, в Фонде обязательного медицинского страхования (МГФОМС); открытие расчетного счета.

Все компании должны иметь производственно-технический паспорт, показатели которого периодически корректируются.

Проектирование организационно-функциональных и управленческих структур осуществляется с использования различных методов, которые дополняют друг друга. ПО мнению специалистов, наиболее эффективными являются методы:

- аналогий;
- экспертно-аналитический (экспертные опросы и оценки, графические и табличные описания организационных структур);
- структуризации целей (разработка системы («дерева»), экспертный анализ вариантов организационной структуры, составление карт прав и ответственности за достижение целей);
- организационного моделирования (математико-кибернетические, математико-статистические, графоаналитические и натурные модели).

4. Принципы параллельности и последовательности.

В практической деятельности ОС используется два принципа использования механизма внутреннего функционирования и механизма отношений с внешней средой: принципы последовательности и параллельности.

Принцип последовательности. «Для действующих компаний корректировка механизма внутреннего функционирования должна идти после осознания тенденций изменения механизма отношений с внешней средой».

Изменение механизма отношений компании с внешней средой может носить устойчивый и неустойчивый характер. При установлении тенденций устойчивых изменений механизм внутреннего функционирования компании должен оперативно корректироваться в допустимом диапазоне. В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.

Принцип параллельности. «Для новых компаний необходимо проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

Лекция 9. Организационная культура.

1. *Понятие, характеристики и свойства организационной культуры.*
2. *Функции организационной культуры.*
3. *Классификация организационной культуры.*
4. *Система методов поддержания культуры организации.*
5. *Изменение организационной культуры.*
6. *Современные информационные технологии организационной культуры.*

Культура - это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций.

Организационная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

Основные характеристики организационной культуры:

1. Организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.
2. В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).
3. Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.
4. Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.
5. В основе большинства трактовок лежит понимание культуры в широком смысле слова.

Корпоративная культура - система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в

социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Понятие организационной культуры более разумно, когда мы говорим о компании, фирме, организации. Ведь не всякая организация – корпорация. То есть, *понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».*

Свойства организационной культуры базируются на следующих существенных признаках: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Всеобщность организационной культуры выражается в том, что она охватывает все виды действий, осуществляемых в организации. Неформальность организационной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационной жизни. Устойчивость организационной культуры связана с таким общим свойством культуры, как традиционность ее норм и институтов.

К основным признакам организационной культуры относятся:

1) отражение в миссии организации ее основных целей;
2) направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
3) степень риска;
4) мера соотношения конформизма и индивидуализма;
5) предпочтение групповых пли индивидуальных форм принятия решений;
6) степень подчиненности планам и регламентам;
7) преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
8) преданность или безразличие людей по отношению к организации;
9) ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
10) характер отношения руководства к персоналу;
11) ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
12) ориентация на стабильность или изменения;
13) источник и роль власти;
14) средства интеграции;
15) стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы.

К *субъективным* элементам культуры относятся верования, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, обычаи, принятые нормы общения, лозунги

Объективные элементы культуры отражают материальную сторону жизни организаций. Это, например, символика цвета, удобство и оформление

интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и др.

Организационная культура выполняет различные функции, которые ее характеризуют наиболее полно. Все функции условно можно подразделить на две группы:

1) определяемые внутренним состоянием формального механизма организации;

2) определяемые необходимостью адаптации организации к своей внешней среде.

К первой группе функций относятся следующие:

1. Охранная. Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, т.е. она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Культура включает специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом. Особенно актуальна эта функция культуры для современных российских экономических организаций.

2. Интегрирующая. Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп — ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутриорганизационной жизни лучше осознать цели организации, приобрести наиболее благоприятное впечатление об организации, в которой он работает, ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

3. Регулирующая. Организационная культура включает неформальные, неписаные правила. Они указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д.

4. Замещающая. Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления в организации. Поскольку культура в отличие от формального механизма в большей своей части самовоспроизводящийся феномен — самовоспроизводятся язык культуры, культурные коммуникации, привычные формы поведения в рамках культурной среды, то многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат.

5. Адаптивная. Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь возможен противоположный процесс —

индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач. Для российских фирм, у которых вопросы кадровой политики стоят очень остро, функция адаптации чрезвычайно актуальна.

6.Образовательная и развивающая. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является приращение знаний и навыков работников, которые организация может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в своем распоряжении.

7.Управление качеством. Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы — экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

8.Ориентирующая направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

9.Мотивационная создает необходимые стимулы для эффективной работы и достижения целей организации.

10.Формирование имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации и некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как па эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обусловливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации.

Ко второй группе функций организационной структуры относятся следующие:

1.Ориентация на потребителя. Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами. Многие современные организации позиционируют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой ценности.

2.Регулирование партнерских отношений. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношении с партнерами, предполагающие моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная

культура развивает и дополняет нормы и правила поведения, выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка.

3.Приспособление экономической организации к нуждам общества. Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности организации. Ее эффект Заключен в устранении барьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием организацией правил общественной игры. То есть выгода организации заключена в устранении экономических минусов — убытков.

Американский исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

1)рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2)бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3)клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Здесь выделяются следующие виды:

1)культура джентльменского клуба. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к обострению отношений с ними;

2)культура казармы. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно;

3)культура спортивной раздевалки. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют открытое пренебрежение к женщинам. Женщин, даже высокого положения, например принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают;

4)культура отрицания различий между полами. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между

полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5)культура ложной защиты женщин. В рамках этой культуры идея равенства, основанная па общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им о том, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6) культура смышленых мачо. Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: преобладающая в организации культура и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать в пределах одной общей культуры. Культура организации — подвижный феномен. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из других организаций, для которых характерна иная культура, и привносящих в нее новые элементы другой культуры.

Для поддержания организационной культуры в литературе предлагается система методов. Основными группами методов являются следующие.

1.Объекты и предметы внимания, оценки, контроль со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер ориентирует работников на то, что важно и что от них ожидается.

2.Реакция руководства па критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

3.Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные сигналы» в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

4.Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние

обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

5.Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6.Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Существуют три возможности сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

1.Изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.

2.Изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации или группа могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники могут не хотеть этого. Главная проблема — отсутствие приверженности и

последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры.

3.Изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу, что дает внутреннее удовлетворение.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности они порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в организационной культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними.

Возможны два подхода при изменении культуры:

- принятие сотрудниками организации новых верований и ценностей;
- включение и социализация новых людей в организации, а также увольнение людей.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменениям поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной активности.

Важность информации как составляющей современных производительных сил и фактора формирования организационной культуры не подлежит сомнению. Различный подход к использованию информационных ресурсов является одним из основных признаков различия организационных культур. Принципиально лучшим вариантом использования информации является ее общедоступность при принятии решений, выполнении необходимых расчетов и подготовки научно обоснованных прогнозов.

Отечественная наука накопила богатый опыт практической реализации данного преимущества с помощью теоретически обоснованного экономико-математического инструментария. Современные специалисты, использующие математические методы в управлении экономикой, фирм, предприятий, организаций различных форм собственности, обязаны иметь необходимый минимум знаний об информационных технологиях.

Информационные технологии управления рассматриваются в двух аспектах:

1) исследовательском - технологии используются как инструментарий, предназначенный для оптимизации и апробации различных моделей рыночных отношений;

2) эксплуатационном - технологии предназначены для информационной поддержки процессов функционирования экономической

системы, т.е. для решения конкретных практических задач.

Информационные технологии представляют собой готовый к употреблению научно-технический продукт, полученный в результате совместной творческой деятельности экономистов, математиков и программисток.

Так как организационная культура является одним из составляющих элементов внутренней среды организации, то она формируется управлением в значительной мере в зависимости от того, насколько эффективным является обмен информацией между работниками. От уровня применяемых информационных технологий зависит и решение вопросов, связанных с поддержанием и развитием организационной культуры.

Свободный доступ к информации характеризует сильную организационную культуру, которая и отличается от слабой культуры тем, что работники чувствуют себя неотделимой частью мощного единого коллектива, имеющего общие устремления и ценности, хорошо осведомленного о деятельности друг друга. Организация может использовать при этом следующие современные инструментальные информационные технологии: гипертекстовые технологии, машинную графику, телекоммуникационные методы доступа, структурные и объектно-ориентированные технологии, мультимедиа.

1. Гипертекст. Эта технология позволяет работать с большими объектами семантической (понятийной) информации. Актуальность и значимость гипертекста возрастают в эпоху качественных преобразований.

Методология гипертекстового информационного моделирования и соответствующие инструментальные средства позволяют формализовать текстовые описания реформируемых систем, проектировать и обрабатывать информационные модели различных экономических объектов и процессов в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Полезность данной технологии проявляется особенно тогда, когда создается новая целостная социально-экономическая концепция и необходима уверенность в том, что огромное количество нормативно-правовых документов будет в точности соответствовать основным принципам развития.

2. Графика. Накопление знаний о мире, решение задач, возникающих перед специалистами, возможны двумя способами: алгебраическим и геометрическим. Алгебраический — позволяет внедрять в практику алгебраических моделей, которые опираются на идею символьных преобразований. Геометрический — генерирует у человека определенные ассоциации, с помощью которых формируются интеллектуальные подсказки.

Для лица, принимающего решение, важно, когда выбор делается им самим на основе предложенной ему информации, его опыта и знаний. В условиях рынка большое внимание уделяется научной визуализации данных в целях демонстрационного представления научных и коммерческих результатов.

Демонстрационная машинная графика позволяет решать три основных типа задач: работа с диаграммами, редактирование изображения и подготовка и планирование демонстрационного материала. Интенсивное развитие технологии этого направления свидетельствует об актуальности тех задач, которые они позволяют решать.

3. Телекоммуникации. В последнее время активно внедряются компьютерные системы общественного доступа: коммерческие базы данных тематического характера; системы электронных бирж и рекламных досок; системы удаленной обработки информации; средства предоставления информационных и других видов услуг.

Основными формами реализации этих систем являются локальные вычислительные сети и телекоммуникационные системы.

Возможности локальных вычислительных сетей жестко ограничены территориально. Наибольшей гибкостью и широтой возможности обладают средства телекоммуникационных систем. Существующие телекоммуникационные среды различаются как по номенклатуре и характеру предоставляемых функциональных возможностей (электронная почта, факсы, услуги экономического банка данных и т.д.), так и по стоимости своих услуг.

4. CASE-технологии. В связи с тем, что проектирование экономических информационных систем является трудоемкой, сложной и длительной работой, возникла необходимость в разработке программно-технологических средств специального класса — CASE-систем.

Первоначальное значение термина CASE— компьютерная разработка программного обеспечения. Большинство существующих CASE-систем ориентировано на автоматизацию проектирования программного обеспечения и основано на методологиях структурного проектирования и программирования. Эти методологии используют спецификации в виде диаграмм или текстов для описания системных требований, связей между моделями системы, динамики поведения системы и архитектуры программных средств.

Стратегия выбора CASE-системы для конкретного применения зависит от: целей и потребностей самого проекта и квалификации вовлеченных в процесс проектирования специалистов.

5. Мультимедиа. Это интерактивная система, обеспечивающая работу с текстами, неподвижными движущимися изображениями, анимационной компьютерной графикой, речью и высококачественным звуком.

Для реализации мультимедиа был разработан новый тип персонального компьютера — NeXT. Организация работы с NeXT — особая форма общения человека с ЭВМ. Если раньше взаимодействие осуществлялось с помощью интерфейса WIMP (окно, образ, меню, указатель), то компьютер типа NeXT дает возможность работать с интерфейсом SILK (речь, образ, язык, знания). Появление систем мультимедиа привело к кардинальным изменениям в таких сферах, как бизнес, компьютерный тренинг, образование и др. Что в

свою очередь позволило динамически отслеживать индивидуальные запросы мирового рынка, создавать видеокаталоги продаваемых изделий, коммерческие базы, справочники, проводить деловые видеоконференции.

Лекция 10. Субъекты организаторской деятельности.

1. *Персонал в организации.*
2. *Процессы и явления, свойственные организаторской деятельности.*
3. *Субъекты организаторской деятельности.*
4. *Роль руководителя в организации.*
5. *Виды ответственности руководителей компании.*

Персонал - это личный состав организации, который работает по найму для обеспечения целей организации.

Персонал управления - это персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации.

Персонал управления создает социально-экономические и организационно-технические предпосылки и условия для эффективного труда членов коллектива, непосредственно занятых выполнением производственных операций.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности:

1. П*ланирование персонала,* осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.
2. *Поиск и отбор персонала.*
3. *Адаптация новых работников.* Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.
4. *Анализ работы и нормирование труда.*
5. *Система стимулирования труда:* широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширений полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.
6. *Обучение и развитие,* которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.
7. *Оценка исполнения,* сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.
8. *Внутриорганизационные перемещения работников,* повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность работника для организации.
9. *Формирование и поддержание организационной культуры,* традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Совокупность методов, принципов, правил, приемов, используемых субъектом для выполнения организационных задач, называется организаторской деятельностью. Она предполагает создание или усовершенствование механизма организации в соответствии с целями и задачами организационных систем. Организаторскую деятельность можно представить как явление в системе организационных отношений.

Организация предполагает планомерные и продуманные действия со стороны субъекта по безусловному исполнению намеченных мероприятий. В качестве субъекта может выступать коллективный орган и работник, наделенный соответствующими полномочиями, правами и ответственностью. Любая организаторская деятельность реализуется через процедуры и операции формирования и исполнения управленческих и технологических решений. Так, организаторская деятельность может быть представлена как процесс.

Организаторская деятельность основных субъектов товариществ и обществ включает общие и конкретные (специфические) виды деятельности. Общие виды деятельности регламентированы в виде положений об отделах и службах и должностных инструкций. Специфические виды деятельности разрабатываются исходя из условий функционирования компании.

Так, обязанность субъекта организаторской деятельности - это «принятие решения», «утверждение», «организация выполнения», «контроль исполнения». Обязанность объекта организаторской деятельности — «информационная подготовка», «разработка и согласование решения», «выполнение решения».

Субъектами организаторской деятельности на уровне страны в РФ являются: Президент, члены Совета Федерации и депутаты Государственной Думы, Председатель Правительства, федеральные министры, Председатель Конституционного суда и т.д. Основные права и обязан- мости субъектов организаторской деятельности РФ регулирует Конституция РФ.

Субъектами организаторской деятельности в компании могут быть директор, главный инженер, начальник Цеха, заместители директора по производству, по маркетингу, по капитальному строительству, главный экономист, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник отдела технического контроля и др.

Организаторская деятельность основных субъектов товариществ и обществ состоит из общих и конкретных (специфических) видов деятельности. Общие виды деятельности регламентированы в виде положений об отделах и службах и должностных инструкций. Специфические виды деятельности разрабатываются исходя из условий функционирования компании.

Субъектами организаторской деятельности в общественных организациях могут быть председатель политической партии, президент ассоциации промышленников и предпринимателей России, председатель клуба героев РФ.

В качестве объектов организаторской деятельности могут быть граждане страны, работники компании, отдельные люди.

Известно, что одни люди успешнее справляются с какими-то видами деятельности, другие — нет; что темп овладения какой-либо деятельностью и достигаемые в ней результаты у разных людей различны. Это обычно объясняют наличием способностей у человека к конкретному виду деятельности. Любая способность представляет собой систему качеств личности. Например, так называемые технические способности включают в себя специфически развитую наблюдательность, пространственное воображение и особый склад мышления. Способности к изобразительной деятельности обусловлены высокой чувствительностью зрительного анализатора, образной памятью и рядом сенсорных качеств, выражающихся в координации движений рук. В общем виде способность можно определить как систему индивидуально-психологических качеств человека, отвечающих требованиям данного вида деятельности и являющихся условием успешного ее выполнения.

Наряду с организаторскими способностями, на эффективность деятельности руководителя, как показывают исследования, оказывает влияние организаторская направленность его личности.

В реальной управленческой деятельности организаторская направленность личности руководителя может проявляться в его отношениях с подчиненными, в стремлении определенным образом оценивать их действия, эмоционально реагировать на их поведение. В этом проявляется так называемая установка руководителя, характеризуемая качествами его личности.

Основные типы установок руководителей по отношению к подчиненным:

Активно-положительный — руководитель доброжелательно и с уважением относится ко всем людям, их нуждам, проблемам, готов помочь каждому;

Скрыто-отрицательный — руководитель относится ко всем подчиненным предвзято, не доверяет им, считает хорошим работником только себя самого.

Функциональный — руководитель склонен делить всех подчиненных на хороших и плохих работников и распределяет между подчиненными привилегии, льготы и свое внимание в соответствии с их производственными заслугами.

Нейтральный — руководитель безразлично относится ко всем подчиненным, не склонен интересоваться их личными нуждами, вежлив, но не проявляет душевной теплоты.

Ситуативный — руководитель постоянно проявляет эмоциональную неуравновешенность, вспыльчивость, его обращение с подчиненными зависит от его настроения.

Однако организованность коллективной деятельности зависит не только от организаторских качеств личности руководителя, но и от проявления этих качеств в реальной управленческой деятельности. Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя в его деятельности должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что деятельность руководителя также существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих.

Таким образом, результативность деятельности руководителя как лидера зависит не только от субъективных факторов, но и от объективных особенностей содержания групповой деятельности.

Для определения лидерских возможностей руководителей важно четко представлять границы их деятельности. Содержание деятельности руководителя обусловлено, прежде всего, выполнением целого ряда управленческих **функций по руководству организацией**.

Так, *административная функция* является наиболее важной в деятельности руководителя, поскольку связана с координацией индивидуальной деятельности каждого члена коллектива в рамках одной общей, коллективной деятельности. Специфика этой функции заключается в структурированности и целостности усилий членов коллектива в достижении общих целей.

Целеполагающая функция связана с определением приоритета оперативных и тактических целей коллективной деятельности, определения методов и средств их достижения. Реализация этой функции требует от руководителя умения учитывать особенности текущего момента, способности находить правильное и адекватное решение в конкретной ситуации. Неспособность руководителя к выполнению этой функции приводит к дезорганизации деятельности коллектива. Поскольку целеполагающая функция руководителя заключается в планировании и прогнозировании коллективной деятельности, наиболее эффективным руководителем оказывается тот, кто способен осуществлять оптимальный выбор из ряда возможных решений на основе прогностической оценки ситуации.

Дисциплинарная функция связана с необходимостью поддержания в коллективе в процессе совместной трудовой деятельности должной результативности выполнения каждым членом коллектива своих обязанностей, а также следования принятым в коллективе нормам поведения. В выполнении дисциплинарной функции наиболее отчетливо проявляется ориентация на единоличное или коллегиальное решение вопросов; мера применения тех или иных методов воздействия характеризует личность руководителя.

Экспертно-консультативная функция связана, прежде всего, с профессиональной компетентностью руководителя. В процессе коллективной деятельности руководитель обычно является тем лицом, к которому чаще

всего обращаются как к источнику достоверной и надежной информации или как к наиболее знающему человеку.

Коммуникативно-регулирующая функция предполагает регулирование в коллективе функционально-ролевых взаимоотношений и требует от руководителя давать необходимые разъяснения тем или иным управленческим решениям.

Функция представительства. Важную роль в жизнедеятельности любого коллектива играет представительство его руководителя во внешних организациях. Успешное осуществление функции представительства является одним из условий авторитета руководителя. Важную роль в осуществлении этой функции играет компетентность, опрятный внешний вид, спокойная манера поведения, уважительное отношение к своим товарищам, сдержанность в общении, четкое и ясное изложение своих мыслей.

Важнейшим условием выполнения *воспитательной функции* руководителем является формирование и развитие коллективности в совместной деятельности, максимальной включенности каждого члена коллектива в трудовой процесс, создание морально-психологического климата, основанного на деловом сотрудничестве и взаимопомощи. Межличностные отношения в коллективе, уровень их развития, модальность (эмоциональная окраска) отношений — индикатор реализации руководителем данной функции.

Психотерапевтическая функция раскрывает умение руководителя предотвращать и оперативно решать возникающие в коллективе конфликтные ситуации и устранять стресс-факторы. Эта сторона руководства в значительной степени влияет на результативность коллективной деятельности, повышая ее управленческо-воспитательный потенциал.

Руководитель несет ответственность за свои решения как гражданин и как должностное лицо. Согласно ГК РФ гражданин полностью отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением той его части, которая устанавливается Гражданским процессуальным кодексом.

Компания как юридическое лицо несет ответственность по своим обязательством всем принадлежащим ей имуществом. В ГК РФ установлены способы обеспечения исполнения обязательств. К ним относятся неустойки, залоги, удержания имущества должника, поручительство, банковская гарантия и др.

Руководитель может нести ответственность за своих работников и за действия третьих лиц.

Ответственность может быть официальной и личной, принудительной и добровольной. Официальные виды ответственности разделяются на две группы: **технологические и гуманитарные виды ответственности**.

К *технологическим видам* ответственности относится: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная,

К *гуманитарным видам* ответственности относится: социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.

- **Профессиональная ответственность** и обязанность руководителя отражается в должностных инструкциях компании. Типовая должностная инструкции руководители включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности.
- **Юридическая ответственность** частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования. Например, Гражданский и Уголовный кодекс, Кодекс законов о труде (КЗоТ). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста.
- **Дисциплинарная ответственность** за бездействие или ненадлежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.
- **Административная ответственность** наступает за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.
- **Экономическая ответственность** призвана компенсировать полный или частичный ущерб, нанесенный руководителем, в материальной или денежной форме.
- **Этическая ответственность** наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых является обязательным для всех работников организации. Этическая ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления **о** его несоответствии должности по этическим соображениям.
- **Политическая ответственность** наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Формами реализации ответственности могут быть: отставка, импичмент, перевыборы.
- **Партийная ответственность** наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

- **Материальная ответственность** обычно применяется по отношению к компаниям с ограниченной ответственностью (ООО, ОДО, ОЛО, ЗЛО и др.). Так, в Федеральном законе «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ в статье 3 записано, что общество несет ответственность но своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука в 2 кн. М.,1989.
2. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структуры, процессы. М.,2000.
3. Громова О.Н. Организация управленческог7о труда. М.,1993.
4. Доблаев В.Л. Теория организаций. М.,1995.
5. Демидова А.В. Теория организации. Конспект лекций. М.,2006.
6. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. СПб., 2004.
7. Кожухар В.М. Основы теории организации. Учебное пособие. М.,2004.
8. Кафидов В.В., Скипетрова Т.В. Теория организации. М.,2005.
9. Коренченко Р.А. Теория организации. Пермь, 1990.
10. Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.,2000.
11. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. СПб., 2000.
12. Мильнер Б.З. Теория организаций: курс лекций. М.,1998.
13. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации. М.,2007.
14. Радченко Я.В. Теория организации. М.,1998.
15. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебник. М.,2002.
16. Рузавин Г. Синергетика и системный подход. М.,1985.
17. Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие. М.,2000.
18. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.,2000.
19. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПБ.,2001.
20. Тюрина А.Д. Теория организации. Конспект лекций. М.,2008.
21. Шеметов П.В., Петухъова С.В. Теория организации. Учебное пособие. М.,2007.

Учебное издание

ВАВИЛИНА Алла Владимировна

Теория организации. Краткий курс лекций.

Издано в авторской редакции

Подписано в печать 25.04.09. Формат 60x84 1/16 Бумага офсетная.
Гарнитура Times New Roman. Печать RISO. Объем 9,4 п.л. Тираж 100 экз.
Заказ № 107

Отпечатано с готового оригинал-макета
Центр полиграфических и копировальных
Предприниматель Серман Ю.Б. Свидетельство №3117.
410600, г.Саратов, ул.Московская, д.152, офис 19, тел. 26-18-19, 51-16-28.