

Зависимости и законы организации

Понятия «зависимость» и «закон»

Процессы, протекающие внутри любой организации, можно разделить на:

- управляемые,**
- частично управляемые**
- неуправляемые.**

В рамках каждого процесса можно выделить **4 составные части**:

- **вход или входное воздействие** (информация из внешней среды, распоряжение вышестоящего руководителя, инициатива самого руководителя или работника);
- **преобразование входного воздействия** (обработка входного воздействия определенным образом и приведение его к желаемому результату);
- **результат преобразования входного воздействия — выход.** (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя);
- **воздействие результата на входное воздействие — обратная связь.** (Она может привести к корректировке механизма обработки входного воздействия или в изменении (усилении или ослаблении) его значения).

- Связь между переменными входа и выхода называется **зависимостью**.

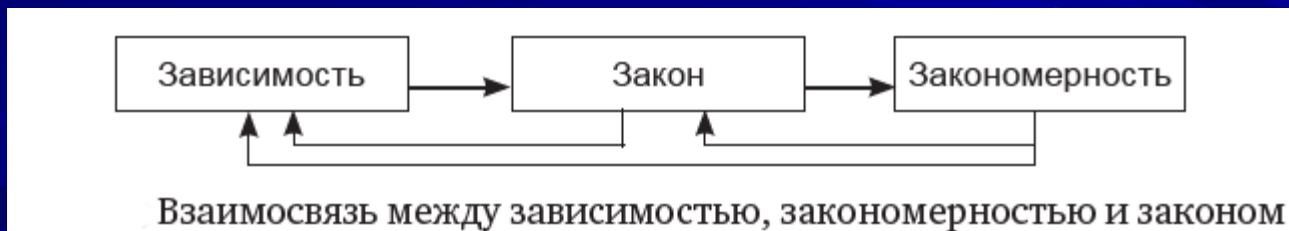
Зависимости могут быть:

- объективными и субъективными,
- кратковременными и долговременными,
- моральными и аморальными.

- **Объективные зависимости** не связаны с волей людей.
- **Субъективные зависимости** формируют сами люди для реализации глобальных целей организации или страны.
- **Кратковременные** (зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени, зависимость сверхурочной производительности труда от величины оплаты);
- **Долговременные** (зависимость заработной платы работника от его производительности, зависимость прибыли организации от величины спроса на ее продукцию, зависимость производительности труда аппарата управления от его информированности и др.)

- **Моральные зависимости** предполагают соблюдение установленных в обществе (группе стран, одной стране или регионе) норм поведения человека, идеалов добра и зла.
- **Аморальные зависимости** связаны с обычаями или традициями, так или иначе нарушающими общепризнанные права человека (зависимости, проявляющиеся в незаконных общественных организациях).

- Зависимости определяют практически все решения и поступки человека.
- Разновидностью зависимости является закон.



Закон — это зависимость, обладающая одной из следующих характеристик:

- **закреплена законодательно** (в различных нормативно-правовых актах);
- **является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций** (н-р, нормы Библии, Корана, Талмуда и т.д.);
- **признается авторитетными учеными** (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

Закон — это объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь или зависимость между явлениями в природе и обществе.

Как и зависимости законы могут быть:

- объективными и субъективными,
- кратковременными и долговременными,
- моральными и аморальными.

Объективные законы также называются законами организации, а субъективные — законами для организаций.

2. Особенности законов организации и законов для организаций

- **Закон, закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.**

Закономерность создания организаций

— это:

- выявление конкретной общественной потребности либо потребности группы людей;
- исследование потребностей на устойчивость, объем, степень неудовлетворенности;
- формирование объекта управления (состав, профессиональный уровень, функциональные обязанности);
- создание субъекта управления (состав, профессиональный уровень, функциональные права и обязанности).
- проектирование организации (организационная структура управления, географическое расположение и структура — сосредоточенная или распределенная).

Законы организации содержат в своем составе **общую и особенную части.**

- **Общая часть** содержит механизм действия независимо от страны, географического расположения, сферы деятельности организации.
- **Особенная часть** — это часть закона, не меняющая его содержания, но отражающая особенности организации как социальной системы (общий уровень культуры, профессиональная подготовка и др.).

Законы играют решающую роль в теории организации:

- образуют теоретический фундамент;
- способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному;
- позволяют правильно оценить возникающую ситуацию;
- позволяют анализировать зарубежный опыт.

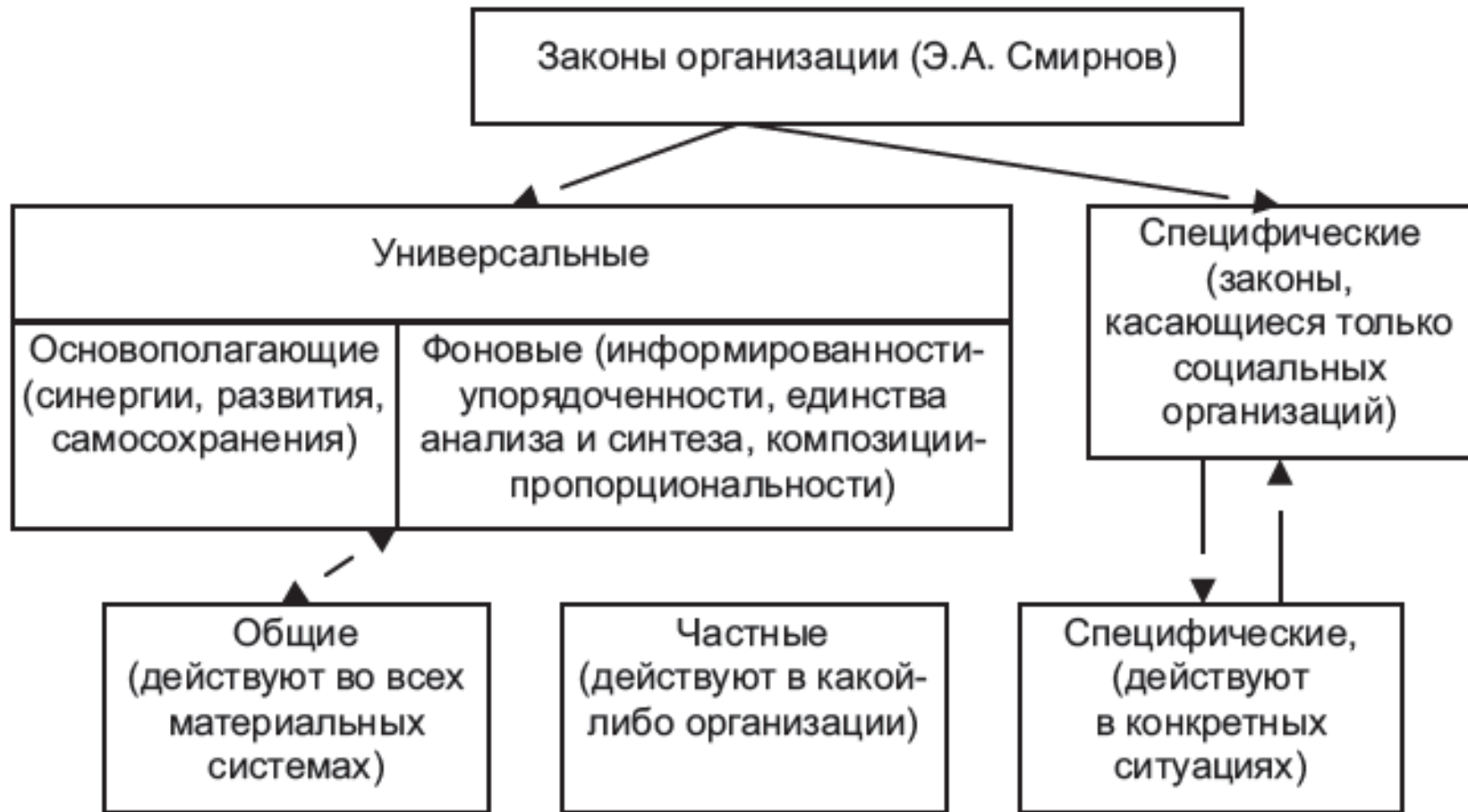
По важности законы организации делятся на два уровня.

- **Первый уровень** составляют основополагающие фундаментальные законы организации: синергии, самосохранения и развития,
- **Второй уровень** — сопутствующие законы организации: информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации.

Классификация законов организации



Классификация законов организации



Возможно также разделить законы организации на:

- **законы статики** (проявляются в структурах организации: закон композиции, пропорциональности, наименьшего,)
- **законы динамики** (проявляются в процессах организации: закон информированности-упорядоченности, синергии, единства анализа и синтеза, самосохранения.)
- **Общие, частные и специфические законы.**

2. Основопологающие законы организации

1. Закон синергии

*Слово синергия происходит от
греческого *synergeia* —
содружественное (совместное)
действие двух или нескольких
органов или агентов (частей,
элементов) в одном направлении.*

Закон синергии можно определить по-разному:

- Сумма свойств организованного целого, не равная арифметической сумме свойств каждого из его элементов по отдельности.
- Сумма свойств организованного целого, превышающая арифметическую сумму свойств каждого из его элементов по отдельности.
- Наличие для любой организации такого набора элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

- **Эффективное функционирование организации** предполагает, что сумма свойств системы превышает сумму свойств компонентов.

Любая организация характеризуется основными элементами:

- производительность,
- научный потенциал,
- технический и кадровый потенциал,
- отношение к внешней среде,
- сложившийся в коллективе климат,
- имидж,
- перспективы развития и другие.

- Все эти элементы характеризуют **потенциал организации и ее способность к функционированию вообще.**
- Потенциал организации зависит как от руководителей, так и от каждого работника, используемой технологии и правильности сочетания указанных элементов.
- Потенциал организации **может изменяться** постепенно, пропорционально привлекаемым дополнительным ресурсам.
- Но **синергия позволяет добиться** резкого, скачкообразного роста потенциала, т.е. **существенно больше объема привлекаемых ресурсов.**

2. Закон самосохранения

- Общее состояние любой организации подвергается теоретической оценке с помощью **закона самосохранения**: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) **стремится сохранить себя (выжить)** и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).
- В соответствии с данным законом каждая организация и ее часть стремится сохранить свою целостность.

Самосохранение организации есть результат действия двух противоположных факторов:

- **стабильности**
- **развития.**

Первоочередной задачей руководителя организации является **нахождение баланса между ними**, так как преобладание первого грозит организации застоем и упадком, а второго — временным успехом и тяжелыми последствиями в будущем.

Факторы, которые могут повысить или понизить ресурс организации:

Внутренние факторы:

- миссия организации;
- характеристики ее организационной структуры и культуры;
- уровень квалификации руководства;
- коммуникации;
- использование ресурсов и технологии;
- продвижение товаров на рынке.

Важнейшие факторы внешней среды:

- демографические;
- общий уровень развития экономики страны;
- политические условия;
- уровень развития технологии;
- объемы поступающих данных и информации;
- особенности национальной культуры.

- **Учет возможных факторов внутренней и внешней среды, а также своевременное выявление неблагоприятных тенденций является основой самосохранения организации.**

- Когда организация взаимодействует с окружающей средой, она функционирует успешно, если же она действует **наперекор внешней среде, это может закончиться банкротством.**

Взаимодействие осуществляется путем встраивания во внешнюю среду:

- создание союзов и ассоциаций,
- формирование лобби и продвижение своих представителей в различные влиятельные организации.

Э. А. Смирнов отмечает 4 стратегии, которые следует применять в работе с внешней средой.

1. Пассивно-индивидуальная — основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций; предполагает проведение умеренной рекламной кампании. Стратегия уместна, если внешняя среда не предъявляет серьезных требований к параметрам организации, а руководитель организации положительно относится к предпринимательскому риску и имеет дополнительный источник доходов.

2. Пассивно-коллективная стратегия основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в конкретной области.

В данной стратегии заинтересован руководитель, способный специально создать под нее организацию.

Внешняя среда предоставляет развитую инфраструктуру, риск является минимальным, а доходы не самыми высокими, но стабильными. Как правило, такие организации действуют от 3 до 5 лет.

3. *Активно-индивидуальная* стратегия предполагает постоянный поиск своей ниши в науке, технологии, информации с целью достижения стабильного развития.

Особенно стратегия подходит для молодых руководителей небольших организаций.

4. Активно-коллективная стратегия в отличие от пассивно-коллективной предполагает создание инфраструктуры под собственную организацию непосредственно ее руководителем. Инфраструктура таким образом играет пассивную роль, а организация активную.

Чтобы успешно реализовать такую стратегию руководитель должен обладать знаниями и природными качествами.

При выборе партнеров надо удостовериться в соответствии их стратегий активно-коллективной стратегии организации лидера, что возможно только в случае пассивно-коллективных стратегий или, в крайнем случае, пассивно-индивидуальных.

3. Закон развития

**Любая материальная система
стремится достичь наибольшего
суммарного потенциала при
прохождении всех этапов
жизненного цикла.**

Закон развития :

Развитие организации означает:

- разработку новых видов продукции,
- захват новых рынков сбыта,
- развитие организационной структуры, культуры и других элементов организации и аспектов ее деятельности.

- Таким образом **развитие** — это переход системы (организации) из **одного состояния в другое.**
- **Развитие** — это прежде всего **необратимое изменение.**
- Абсолютно устойчивая системы неспособна к развитию, так как любые отклонения от определенного состояния подавляются, и система возвращается в первоначальное равновесное состояние.

- Для перехода в новое состояние система **должна стать неустойчивой**. Постоянная (перманентная) неустойчивость «также вредна для системы, как гиперустойчивость, ибо она исключает «память» системы, адаптивное закрепление полезных для выживания в данной среде характеристик системы».

Э. А. Смирнов выделяет две формы развития:

- **эволюционную**, предполагающую постепенные количественные и качественные изменения;
- **революционную**, характеризующуюся скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

- В зависимости от конечного результата (желаемого или нет) развитие может быть **прогрессивным и регрессивным.**
- **Прогрессивное развитие** предполагает переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному, **регрессивное развитие** означает деградацию, снижение уровня знаний и отношений, переход к устаревшим или возврат к прежним формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой.

- Развитие любых систем (включая организации) происходит циклически.
- У каждой системы есть свой цикл формирования и развития, охватывающий период времени от зарождения системы до ее разрушения. Длительное существование систем (их устойчивость) обуславливается тем, что каждая из них обладает свойством самовоспроизведения.

- Цикл в наиболее общем виде имеет вид синусоиды и состоит из двух ветвей: левая отражает рост системы, правая показывает деградацию системы, происходящую с обратным насыщением

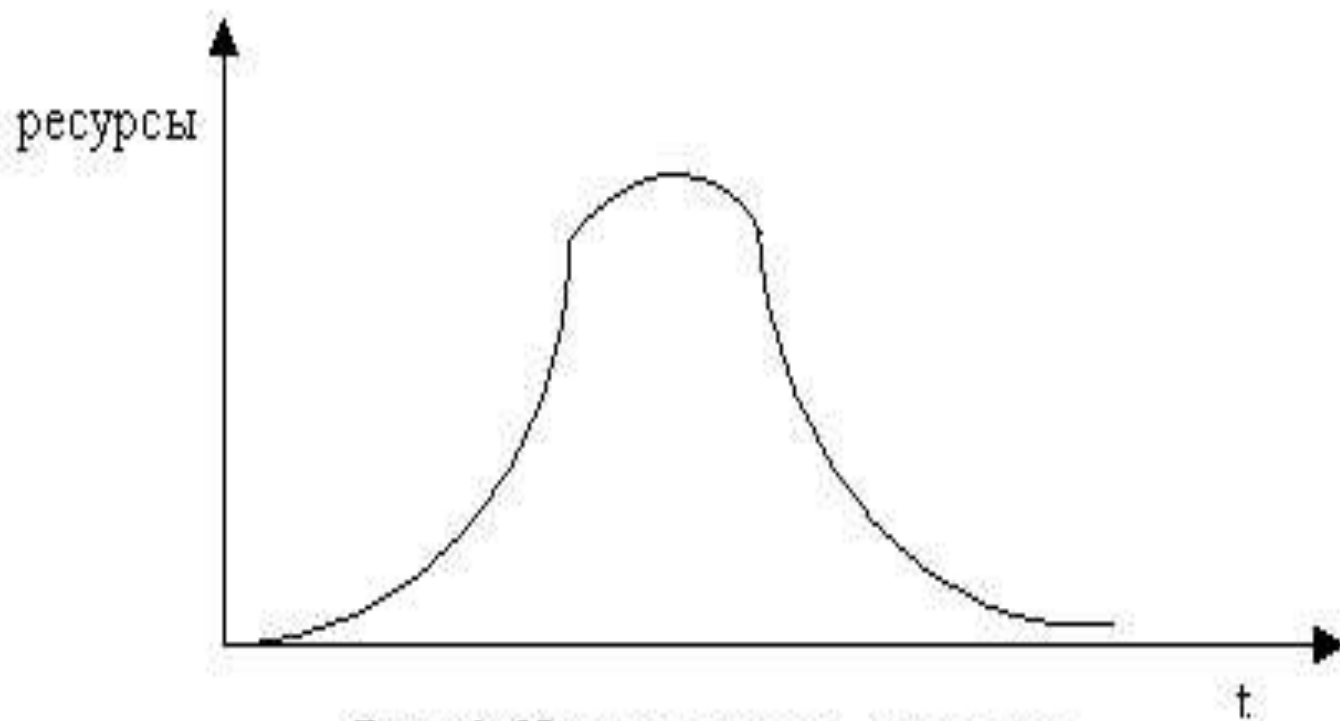


Рис. 6. Цикл развития системы

- **Особенностью развивающихся систем** является их способность к самоорганизации, то есть согласованном функционировании системы за счет существующих связей с внешней средой.
- **Самоорганизующиеся системы** обладают механизмом непрерывной приспособляемости (адаптации) к меняющимся внутренним и внешним условиям, непрерывного совершенствования поведения с учетом прошлого опыта.

- **Адаптация системы к изменившимся условиям происходит за счет появления элементов, обладающих необходимыми для дальнейшего функционирования системы свойствами.**
- **Причем данный процесс происходит не только за счет появления новых элементов, но и за счет появления у «старых» элементов новых характеристик.**

- Развитие организации рассматривается как поэтапный процесс, проходящий ряд последовательных фаз (стадий).
- Э.А. Смирнов обосновывает развитие с позиций жизненного цикла любой системы, состоящем из восьми этапов: порог нечувствительности (1), внедрение (2), рост (3), зрелость (4), насыщение (5), спад (6), крах (7), ликвидация или утилизация (8).

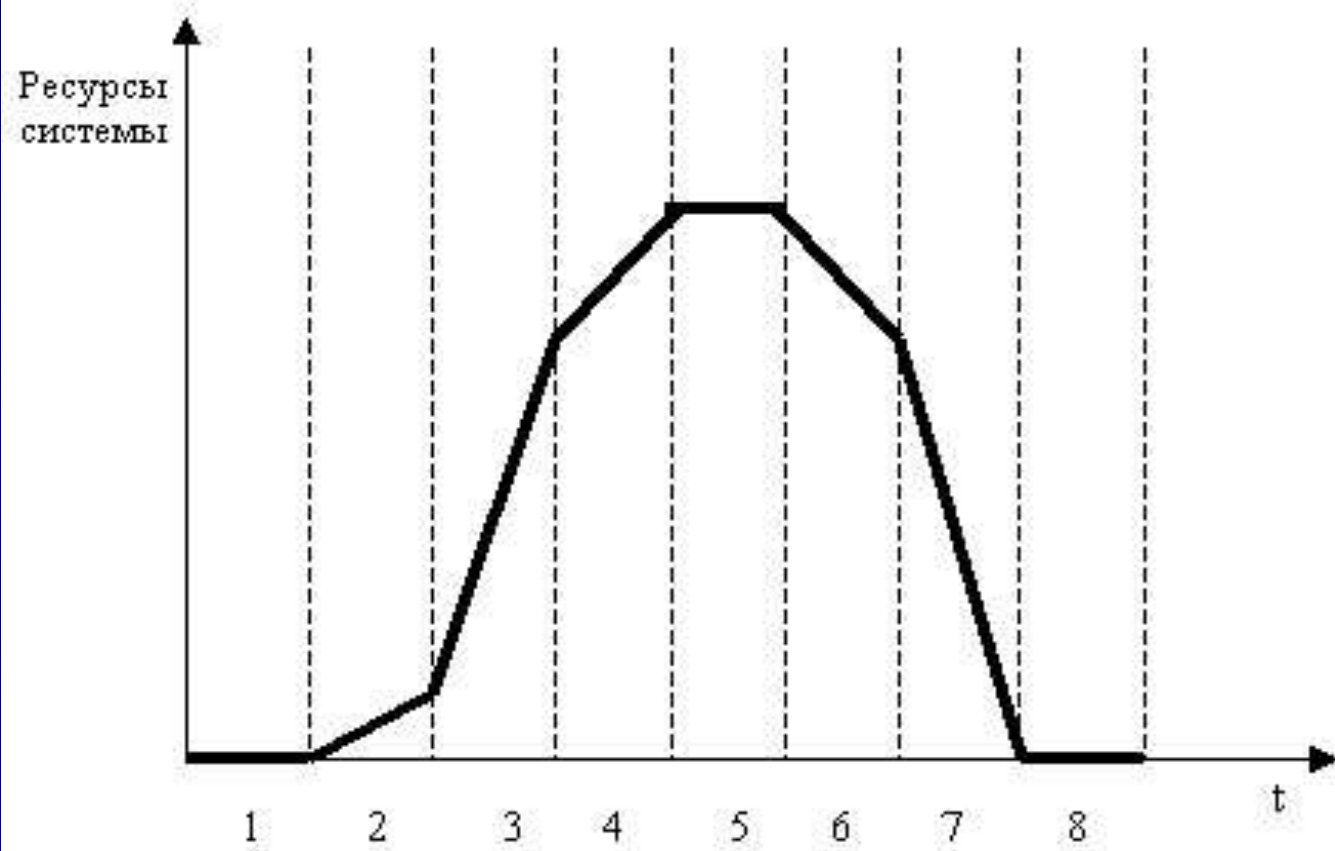


Рис. 7. Этапы развития системы

- Главным элементом информационной среды управления является информация, а основной целью — обеспечение работников организации необходимой информацией в нужное время.
- ценная информация,
- пустая информация,
- Грамотное управление информационной средой включает управление слухами.

Характеристики информации

- ценная информация,
- пустая информация,
- Грамотное управление информационной средой включает управление слухами.

Существуют следующие характеристики информации:

- Объем
- Достоверность (true / false)
- Ценность
- Насыщенность (%)
- Открытость

- Информационная среда организации подчиняется действию закона информированности-упорядоченности.
- ***Упорядоченность*** — это гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала, подразделений, экономики и т.п., а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния) — коэффициентов пропорциональности

■ ***Закон информированности-упорядочности:***

чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем больше будет вероятность ее стабильного функционирования (самосохранения).

- **Следствие закона: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.**
- Следование закону информированности-упорядоченности заставляет руководителей создавать источники информации, развивать их, обеспечивать коммуникации, повышать квалификацию работников, внедрять передовые информационные технологии.

- Знания считаются высшим уровнем обработки данных:
- если **информация** — это обработанные данные,
- то **знания** — это обработанная информация.

- **Знания нужны** организациям для развития ключевых компетенций, которые характеризовались бы длительным существованием и, одновременно, гибкостью.
- **Знания**, по нашему мнению, следует считать **одним из наиболее ценных ресурсов** современной компании, а трудность его имитации при соответствующей защите способствует повышению конкурентных преимуществ.

- **«Внутренние» знания позволяют лучше понять, какие виды деятельности могут стать ключевыми компетенциями, следовательно, в чем заключается конкурентное преимущество компании.**
- **Компаниям следует приобретать знания быстрее, чем конкуренты.**
- **Конкурентоспособная организация должна быть «обучающейся» (“learning” organization).**

- **Обучающаяся организация** — это организация, которая создает условия для постоянного обучения и совершенствования мастерства всех своих работников, и в результате сама также находится в процессе постоянного **самосовершенствования.**

- В настоящее время на первое место выходит **концепция «мыслящей» организации.**
- Дж. Г. Стоунхауз определяет **мыслящую организацию (intelligent organization)** как организацию, «которая обучается и управляет знаниями по-умному».

- **Преимущество** мыслящей организации перед обучающейся, заключается в процессе управления знаниями, их создании и преобразовании.
- **Способность мыслить** включает в себя:
 - сбор данных и информации,
 - способность рассуждать,
 - быстроту понимания.

- **Менеджеры** должны создать такое окружение, в котором знания бы создавались, хранились, распространялись, координировались, а также ценились в качестве источника ключевых компетенций.
- В мыслящей организации все перечисленные элементы поддерживают и поощряют развитие менеджмента знаний.

2. Закон единства анализа и синтеза

- **Анализ (декомпозиция)** предполагает разделение некоторого целого на части, представление сложного объекта в виде набора более простых элементов.
- **Синтез (агрегирование)** — понятие, противоположное анализу, подразумевающее соединение нескольких простых объектов в более сложный, единое целое.

- **анализ дает знание, а синтез — понимание.**
- **Самое главное правило, которому необходимо следовать при анализе — это сохранение важнейших свойств отдельных частей организации и получение выгоды для всей системы.**

- **Синтез (объединение)** производится на основе взаимной необходимости и взаимодействия.
- Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название **эмерджентность**.
- **Эмерджентность** включает эффект синергии, но эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия — к процессам.

- Процесс анализа и синтеза в природе идет **постоянно и циклично**.
- **Закон единства анализа и синтеза** можно сформулировать следующим образом: любая материальная система (живой организм, социальная организация — предприятие, учебное заведение и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Закон единства анализа и синтеза имеет существенные отличия от других законов:

- он не отражает специфики исторически определенных отношений, а описывает связи и отношения в социальной среде вообще;
- играет роль катализатора общественного прогресса;
- с развитием общества его значение возрастает.

Э.А. Смирнов предлагает проводить анализ и синтез организаций с помощью **метода постепенного приближения**, включающего **четыре уровня**.

- **Предварительный анализ** с позиций стороннего наблюдателя.
- **Мозговая атака** на совещании основных специалистов организации.
- **Создание группы развития** предприятия и формирование стратегии развития организации.
- **Постоянная работа группы развития** в рамках нового структурного подразделения организации.

3. Закон композиции и пропорциональности

- В природе все подчинено идее **совместного сосуществования**, гармонии (от греч. «harmonia» — стройность, соразмерность). **Гармония** предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительность (пропорциональность).
- В организации также происходит **процесс гармонизации для достижения формальной или неформальной цели**.

- Организация должна сохранять пропорциональность между своими элементами при любых изменениях.

■ **Закон композиции и пропорциональности** можно выразить следующим образом: любая материальная система стремится к сохранению в своей структуре всех необходимых элементов (**композиции**), которые находятся в заданной соотносительности или заданном подчинении (**пропорции**).

Закон можно разбить на две составные части:

- ***закон композиции*** выражает необходимость **согласования целей** организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера;
- ***закон пропорциональности*** выражает необходимость нахождения определенного **соотношения между частями целого**, их соразмерность, зависимость или определенное соотношение.

- Для реализации закона композиции и пропорциональности организация должна соблюдать принципы планирования, координации (корректировка планов) и полноты (организация полностью выполняет все функции производства и управления).

4. Другие законы организации

- **Закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта: разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления.**

- **Закон приоритета целого над частью:**
во взаимодействии целого (системы) и частей (элементов) главным является целое, которое влияет на части, преобразует их, интегрирует и адаптирует. Элементы системы подчинены целому (системе), развиваются в ее границах при выполнении своих функций.

- **Закон учета системы потребностей:**
для достижения своих целей
организации должны стимулировать
людей к выполнению определенных
действий. Система стимулов должна
базироваться на основных
потребностях людей

- **Закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов:** процесс производства должен быть ритмичным и непрерывным, а процессы материально-технического снабжения, реализации продукции, обновления основным фондов — непрерывными.

- **Закон состязательности кадров управления:** любая система, включая организацию, должна обладать четким механизмом объективного отбора и дальнейшей оценки управленческого персонала.

- **Закон наименьших:** общая устойчивость системы определяется устойчивостью ее самого слабого элемента.
- **Закон дифференциации и универсализации функций:** в организациях действуют противоположно направленные процессы: специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация — с другой.