



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Н.В. Кузнецова**

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2018

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики, управления и права,  
Филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»  
в г. Магнитогорске  
**Г.И. Бердникова**

кандидат экономических наук,  
заведующая кафедрой экономики и финансов,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова»  
**А.Г. Васильева**

**Кузнецова Н.В.**

**Теория организации** [Электронный ресурс] : учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (3,04 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-1108-6

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория организации». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория организации». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, вопросы и тестовые материалы для самоконтроля, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 338.32:658

ISBN 978-5-9967-1108-6

© Кузнецова Н.В., 2018

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2018

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 4   |
| РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....   | 7   |
| 1.1. Теория организации и её место в системе научных знаний .....                                    | 7   |
| 1.1.1. Концептуальные положения ТО.....  | 8   |
| 1.1.2. Функции и задачи ТО .....   | 9   |
| 1.1.3. Место теории организации в системе наук и ее связь со смежными науками .....                  | 11  |
| 1.2. Эволюция взглядов на организацию.....   | 16  |
| 1.3. Природа и сущность организации.....   | 27  |
| 1.3.1. Сущность понятия «организация» .....  | 27  |
| 1.3.2. Организация как система .....   | 32  |
| 1.3.3. Внутренняя среда организации.....   | 35  |
| 1.3.4. Внешняя среда.....  | 41  |
| 1.3.5. Жизненный цикл организации.....   | 43  |
| 1.3.6. Современные модели организации .....  | 51  |
| РАЗДЕЛ 2. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ .....  | 54  |
| 2.1. Законы организации.....   | 54  |
| 2.1.1. Понятие «закона» в организационной науке.....   | 54  |
| 2.1.2. Основопологающие законы организации (законы организации первого уровня) ..                    | 56  |
| 2.1.3. Менее важные законы организации (или законы организации второго уровня, фоновые законы) ..... | 60  |
| 2.1.4. Специфические законы социальной организации .....   | 61  |
| 2.2. Принципы организации.....   | 63  |
| РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ .....                           | 70  |
| 3.1. Строение организации.....   | 70  |
| 3.2. Организация и управление.....   | 73  |
| 3.3. Организационные структуры управления .....  | 76  |
| 3.4. Виды оргструктур .....  | 79  |
| 3.5. Организационное проектирование.....   | 89  |
| 3.6. Перспективные направления и тенденции развития организации.....                                 | 98  |
| РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....                               | 106 |
| 4.1. Организационные коммуникации .....  | 106 |
| 4.2. Организационные (управленческие) полномочия .....   | 117 |
| 4.3. Организационная культура .....  | 121 |
| 4.4. Организационные преобразования и организационное развитие.....                                  | 128 |
| 4.4.1. Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями.....                         | 128 |
| 4.4.2. Организационное развитие .....  | 133 |
| МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ» .....                                    | 137 |
| Тестовые материалы .....   | 137 |
| Творческие задания.....  | 141 |
| Анализ практических ситуаций.....  | 148 |
| Деловая игра «Я - руководитель».....   | 153 |
| ГЛОССАРИЙ .....  | 159 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А КРАТКАЯ ХРОНОЛОГИЯ МИРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ПО МАТЕРИАЛАМ САЙТА – ЭЛИТАРИУМ).....          | 171 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....  | 178 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В ПОЛОЖЕНИЕ О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....                                      | 187 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 194 |
| Рекомендуемые интернет-ресурсы.....  | 197 |

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем.

Курс «Теория организации» призван дать ключ к пониманию законов и принципов организационных систем, сделать их понятными с точки зрения внутреннего устройства и механизма работы компании. Особое значение это имеет для современных отечественных предприятий, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется.

Практическое применение теоретических положений – законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы.

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

Теория организации представляет собой фундамент или философию организаторской деятельности, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические, философские элементы подготовки будущего специалиста в области экономики и менеджмента, но и дается конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов; знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач. Она вооружает обучающихся знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умений и компетенций практического осуществления. Знание теории организации служит для выработки навыков системного и комплексного подходов к решению практически значимых 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.

Целью подготовки студентов по курсу «Теория организации» является формирование у обучающихся исходного уровня владения теоретическими и концептуальными основами знаний об организационных системах, принципах, закономерностях, законах их построения, функционирования и развития; овладение студентами знаниями и умениями для решения профессиональных задач по управлению различными типами организаций и организационными процессами.

В результате изучения курса «Теория организации» *обучающийся должен знать:*

- место теории организации в системе наук, объект, предмет теории организации, этапы и основополагающие идеи развития организационно-управленческой мысли;
- основные, менее важные и специфические законы организации; принципы статических и динамических организаций;
- сущность организационных систем, их отличительные особенности, системные свойства;
- строение организации, её структурные элементы, формы организационных структур;
- основы и особенности проектирования организационных систем и организационных структур;
- особенности функции, элементы организационной культуры;
- основы коммуникационного взаимодействия человека и организации.

В результате изучения курса «Теория организации» *обучающийся должен уметь:*

- применять современные концепции теории организации к анализу деятельности конкретных социальных организаций;
- характеризовать системные свойства организации;
- анализировать систему управления организацией и оценивать ее эффективность;
- характеризовать законы, принципы, регламентирующие функционирование и развитие организаций, обосновывать их влияние на деятельность организаций;
- анализировать элементы организационной структуры и оценивать ее эффективность;
- проектировать структурные элементы организации и обосновывать их выбор;
- использовать методы анализа, оценки, формирования, поддержания и развития организационной культуры.

В результате изучения курса «Теория организации» *обучающийся должен владеть:*

- приемами и навыками в разработке и применении управленческих решений в организации;
- методами реализации основных управленческих функций;
- методами оценки эффективности организационной структуры;
- навыками разработки проектной документации;
- способами проектирования и совершенствования организационной структуры на предприятии.

Курс «Теория организации» носит общенаучный и междисциплинарный характер и должен быть полезен всем студентам вне зависимости от их дальнейшего выбора конкретной концентрации, а также их образовательной и карьерной траектории. Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в рамках этой учебной дисциплины, должны дать им серьезные конкурентные преимущества на рынке труда.

#### **Условные сокращения**

ТО - теория организаци

ОСУ – организационная структура управления

СУ – система управления

ЖЦО – жизненный цикл организации

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Теория организации и её место в системе научных знаний

Начиная изучение основных положений теории организации, остановимся первоначально на подходах к трактовке данного понятия.

**Теория организации** - это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности [39].

**Теория организации** – область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных динамических систем, имеющих цель; это одновременно область научных знаний (наука), учебная дисциплина и область практической деятельности.

Согласно точке зрения Э.А.Смирнова, «теория организации - это научная организация организаций» [53].

Ю.Н.Лапыгин отмечает, что развитие теории организации, как и любой научной дисциплины, включает 6 этапов:

1) сбор фактов, явлений, прогнозов, научных исторических и фольклорных сведений о различных организациях (результаты археологических находок, легенды, мифы);

2) систематизация данных и составление типологии организаций (по эффективности, по времени существования);

3) создание понятийного аппарата – категорий, терминов; определение их взаимосвязи; формирование классов терминов (система, подсистема, элементы, части, связи, структура);

4) нахождение зависимости между изменяемыми параметрами, формулирование законов и закономерностей развития организаций (закон синергии, зависимость между организационной формой и численностью работников организации);

5) привлечение знаний сопутствующих наук для расширения понимания проблем организаций (теории мотивации работников, психологии поведения, юриспруденции);

6) обобщение имеющейся информации, т. е. отрывочных сведений о теоретических разработках и практическом применении отдельных положений теории организации [49].

В основе теории организации можно выделить три главные сферы научного знания - математические, естественные общественные науки, находящие отражение во всех областях практической деятельности.

Теория организации служит основой для целого комплекса управленческих наук: теория управления, стратегический и инновационный менеджмент, методы принятия управленческих решений, оценочный менеджмент и управление изменениями организации, управление человеческими ресурсами, проектный и ресурсный менеджмент.

### 1.1.1. Концептуальные положения ТО

К числу концептуальных положений ТО будем относить – объект и предмет теории организации, а также используемый метод исследования. Коротко охарактеризуем их.

**Объект** изучения теории организации - любая исследуемая структура, которая может быть представлена моделью взаимоотношений между частями целого или целого с окружающей его внешней средой. Также объект теории организации не носит сугубо материальный характер, а также охватывает и нематериальную сферу деятельности человека.

**Объект теории организации** охватывает организационный опыт всей совокупности организационных структур, проявляющийся в практической творческой деятельности природы и общества, а также выявленный и зафиксированный в научных отраслях знаний. Учитывая гуманитарный характер изучаемой дисциплины, положения теории организации будем рассматривать применительно к социально-общественной сфере, и более всего к экономической области [14,46,57].

Предмет теории организации тоже трактуется неоднозначно.

**Предметом** теории организации являются организационные отношения, проявляющиеся в виде связей и взаимоотношений между структурными составляющими любого целостного объекта, его отношений и взаимосвязей с другими организационными структурами, а также организационные процессы и действия при образовании, развитии и разрушении организационной структуры. Это основополагающая категория отображает сущность, законы, зависимости, принципы, свойства, механизм функционирования, отношения и другие особенности, характеризующие объект науки, которые исследуются теорией [49, 53, 58]. На рис. 1 дана характеристика предмета ТО с различных позиций.

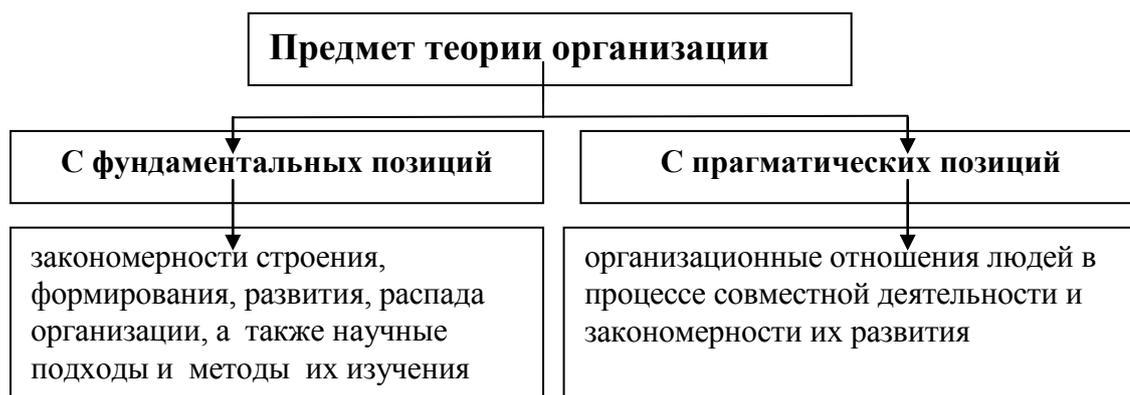


Рис.1. Подходы к выделению предмета теории организации

**Метод** теории организации – упорядоченная деятельность по достижению определенных целей.

**Научный метод исследования** ТО представляет собой совокупность мыслительных способов, приемов, действий и принципов, направленных на раскрытие, выявление свойств объекта науки.

В теории организации научный метод исследования направлен на выявление свойств, закономерностей, зависимостей и законов организации, организационных отношений проявляющихся в организационном опыте природы и общества.

В основе специфики метода теории организации лежат, рассмотренные ранее особенности ее содержания как науки, ее предмета и объекта. Исходя из этих концептуальных положений, а также учитывая междисциплинарный характер предмета, научный метод теории организации представляет собой совокупность теоретико-познавательных средств, которые, по существу, интегрированы из методов познания других фундаментальных наук. Его специфической особенностью при этом является то, что он позволяет выделить из этой совокупности нужный способ познания конкретных свойств организационных отношений в организационном опыте

К таким методам познания относятся: индукция, абстрактно-аналитический, анализа и синтеза, статистический, исторический подход в диалектическом аспекте их применения. Именно такой комплекс общих методов познания организационного опыта позволяет глубоко исследовать сущность и содержание предмета науки, раскрыть и обобщить многообразие связей и структур, выявить общие закономерности любых организационных системных образований.

Особое место в теории организации занимает системный подход - направление в методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит понимание объектов как систем.

Специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта исследования, и обеспечивающих эту целостность механизмов, выявление многообразия связей.

### **1.1.2. Функции и задачи ТО**

Теория организации как область научного знания выполняет ряд важных функций. В табл. 1 перечислены основные функции теории организации и дана их характеристика.

Таблица 1

Функции теории организации

| Функция ТО                      | Сущностная характеристика   |
|---------------------------------|---|
| <b>Познавательная функция</b>   | исследование закономерностей строения, функционирования и развития различных организационных форм, процессов организации и самоорганизации, происходящих в сложных системах |
| <b>Методологическая функция</b> | Разработка общих методологических подходов к исследованию организационной деятельности  |
| <b>Организирующая функция</b>   | Обобщение организационного опыта, полученного в практике деятельности организации с целью их совершенствования  |
| <b>Прогностическая функция</b>  | Прогноз основных тенденций развития организаций, предвидение возможности появления новых организационных форм, их особенностей.   |

**Основная познавательная задача теории организации** заключается в выявлении и осмыслении способов и методов организации человеческой деятельности и природы в целом, обобщении и систематизации организационного опыта, в объяснении сущности многообразных организационных отношений, в формулировании закономерностей, законов и принципов организационной деятельности организационных структур. Все это исследуется с высокой степенью абстракции независимо от материальной или нематериальной природы изучаемого объекта.

**Задача** теории организации – исследование, анализ, систематизация и осмысливание организационного опыта, состоящего из множества факторов.

Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (психологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения поставленных задач (рис.2).

Основные задачи курса «Теория организации»



Рис. 2. Основные задачи курса «Теория организации»

Кроме решения вышеперечисленных задач, теория организации [12,14,49,50,5]:

✓ исследует принципы образования организационных структур и упорядоченное состояние их взаимосвязей в статике.

✓ исследует процессы по упорядочиванию, функционированию и поддержанию в равновесии и целостности создаваемых, развивающихся или функционирующих организационных структур в динамике.

✓ Выявляет особенности организации как системы и системные свойства организации.

✓ Исследует сущность самоорганизации, ее процессы и механизм взаимодействия с внешней средой.

✓ исследует особенности и принципы проектирования и моделирования организационных систем, систем управления и организационных структур в целом.

✓ Рассматривает принципы формирования организационной культуры и ее влияние на эффективность организационной деятельности.

Профессор Б.З. Мильнер [50] считает основополагающей задачей теории организации — «изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организаций, на происходящие в них изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов».

Через спектр решаемых задач раскрывается практическая направленность теории организации - теория организации - изучает принципы, законы и закономерности организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Являясь одной из управленческих наук - она необходима для научной организации общественных (социальных) структур — компаний, фирм, отделов и т.п.

На рис. 3 представлено деление курса «Теория организации» на составные элементы.



Рис.3. Составные блоки теории организации

### ***1.1.3. Место теории организации в системе наук и ее связь со смежными науками***

Организация является очень сложным механизмом, поэтому она не может быть предметом изучения только одной науки – теории организации. Изучением организации занимаются многие науки. Организация должна рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения.

Теорию организации следует рассматривать как комплексную интегративную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных общественных наук. С другой стороны, теория организации является всеобщей интегративной наукой, создает основополагающие представления о порядке и формах построения структур и процессов. Являясь базой для построения комплекса управленческих наук, ТО вооружает необходимыми

фундаментальными знаниями для решения практических организационных задач.

Теория организации тесно связана с рядом прикладных наук (менеджмент различных областей деятельности, организационное поведение, организация управления и др.). По отношению к ним теория организации является теоретическим фундаментом, на базе которого прикладные науки разрабатывают свои конкретные закономерности, принципы и другие методологические положения (табл. 2, рис. 4).



Рис.4. Место теории организации в системе наук [57]

Таблица 2

Система смежных с теорией организации научных дисциплин [14,50]

| Научные дисциплины  | Исследуемые аспекты   |
|---------------------|---|
| Теория организации  | Сущность, типы, цели, миссия, среда, структуры, коммуникации, механизм функционирования, адаптация организации, проектирование и динамика организации |
| Теория управления   | Субъекты и объекты управления, стимулирование и мотивация, принятие и реализация решений  |
| Социология          | Групповая динамика, нормы, роли, статус власть Конфликты, бюрократия Организационная культура, социализация   |
| Экономические науки | Регулирование, рыночные отношения Эффективность, экономическая стратегия  |
| Юридические науки   | Законодательная регламентация, правила и нормативы, ответственность и санкции   |
| Информатика         | Информационные потоки, обоснование решений Информационные технологии, телекоммуникации  |

На рис. 5, в табл. 3 представлены аспекты организации, изучаемые различными научными дисциплинами.



Рис. 5. Аспекты организации, изучаемые различными научными дисциплинами[50]

Таблица 3

Научные дисциплины, методы, подходы и достижения, которых  
используются в ТО

| <b>Научные дисциплины</b>                          | <b>Аспекты, используемые в рамках ТО</b>   |
|--|--|
| <b>Социология</b>                                  | наука, изучающая общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах. Общество рассматривается как объективно взаимосвязанная целостная система, представляющая собой комбинацию отдельных общественных элементов, в число которых входят и самые разнообразные организации. Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии.   |
| <b>Социология труда</b>                            | Наука, учитывающая характер и содержания труда   |
| <b>Теория мотивации (мотивационный менеджмент)</b> | Отрасль науки, изучающая побуждение персонала к сознательному труду, с учетом соотношения стимулов и факторов удовлетворенности трудом, эффективности различных способов материального и морального поощрения, социальных аспектов рациональной организации труда.   |
| <b>Психология</b>                                  | Наука, изучающая поведение человека, определяет условия, способствующие рациональным действиям и поступкам людей в коллективе, и дает рекомендации по выявлению возможностей изменения его поведения в будущем, позволяя в какой-то мере прогнозировать его поступки в организации.  |
| <b>Социальная психология</b>                       | Наука, изучающая закономерности общения и взаимодействия людей с учетом общественных и межличностных отношений, характеристики не только малых, но и больших социальных групп, проблемы личности, лидерства, принятия групповых решений, социально-психологические аспекты управления, коммуникаций.   |
| <b>Кибернетика</b>                                 | От греч. <i>kybernetike</i> — искусство управления — наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе. В основе достижений кибернетики лежат единые принципы управления, понимаемые как организация целенаправленного действия путем сбора и переработки информации  |
| <b>Экономическая кибернетика</b>                   | Отрасль науки, объединяющая целый комплекс различных дисциплин, позволяющих всесторонне изучать социально-экономические организационные системы (системный анализ, теория экономической информации, теория управляющих систем в экономике, теория экономико-математического моделирования, эконометрика и др.). С их помощью проводятся экономико-математические исследования организационных систем и осуществляется эффективное целенаправленное управление организациями. |
| <b>Информатика</b>                                 | отрасль науки, изучающая проблемы научно-технической информации.   |
| <b>Управление организацией</b>                     | процесс переработки информации, а принятое на уровне звена управления управленческое решение — это новая информация, которой руководствуются все те, кого это решение касается. Предметом и результатом труда управляющей части организации является информация  |

| <b>Научные дисциплины</b>  | <b>Аспекты, используемые в рамках ТО</b>   |
|----------------------------|--|
| <i>Математика</i>          | Наука, обеспечивающая формализацию описания некоторых процессов и явлений, происходящих в организации, и дает возможность представить их в виде систем уравнений, формул, графиков, таблиц, числовых зависимостей и количественных выражений   |
| <i>Теория вероятностей</i> | Область науки, позволяющая оценить качественное состояние организационных систем и достоверность наступления или того иного события, определяющего поведение организаций в будущем   |
| <i>Статистика</i>          | Наука, изучающая методы анализа массовых явлений и занимается практической деятельностью по сбору, обработке, анализу и публикации данных, характеризующих количественные закономерности развития организаций в их неразрывной связи с качеством управленческой деятельности, что позволяет прогнозировать развитие организационных систем |
| <i>Логика</i>              | Наука о приемлемых способах рассуждения, умозаключения и методах проверки их истинности, в том числе формальная математическая логика, диалектическая логика и неформальная логика (интуитивная, мажоритарная), роль которой при принятии управленческих решений в условиях частичной неопределенности особенно велика                     |
| <i>Теория игр</i>          | Отрасль науки, позволяющая решать комбинаторные задачи и применять ситуационный подход для анализа и прогнозирования реакции системы управления организацией на различные возмущающие воздействия со стороны внешней и внутренней среды  |
| <i>Теория графов</i>       | Отрасль науки, используемая в виде инструментария для построения дерева альтернатив и выбора наиболее оптимального варианта достижения цели, стоящей перед организацией  |
| <i>Теория матриц</i>       | прикладные разделы этой науки находят широкое применение при исследовании системы управления и обобщении результатов анализа деятельности организации с целью повышения ее эффективности   |

Составлено на основе – [6,12,13,14,21,25,48,49,50,53,57]

Таким образом, можно констатировать, что теорию организации следует рассматривать как комплексную интегративную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных общественных наук. С другой стороны, теория организации является всеобщей интегративной наукой, создает основополагающие представления о порядке и формах построения структур и процессов. Кроме того, теория организации является базой для построения комплекса управленческих наук, а также вооружает необходимыми фундаментальными знаниями для решения практических организационных задач.

## 1.2. Эволюция взглядов на организацию

Теория организации имеет историю своего формирования и развития, эволюцию организаторской мысли. Считается, что теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии (науке об обществе, изучающей общественные структуры, их элементы, социальные процессы), которая в свою очередь выделилась из философии (науке о наиболее общих закономерностях развития природы и общества).

Если говорить об этапах развития теории организации, то здесь есть различные подходы (рис.6).

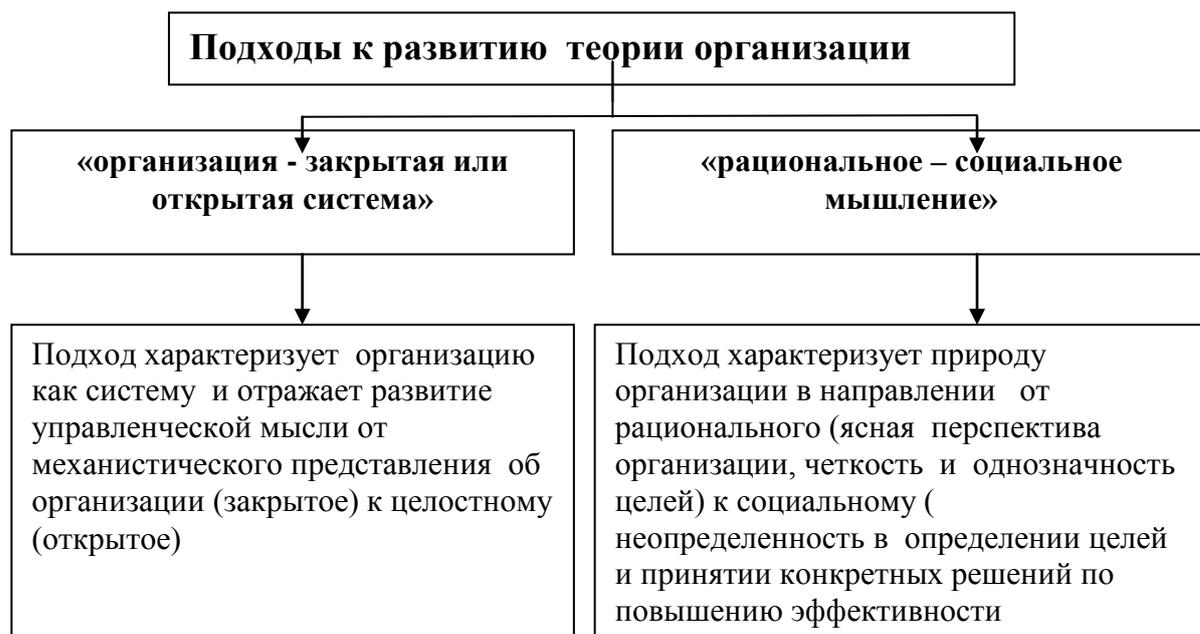


Рис.6. Подходы к развитию теории организации

В рамках выделенных подходов можно выделить 4 этапа развития теории организации (табл.4).

Таблица 4

### Этапы развития теории организации

| Этап /период          | Представители                      | Вклад   |
|-----------------------|------------------------------------|---|
| 1900-1930 гг.         | М.Вебер<br>Ф.Тейлор<br>А.Файоль    | Ориентация на организационные и технические усовершенствования в организации путем повышения эффективности внутренних функций     |
| 1930-1960 гг..        | Э.Мейо<br>Д.МакГрегор<br>Ч.Бернард | Ориентация в управлении закрытыми системами, опираясь на внутренние человеческие отношения и неэкономическую мотиваци. работников |
| 1960-1975 гг..        | А.Чендлер<br>П.Лоуренс<br>Д.Лорш   | Организация- часть системы более высокого уровня  |
| 1975- настоящее время | Д.Марч<br>Г.Саймон<br>И.Ансофф     | Период «открытых систем и социального индивида»: возвращение к социальному мышлению, но в рамках открытых систем                  |

На рис.7 перечислены основополагающие идеи в рамках выделенных этапов развития теории организации.



Рис.7. Основополагающие идеи теории организации [41,42]

При выделении подходов особое внимание следует уделять факторам, оказывающим доминирующее влияние на становление и развитие научных школ управления. Разделим их на две группы: 1) первая половина XX века; 2) вторая половина XX века и начало XXI в. – и представим в табл.5.

В Приложении А приведена краткая хронология мирового менеджмента.

## Факторы влияния и направления развития управленческой мысли

| первая половина XX века  | вторая половина XX века и начало XXI в  |
|--|---|
| <b>Факторы</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– отделение управления от собственности;</li> <li>– рост крупных организаций;</li> <li>– развитие наук о человеке (психологии, социологии, антропологии);</li> <li>– развитие точных наук;</li> <li>– утверждение рыночных отношений.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– революционные перемены в технологии;</li> <li>– сложность и наукоемкость выпускаемой продукции;</li> <li>– глобализация производства и рынков;</li> <li>– развитие информационных технологий;</li> <li>– многообразие потребительского спроса;</li> <li>– рост потребительского спроса и рискованных инвестиций.</li> </ul>  |
| <b>Направления развития управленческой мысли</b>   |   |
| <b>Классическая теория организации,</b> включающая: <ul style="list-style-type: none"> <li>– школу научного управления Ф. Тейлора,</li> <li>– теорию административного управления А. Файоля,</li> <li>– бюрократическую теорию М. Вебера;</li> <li>– тектологию А. Богданова;</li> <li>– теорию человеческих отношений М. Фоллет и Э. Мейо;</li> <li>– концепции мотивации А. Маслоу, Д. Макгрегора и Ф. Герцберга;</li> <li>– теорию Гласиер У. Брауна и Э.Джеквеса.</li> </ul> | <b>Современная теория организации,</b> включающая: <ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию организационного потенциала И. Ансоффа;</li> <li>– концепцию «структура-5» Г. Минцберга,</li> <li>– идеи английского ученого П. Друкера.</li> <li>– концепцию внутренних рынков,</li> <li>– концепцию альянсов,</li> <li>– теорию институтов и институциональных изменений,</li> <li>– концепцию «экологически осознанного руководства» и др.</li> </ul> |

Рассмотрим теории и научные школы управления организацией более подробно, используя [12,14,23,24,26,31,41,43,45,49,50].

**Классическая теория организации.** К числу основоположников классической теории организации принято относить представителей научных школ управления Ф.Тейлора, А.Файоля и их последователей

Охарактеризуем вклад представителей данного направления в развитие теории организации (рис.8-13).

**Ф.У.Тейлор  
(1856 – 1915)**

- предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда (основы механизма научного менеджмента);
  - разделил процесс организации на элементы: установление цели деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности; выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана; контроль за результатами труда;
  - большое значение уделял функциональному разделению труда.
- Основные труды: «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912).

**Г.Л.Гантт  
(1861 – 1919)**

- интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом;
  - большое внимание уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования,
  - является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав целую систему плановых графиков («графики Ганнта»),
- Основные труды: «Труд, заработная плата и доход» (1910), «Промышленное руководство» (1916), «Организация труда» (1919).

**Г.Эмерсон  
(1853 – 1931)**

- основное внимание уделял теоретическим вопросам исследования проблемы организации труда, расчлняя для этого процесс организации труда на составные части и тщательно изучая каждую из них;
- сформулировал двенадцать принципов производительности, которые дают возможность максимально увеличивать производительность труда в любой сфере деятельности: в производстве, на транспорте, в строительстве, в домашнем хозяйстве и т. д.;
- большое внимание уделял исследованию штабного принципа в управлении;
- Основные труды: «Производительность как основание для управления и оплаты труда» (1900), «Двенадцать принципов производительности» (1912).

**Г.Форд  
(1863—1947)**

- сформулировал основные принципы организации производства,
  - на основе этих принципов появилась возможность создания поточного производства, которое позволяет повышать производительность труда рабочих;
- Основные труды: «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра».

Рис.8. Вклад Ф.Тейлора и его последователей в развитие управленческой (организационной) мысли [23,24,26]

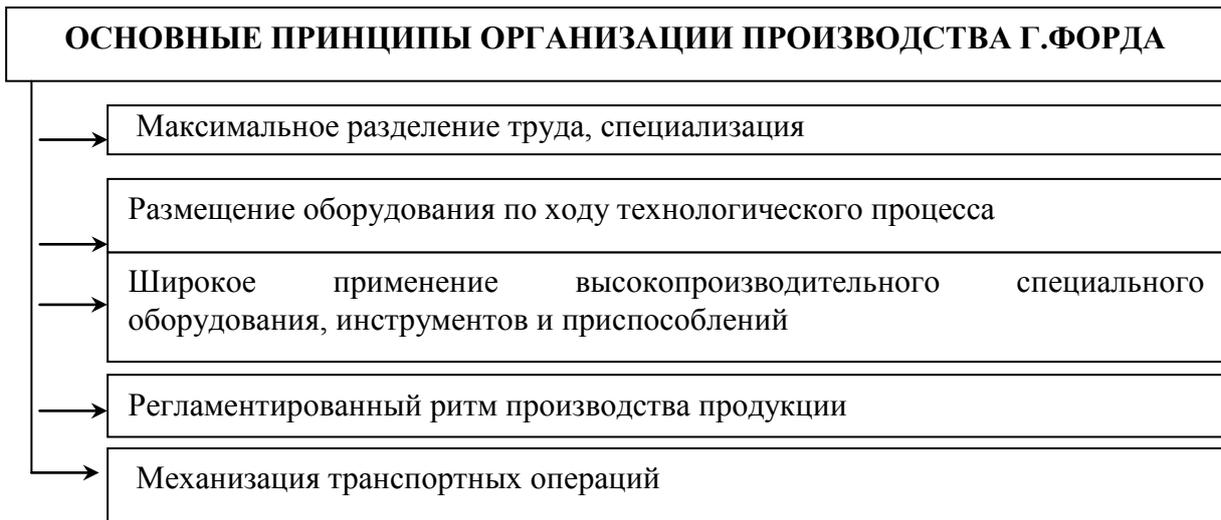


Рис. 9. Принципы организации производства Г.Форда [23,24]

**Анри Файоль  
(1841—1925)**

- сформулировал 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления;
  - **разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием;**
  - определил, что деятельность по управлению включает в себя **пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль, и дополнительную шестую – административную функцию;**
  - рассматривал предприятие как замкнутую систему управления, большое внимание уделяя внутренним возможностям (условиям) повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления;
- Основные труды: «Общее и промышленное управление» (1916) и переизданная в СССР (1923) с предисловием А.К. Гастева

**Л.Урвик**

- большое внимание уделял разработке основных функций администрирования, к которым относил: планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета;
- разработал **принципы построения формальной организации;**
- отмечал, что обязанности должны соответствовать полномочиям;
- сформулировал принцип **«диапазон контроля»**, под которым понимается количество лиц, которым эффективно может управлять руководитель.

Рис.10. Вклад представителей административной школы в развитие управленческой мысли[23]



Рис.11. Принципы управления А.Файоля [24] Рис.12. Принципы построения организации Л.Урвика[26]

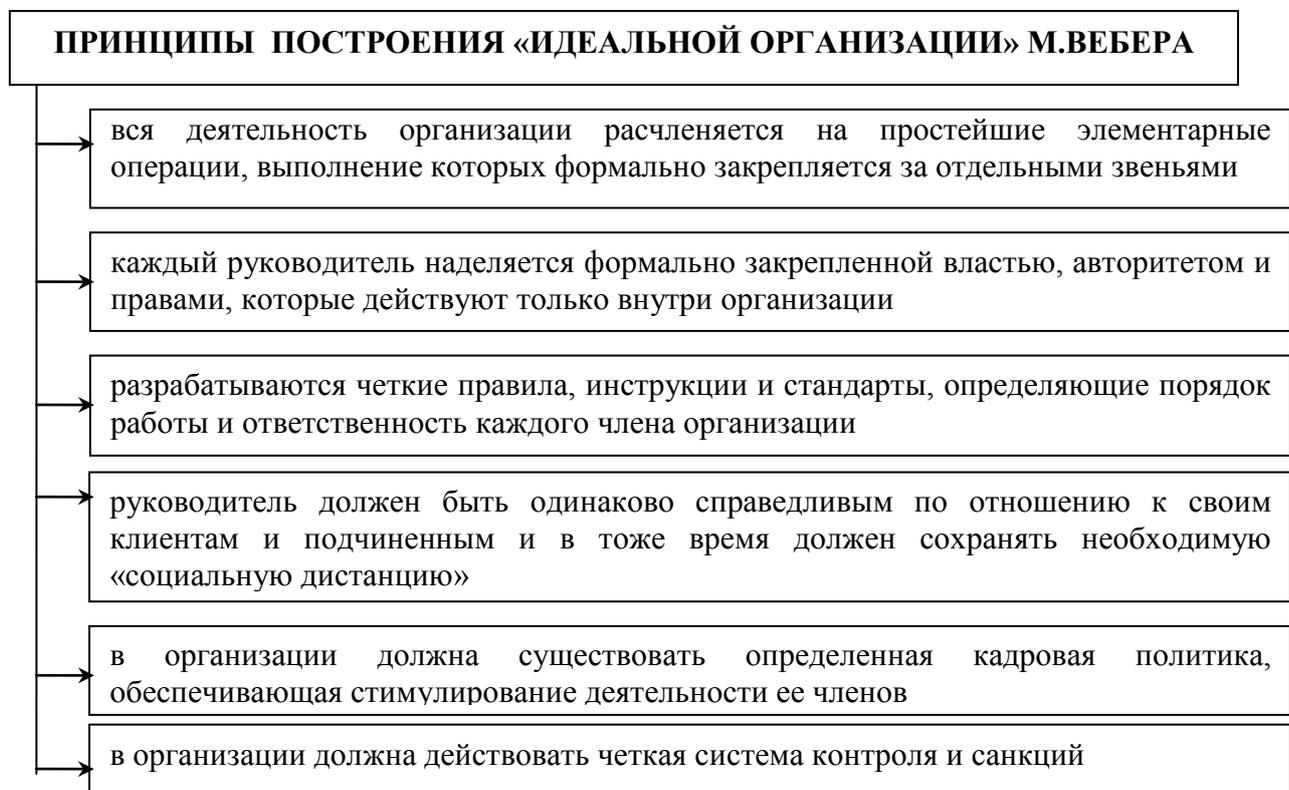


Рис. 12. Принципы построения «идеальной организации» М.Вебера[23]

**2. Всеобщая организационная наука – тектология.** Эта наука служит основой современной теории организации и других наук. Она создана выдающимся русским ученым А. Богдановым (Малиновским), экономистом, философом и врачом. Он сформулировал организационные принципы и законы, общие для всех систем. Один из известных законов А. Богданова получил название закона наименьших (прочность цепи определяется наиболее слабым звеном). Кроме того, А. Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к изучению организации и показал, что организованное целое больше суммы частей.

Организация по Богданову – «... есть поток составляющих ее независимых процессов производства, связанных циклами развития и деградации» [мильнер, Демчук].

**3. Теория человеческих отношений.** Данная теория связана с именами американских ученых М. Фоллет и Э. Мейо. Они изучали поведение человека в процессе труда и сделали вывод, что результативность работы может быть выше, если учитывать интересы человека, его способность к самоорганизации и творчеству.

**4. Концепции мотивации.** Были предложены учеными А. Маслоу, Р. Лайкертом, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором и др. Они внесли значительный вклад в развитие теории организации, исследуя мотивы поведения человека в организации.

**5. Теория Гласиер.** Эта теория появилась в конце 1940-х гг. в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Основные положения этой теории изложены в трудах У. Брауна и Э. Джеквеса. Теория Гласиер выделяет в каждой организации как минимум четыре подсистемы: законодательную, исполнительную, представительскую и апелляционную. Все эти подсистемы выполняют свои функции и взаимодействуют (рис.14, табл.6).

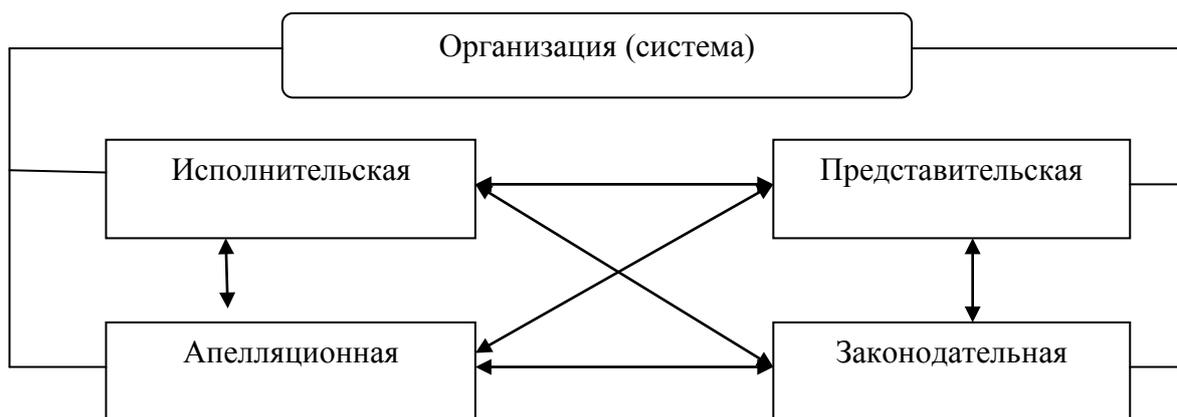


Рис.14. Подсистемы организации [50]

## Подсистемы организации и их функции

| Подсистемы организации | Характерные черты проявления   |
|------------------------|--|
| Исполнительская        | Структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям<br>Разделение труда, департаментизация, делегирование полномочий приводят к образованию функций, которые взаимодействуют между собой для выполнения работы. Функции образуют иерархию и цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции. |
| Апелляционная          | Любое решение руководителя может быть обжаловано на более высоком уровне вплоть до уровня главного управляющего; а в отдельных случаях можно обратиться в апелляционный суд, включающий представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны и т.п.   |
| Представительская      | Формируется путем избрания представителей рабочего совета вместе с руководителем и функционирует на основе принятых законов.   |
| Законодательная        | Функционирует на основе выработки политики организации с участием избранных представителей рабочего совета.  |

Теория Гласиера выдвинула две системы – производственную и социальную. Теория утверждает, что от руководителей требуется обеспечение функционирования исполнительской и представительской подсистем.

**6. Теория организационного потенциала.** Возникла в начале 1970-х гг. Ее выдвинул американский ученый И. Ансофф. Он считал, что руководство предприятия должно решать стратегические проблемы в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Ансофф ввел понятие организационного потенциала (потенциал - это возможности организации). Его основные составляющие: руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, системы ценностей. Ансофф считал, что изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих. Это вызывает изменение системы ценностей, что влечет за собой перестройку всех остальных элементов.

**7. Концепция «структура-5».** Разработчик концепции Г. Минцберг известен своими работами в сфере менеджмента. Занимался он и проблемами теории организации.

Суть концепции «структура-5» состоит в том, что независимо от типа компании её организационная структура включает пять координационных механизмов:

- взаимное регулирование,
- прямое управление,
- стандартизацию рабочих мест,
- стандартизацию выпуска продукции
- рабочие навыки[50].

Эти базовые механизмы скрепляют все элементы организации в единое целое.

Согласно Г. Минцбергу выделяют следующие типы организации (табл.7).

Таблица

Типология организаций по Г. Минцбергу

| Тип организации     | Сущностные характеристики   |
|---------------------|---|
| Предпринимательская | Образуется и управляется одним лидером на основе жесткой централизации деятельности. Дисбаланс между стратегическим развитием и текущей деятельностью   |
| Машинная            | Характеризуется возрастающим значением технотруктуры; стандартизация создает предпосылки для планирования деятельности работников и подразделений, что составляет основную функцию технотруктуры  |
| Профессиональная    | Ведущая роль отводится знаниям и навыкам работников-профессионалов; контроль за деятельностью работников осуществляется через клиентов; характерная черта – большой удельный вес вспомогательного персонала и низкий – технотруктуры. Поддержание высокого уровня квалификации специалистов профессиональной организации осуществляется путем стандартизации работ и посредством регулярно проводимых тренингов |
| Инновационная       | Использует принципы построения деятельности – объединение в коллектив специалистов различных областей знаний, оперативное изменение его состава что обеспечивается организацией проектных команд  |
| Миссионерская       | Наибольшее развитие оплучают ценности, разделяемые членами организации. Отойдя от ценностей бывшего лидера, такая организация заменяет их стандартизированными рабочими процессами  |

Составлено на основе [32,50]

**8. Идеи П. Друкера.** Английский ученый Питер Друкер считал, что основа эффективности организации – грамотные управленцы, умеющие находить нестандартные решения. Эффективность организации определяется прежде всего человеческими ресурсами и интеллектуальным потенциалом. При этом особое значение он придавал целевому управлению.

#### **9. Современные направления:**

1) *концепция внутренних рынков корпораций.* (Корпорация (АО) – организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий её участников и образующая самостоятельное юридическое лицо). Согласно этой концепции внутренняя деятельность корпорации рассматривается как особый рынок. Причем на нем действуют все законы рыночного хозяйства. Подразделения предприятия рассматриваются как автономные звенья, которые покупают и продают товары, участвуя во внутрифирменном обороте. Подразделения, которые имеют большую экономическую самостоятельность, могут оперативно вносить изменения в деятельность всего предприятия. На этой основе с использованием

информационных технологий формируются сетевые организации с распределенными автономными звеньями.

2) *концепция альянсов*. Согласно этой концепции компании объединяются для того, чтобы использовать рыночные возможности наилучшим образом. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создать эффективный альянс.

3) *теория институтов и институциональных изменений* утверждает, что возрастает роль организационных факторов, обуславливающих институциональные изменения; гибкие институциональные структуры позволяют легче адаптироваться к переменам. Автор теории американский ученый Дуглас Норт под институтами понимает разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные ограничения (договоры и добровольно принятые кодексы поведения), а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются игроками.

4) *реинжиниринг* - перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это теоретические и практические шаги оздоровления организаций с реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе мотивации персонала. цель — настройка управленческого механизма на овладение рынком.

5) концепция «экологически осознанного руководства, в соответствии с которой предприятие рассматривается как часть природного кругооборота. В центре внимания оказываются экологические процессы. Предприятие становится ответственным за сокращение экологической нагрузки на природу. Осуществление данной концепции требует соответствующих систем управления. Вводится понятие экологической размерности, экологической эффективности. Речь идет о переходе от контроля за производством вредных веществ на конечном этапе к управлению использованием ресурсов на входе в систему и предотвращению образования вредных веществ[14,41,42,50].

### **?Контрольные вопросы для повторения?**

1. Что представляет собой теория организации? С каких позиций необходимо подходить к трактовке данного понятия?
2. В чем заключается междисциплинарный характер теории организации? На каких примерах можно проследить связь теории организации с другими науками?
3. Охарактеризуйте объект, предмет и методы теории организации.
4. Сформулируйте и охарактеризуйте основные функции теории организации.
5. Изучите типологию организаций по Г.Минтцбергу, выделив основные характеристики организаций.

6. Перечислите и охарактеризуйте основные концепции организации.
7. Напишите статью в виде литературного обзора по одному из представленных выше направлений развития организационной науки. Выделите плюсы и минусы выбранной концепции.
8. В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему – с точки зрения теории организации?
9. Внимательно прочитайте представленные ниже утверждения. Отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные формулировки. Ответы подтвердите примерами.
  - Ф.Тейлор является инициатором экспериментов в г.Хоторне.
  - Чем выше уровень разделения труда, тем выше его производительность.
  - Ситуационный подход начелен на тщательный анализ каждой конкретной ситуации.
  - Менеджерам следует опираться на теоретические знания.
  - Узкая специализация труда свидетельствует о высокой организации производства.
  - Э.Мейо принадлежит идея о рационализации производственного процесса.

### 1.3. Природа и сущность организации

#### 1.3.1. Сущность понятия «организация»

Нас окружают всевозможные материальные и нематериальные объекты. По сути, любой объект, любое явление - это организация, упорядоченная совокупность каких-то элементов. Эта упорядоченность (организованность) достигается в процессе организации. Процесс организации может происходить либо стихийно, бессознательно (самоорганизация), либо сознательно в результате целенаправленной деятельностью людей (процесс искусственного упорядочивания). Можно сделать следующий вывод: организация как явление носит универсальный характер и наблюдается во всех процессах и объектах окружающего нас мира и в нас самих. Без организации, организованности нет никакого реального бытия.

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты человеческой жизни. Можно сказать, что любое проявление нашей жизни связано с организациями[33].

Определим сущность понятия «организация».

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, инструмент, орудие, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое, приведение в стройную систему[14,39,50,57].

Известный ученый в области теории организации и управления профессор Борис Захарович Мильнер определяет понятие «организация» в двух смыслах:

1) для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве, поэтому такое толкование близко к понятию «организовывать»;

2) как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения [50].

В.Н. Парахина и Т.М. Федоренко определяют организацию как... «упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство. То есть организация существует в двух проявлениях: как реально существующий объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой; и как процесс, как деятельность организовывания, упорядочения всех элементов определенного объекта во времени и пространстве»[37].

**Организация** это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

На рис. 15 представлены сущностные характеристики организации.

Согласно Л.А.Жигун организация:

« ..... как свойство характеризует степень упорядоченности или организованности (порядка) объектов или процессов в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми, а также планомерное, обдуманное устройство чего-либо»;

«... как явление представляет собой физическое объединение реальных элементов, формирующих организацию; определяя внешние формы, структуры объектов окружающего мира, служа объектом формализации и классификации их организации»;

«.... как объект – это упорядоченная совокупность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, согласованно взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели»;

«... как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и изменению взаимодействия между частями целого ( в том числе, установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими организационного объекта [14,46]».

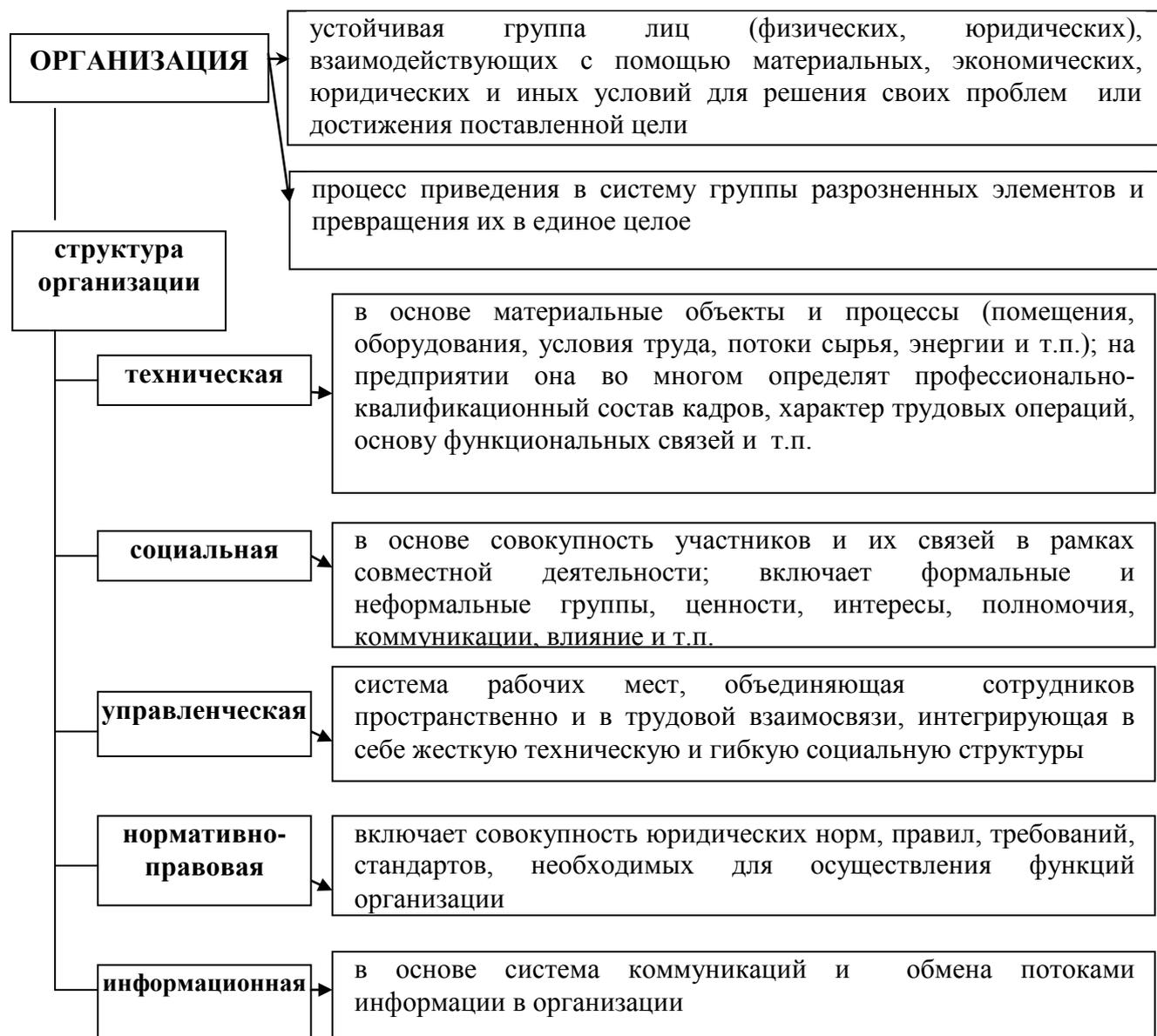


Рис. 15. Понятие организации [23,24,26]

Из приведенных определений следует, что организация может рассматриваться как в статике, так и в динамике. Организация в статике представляет собой некое целостное образование с определенной структурой и

целевой направленностью, а в динамике – разнообразные процессы по упорядочению своих структурных элементов[33].

Наряду с данными выше определениями организации есть еще и третье – как формы существования социальных и производственно-хозяйственных систем (организация как состояние системы). В данном случае под организацией понимается объединение людей и материально-вещественных элементов, предназначенное для реализации некоторой программы (деятельности) и функционирующее на основе определенных правил и процедур [33,50].

Вокруг нас существует огромное количество организаций, причем все они каким-то образом упорядочены и выполняют какие-либо функции. Рассмотрим некоторые признаки, по которым можно классифицировать организации (рис.16).



Рис. 16. Классификационные признаки организаций[23,24,26]

Кроме того классифицировать организации можно по следующим основаниям[30]:

1) *по природе:*

- технические (все технические устройства),
- биологические (все живое: представители флоры, фауны, человек)
- социальные (состоящие из людей);

2) *по степени сложности:*

- простые (содержащие малое количество элементов),
- сложные (содержащие множество элементов и связей между ними);

3) *по эффективности функционирования:*

- эффективные (успешно функционирует, достигает результатов),
- неэффективные (не реализует поставленные цели);

4) *по размерам:*

- большие (макроорганизации),
- малые (микроорганизации);

5) *по характеру взаимодействия с внешней средой:*

- открытые (обменивающиеся ресурсами с внешней средой),
- закрытые (не обменивающиеся ресурсами с внешней средой).

б) по принципам управления:

- унимодальные(единичные);
- мультимодальные;
- гомогенные;
- гетерогенные.

На рис.17 перечислены основные признаки организации и дана их краткая характеристика.

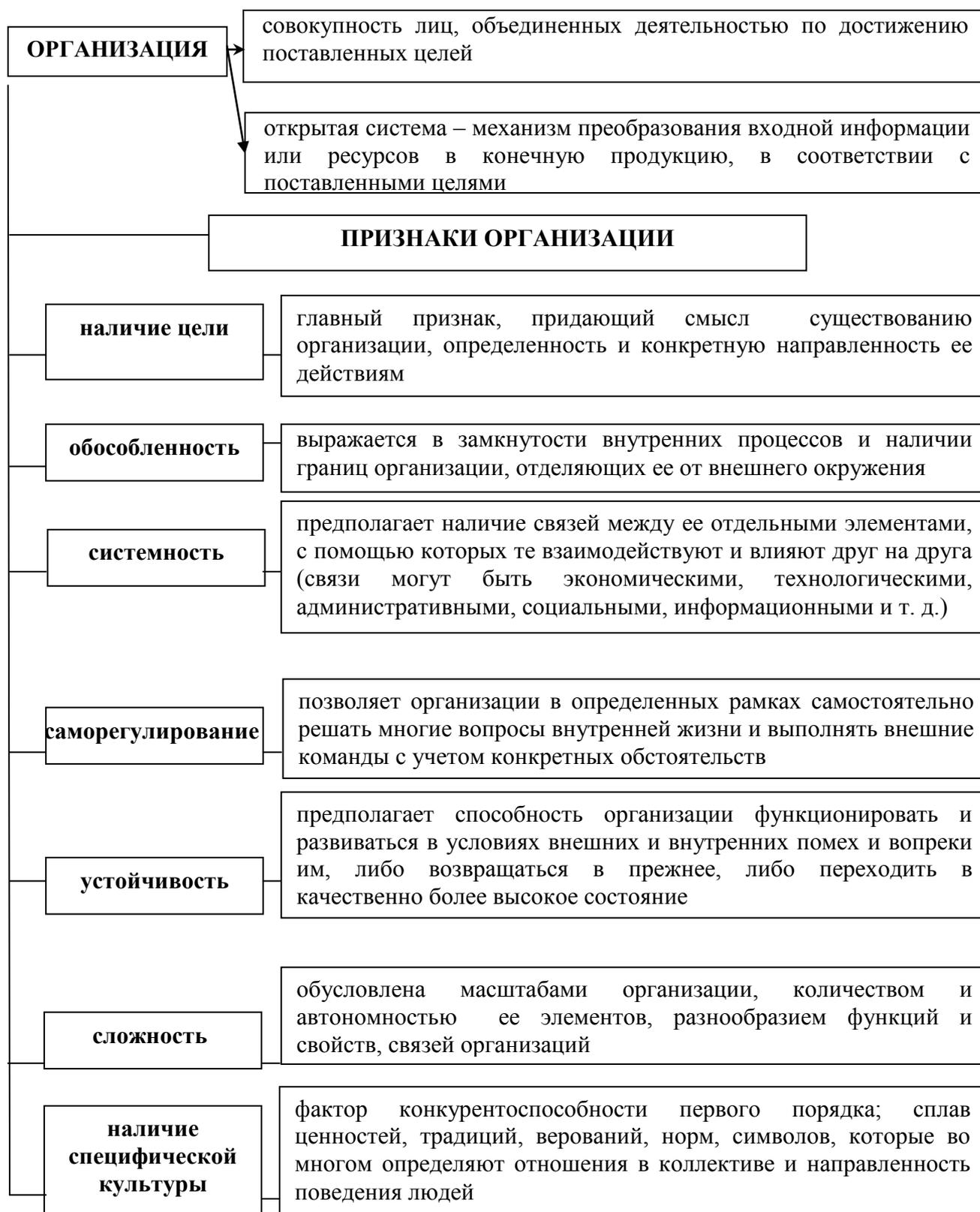


Рис. 17. Признаки организации [23,24,26]

В табл. 8 представлены сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типа

Таблица 8

Сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения[4]

| Параметры                | Приростной тип                               | Предпринимательский тип   |
|--------------------------|--|---|
| Цели                     | Максимизация текущей прибыльности            | Оптимизация потенциала прибыльности   |
| Пути достижения          | Количественный рост                          | Повышение качества  |
| Влияние ограничений      | Действия в рамках ограничений                | Поиск путей преодоления ограничений   |
| Ориентация               | На совершенствование текущей деятельности    | На реализацию внутренних и внешних возможностей   |
| Характер деятельности    | В соответствии с традиционными направлениями | В соответствии с предоставляющимися возможностями и возникающими проблемами в их тесной взаимной увязке |
| Подход к решению проблем | Реакция на возникновение                     | Предвидение и предотвращение  |
| Основы поиска решений    | Опыт   | Творчество  |
| Варианты развития        | Первый удовлетворяющий требованиям           | Лучший из нескольких  |
| Допустимый риск          | Минимальны                                   | Оптимальный   |
| Основа поощрения         | Результативность                             | Творчество, инициатива  |
| Структура организации    | Стабильная                                   | Гибкая  |

Эффективная организация в настоящее время должна постоянно находиться в процессе развития, в рамках которого происходит ее изменение (как в целом, так и отдельных сторон) и приспособление к новым условиям внутренней и внешней среды. Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем находящаяся в застое. В такой организации уменьшаются внутренние конфликты, так как перед работниками открываются широкие возможности, которые можно реализовать, не препятствуя другим.

*По мнению западных специалистов в области менеджмента, передовые организации должны характеризоваться:*

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство), ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- глобальностью деятельности и сетевыми принципами построения;
- матричным типом управления;
- децентрализацией, использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;

- постоянным обучением и самообучением, отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- диверсификацией, максимизацией контактов;
- социальной ответственностью;
- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности.

### **1.3.2. Организация как система**

*Системный подход* - специальный метод познания, направленный представление, изучение, конструирование сложного объекта как единого организованного целого на основе выявления его важнейших черт, внутренних и внешних связей, решающих факторов влияния[59].

Основоположниками системного подхода являются: наш соотечественник – талантливый врач, философ, экономист Александр Александрович Богданов (Малиновский), автор всеобщей организационной теории (тектологии) и австрийский биолог Людвиг фон Бергаланфи, сформулировавший в 1937 году общую теорию систем.

Системный подход к исследованию организаций строится на использовании категории «система».

Под системой в общем смысле принято понимать совокупность взаимосвязанных (взаимовлияющих, взаимодействующих) элементов (частей), формирующую целостное образование[14,41,50].

Признаки организации как системы[41,42]:

- множество составляющих ее элементов (подсистем);
- единство главной цели для всех подсистем;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство подсистем;
- наличие структуры и иерархичности в организации;
- относительная самостоятельность подсистем;
- наличие управления элементами системы (организации).

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы, отсутствие хотя бы одного неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации рассматривается как необходимое условие ее деятельности.

Однако следует отметить, что понятие «организация» все-таки шире понятия «система», поскольку система – это некое статическое упорядоченное состояние целого, а организация – это и состояние порядка, и процессы по упорядочению.

Свойства организации схожи со свойствами систем. К числу основных системных признаков или свойств организаций следует отнести:

1. *Компонентность* – наличие множества составляющих элементов (компонентов).
2. *Структурность* – наличие, совокупность связей и отношений между частями целого
3. *Целостность* – целое состоит из определенного количества элементов. Все элементы целого прямо или косвенно взаимодействуют через систему связей, поэтому если в одном элементе что-либо изменяется, то это влечет за собой изменение во всех других элементах и в самом целом.
4. *Функциональность* – целое ориентировано на выполнение какой-либо функции или совокупности функций, каждая организация, система функционирует, действует, для чего-то предназначена.
5. *Эмерджентность* - эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. При этом объединяемые в целое элементы могут терять свойства, присущие им вне организации, или приобретать новые.
6. *Устойчивость* (адаптивность, гомеостазис) – организация всегда стремится восстанавливать свое равновесие, нарушаемое влиянием внешних факторов [33].

Кроме выше, перечисленных свойств, следует выделить следующие системные свойства организации:

— свойство связности: элементы набора могут действовать только вместе, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается;

— свойство эмерджентности: потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов;

— свойство самосохранения: система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;

— свойство организационной целостности: система имеет потребность в организации и управлении [41].

Организационные системы принято подразделять на техническую, биологическую и социальную подсистемы[25]. Коротко охарактеризуем их в табл.9.

## Организационные системы и ее подсистемы

| Подсистемы               | Состав   | Характер принимаемых решений  |
|--------------------------|--|---|
| Техническая подсистема   | станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя   | Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно predetermined  |
| Биологическая подсистема | флора и фауна планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.  | . Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее, последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми.                                 |
| Социальная подсистема    | человек в совокупности взаимосвязанных элементов - семья, производственный коллектив, неформальная организация, водитель, управляющий автомобилем, и даже отдельный человек (сам по себе). | Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и етодах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации. |

На рис. 18 показано взаимодействие данных подсистем.

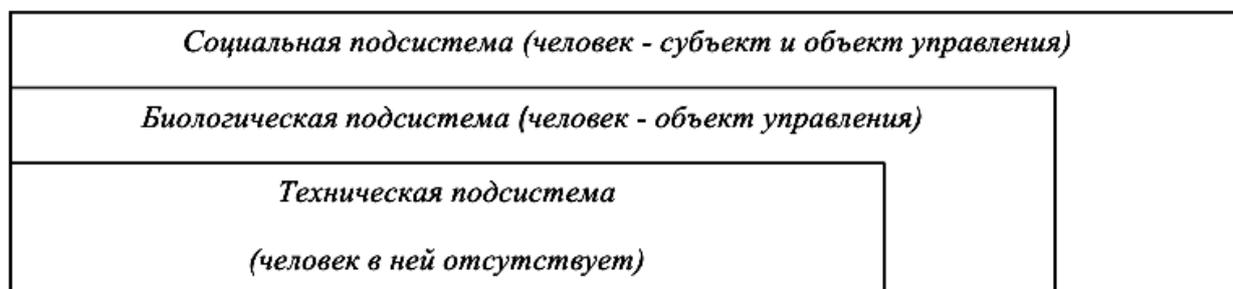


Рис. 18. Взаимодействие подсистем

По характеру взаимодействия систем и внешней среды (или по степени восприятия влияния внешних факторов) различают открытые и закрытые системы.

*Закрытые* системы - это системы, внутреннее состояние которых не зависит от внешней среды, где не происходит обмена с внешней средой (например, хранилища радиоактивных отходов). Закрытые системы имеют малую применимость

*Открытые* системы – это системы, которые находятся в динамическом взаимодействии с внешней средой, обмениваются с окружающей средой информацией, энергией или материалами. Примерами открытых систем могут быть любые живые организмы или предприятия, фирмы.

Изобразим на рисунке организацию как открытую систему (рис. 19).

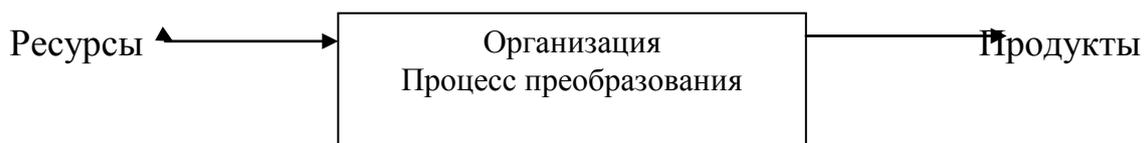


Рис. 19. Организация как открытая система

Таким образом, основными частями открытой системы являются входы, процесс преобразования входов, а также выходы.

*Вход* представляет собой материальные, трудовые, финансовые, энергетические, информационные и другие ресурсы и различные сочетания их видов, которые получает организация из внешней среды.

*Процесс преобразования* - это воздействие на вход. Система должна быть устроена так, чтобы необходимые процессы (производственные, материально-технического снабжения, подготовки кадров и т.д.) воздействовали на каждый вход в определённое время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода.

*Выход системы* - это продукт деятельности системы или результат. По выходам можно судить о степени достижения целей, поставленных перед системой. В качестве продукта выступают товары, услуги и отходы.

Открытая и закрытая системы – это научные категории, позволяющие отразить степень влияния внешней среды на функционирование конкретных систем. **До 60-х гг. проблемы организации рассматривались с точки зрения закрытых систем, т. е. внешняя среда игнорировалась.** Считалось, что успех организации обеспечивается использованием наилучшим образом внутренних ресурсов. В настоящее время преобладают концепции организации как открытой системы. Считается, что окружающая среда является главным фактором их успехов и неудач.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности, и как следствие обеспечение конкурентоспособности.

### ***1.3.3. Внутренняя среда организации***

Любая система состоит из двух составляющих:

- 1) внешнего окружения, включающего вход и выход системы, а также связь с внешней средой и обратную связь;
- 2) внутренней структуры как совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

На рис.20 представлены сущностные характеристики внутренней среды организации.

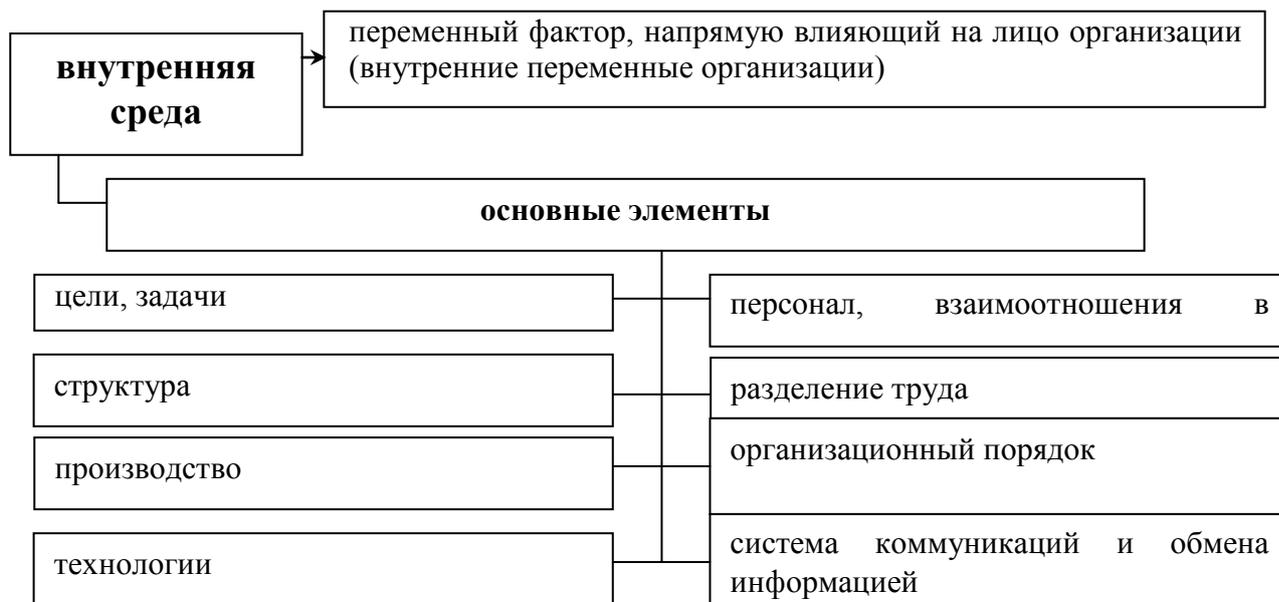


Рис. 20. Внутренняя среда организации [23]

Рассмотрим составляющие внутренней среды организации, т.е организации, состоящей из людей (рис. 21).

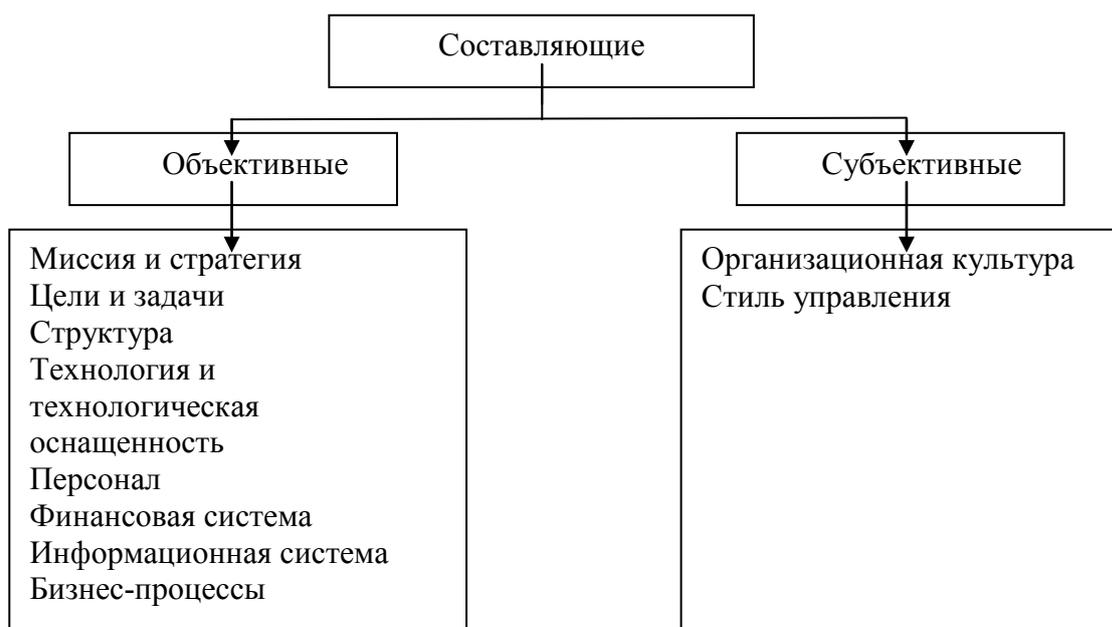


Рис. 21. Составляющие внутренней среды организации [24,27]

На основании [3,4,5,9,10,12,15,16,22,23,24,26,27,31,50,54] кратко охарактеризуем основные составляющие внутренней среды организации.

**1. Миссия и стратегия.** Миссия – наиболее общая цель организации, раскрывающая предназначение организации, смысл её существования, принципиальные отличия от других, ей подобных [23]. Миссия обозначает масштаб деятельности организации, вид выпускаемой продукции, тип рынка и основную технологическую систему производства. Миссия определяется для организации в целом, может также формулироваться и для ключевых

подразделений. В интересах выполнения миссии организация разрабатывает стратегию.

Под стратегией понимается определение перспективного направления деятельности организации. Это общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Это совокупность главных целей организации и способов их достижения. Стратегия планируется на длительный период и должна пересматриваться и корректироваться с учетом изменения факторов внутренней и внешней среды.

**2. Цели и задачи.** Цель это тот желаемый результат, который хочет получить организация, выполняя определенную деятельность. Цели организации, как правило, включают в себя миссию (генеральную цель), общие и специфические цели. Цель должна быть конкретной, достижимой, измеримой, определенной во времени и согласованной с другими целями.

Цели конкретизируются в задачах и адресуются структурным подразделениям, а в них конкретным людям, сообразно их функционалу. Задача – это конкретная, предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена исполнителем заранее установленным способом в установленный срок. На рис.22 представлен пример дерева целей организации.

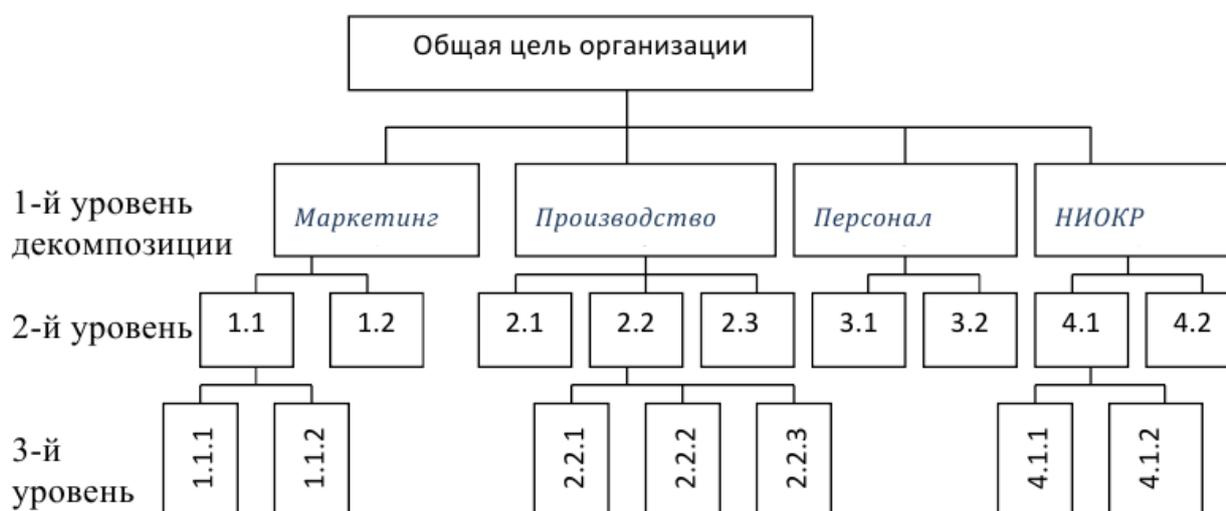


Рис. 22. Дерево целей [27]

**3. Структура организации.** Любая организация определенным образом построена, в ней есть организационная структура. Структура организации - это ее внутреннее строение, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие. В структуре организации существуют несколько уровней. На каждом уровне располагаются определенное количество звеньев, а связи между уровнями показывают, как осуществляются кооперация и взаимодействие. Основная функция структуры заключается в закреплении горизонтального и вертикального разделения труда, поэтому структура – это

упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов организации, закрепляющее горизонтальное и вертикальное разделение труда.

**4. Технология и технологическая оснащенность.** Технология – это способ осуществления процесса преобразования исходного сырья в конечные продукты или услуги; стандартный способ соединения отдельных видов работ с целью достижения заданного результата.

Технология зависит от типа производства, применяемого организацией. При единичном производстве в технологическом цикле большую часть составляют неповторяющиеся операции. В серийном производстве происходит выпуск партий товаров через определенные промежутки времени. Здесь уже появляются однородные повторяющиеся операции. При массовом производстве происходит выпуск большого количества изделий в течение достаточно длительного периода. Для этого типа производства характерно наличие однородных повторяющихся операций, а, следовательно, и автоматизация таких операций.

**5. Персонал.** Цели организации достигаются через участников, людей, задачи выполняются людьми. Ни одна технология не будет полезной без сотрудничества людей. Человеческая составляющая организации – это основная её составляющая. Люди, персонал – это центральный фактор управления организацией, потому что все в организации делается людьми и через людей. Управление персоналом – очень сложная сфера, поскольку потребности, цели человека и организации далеко не всегда совпадают. Организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей человека шло через реализацию её целей.

**6. Финансы предприятия.** В процессе хозяйственной деятельности образуются финансы предприятий. Они связаны с созданием собственных и заемных средств, формированием основного и оборотного капитала. Без обеспечения денежными средствами деятельность предприятия невозможна, поэтому любая организация должна иметь источники для финансирования всех затрат, связанных с производством, и планировать движение денежных потоков в рамках управления денежными ресурсами с целью получения прибыли.

**7. Информационная система.** Информационная система организации представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений. Она состоит из собственно информации, компонентов её обработки, внутренних и внешних каналов её передачи, используемых информационных технологий. Базы данных, интернет-сети, системы автоматизированного управления ресурсами – вот основа современной информационной системы организации.

**8. Бизнес-процессы.** Они представляют собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, в результаты процесса, представляющие ценность для потребителя. То есть, другими словами бизнес-процесс – это комплекс

взаимосвязанных действий, мероприятий или задач, направленных на создание необходимого продукта или услуги для потребителя.

**9. Организационная культура.** Каждая организация обладает своей культурой. Культура представляет собой систему понятий, ценностей, норм, традиций, символов, принимаемых и разделяемых сотрудниками организации, которая во многом определяет отношения в коллективе и поведение людей.

**10. Стиль управления** – это привычная манера поведения руководящего состава организации, предпочитаемые способы, методы руководства, которые во многом определяют и отношения между сотрудниками, и эффективность производственного процесса.

Отдельные исследователи (М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури) называют составляющие внутренней среды организации внутренними переменными, подчеркивая тем самым их взаимосвязь[31]. Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все остальные. Совершенствование одной из переменных, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если люди не готовы работать в этих новых условиях.

На рис. 23 представлены основные направления анализа внутренней среды организации.

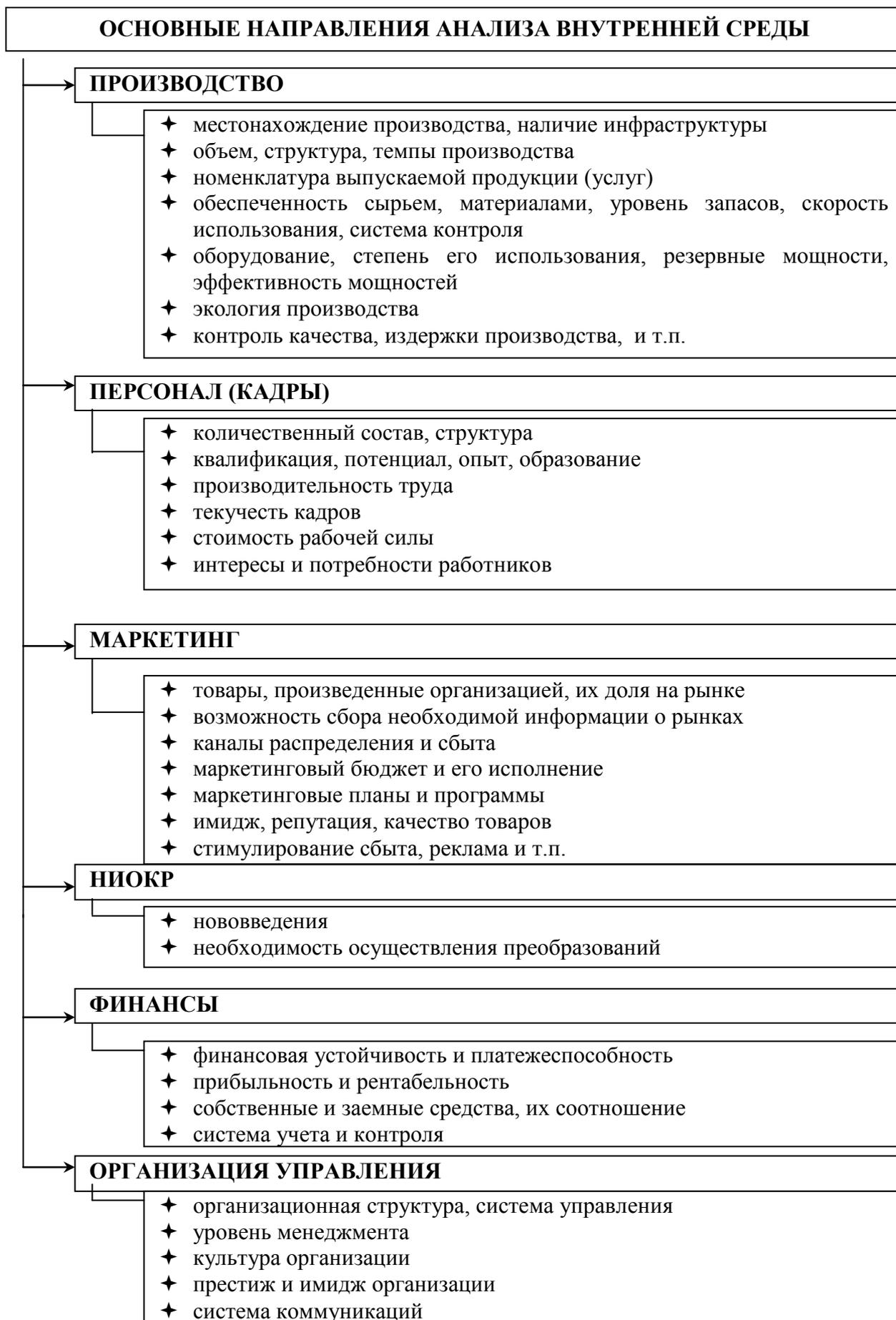


Рис. 23. Основные направления анализа внутренней среды организации[23,26]

В любой организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенциал, основные навыки и умения, на которые можно рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе.

### 1.3.4. Внешняя среда

Любая организация развивается на основе взаимодействия с внешней средой и её основные компоненты (элементы, процессы) невозможно рассматривать вне среды, в которой она действует [24,41,50].

Внешняя среда очень сложна, иерархична, изменчива. Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной организационной характеристикой. По-другому ее называют организационным окружением, которое бывает деловым (микрорукружением) и фоновым (макрорукружением).

На рис. 24 перечислены основные характеристики внешней среды организации.



Рис. 24. Внешняя среда организации [24]

Внешняя среда в целом характеризуется: во-первых, сложностью. Её обуславливают число и многообразие элементов и связей между ними, на

которые организация должна реагировать; во-вторых, динамизмом, подвижностью, скоростью изменений. Успех деятельности организации зависит от динамики внешней среды; в-третьих, неопределённостью, поэтому организации бывает очень трудно прогнозировать возможные её изменения, предсказать события; в-четвертых, ресурсными возможностями, их нужно знать и в полной мере использовать.

Внешняя среда представляет собой сумму находящихся за пределами организации факторов, оказывающих заметное влияние, воздействие на выполнение ею своих функций.

Влияние внешней среды рассматривается как прямое и косвенное воздействие (рис. 25).



Рис. 25. Внешняя среда организации [24,26]

Внешняя среда организации иначе называется окружением. Сегодня принято выделять два его уровня[26,33,41]:

*Микроокружение* (деловое окружение) с которым организация непосредственно контактирует, взаимодействует. Деловое окружение формирует факторы прямого воздействия, непосредственно влияющие на деятельность организации. Это поставщики ресурсов, покупатели, партнеры, конкуренты, органы государственной власти и управления, банки, страховые общества.

*Макроокружение* (фоновое окружение), которое формирует факторы косвенного воздействия, создаёт общие условия жизнедеятельности организаций. Его образуют политические, экономические, технологические, правовые, социо-культурные, демографические, природные, экологические и другие факторы. Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное воздействие на организацию через изменение факторов прямого воздействия.

В рыночной экономике руководителям приходится постоянно учитывать влияние факторов внешней среды, так как организация как открытая система

зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также действий потребителей, конкурентов. Поскольку любую организацию окружает огромный мир с множеством влияющих факторов, ее руководство должно отслеживать и учитывать только те существенные для нее факторы, которые решающим образом влияют на успех организации. Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо не только учитывать влияние факторов внешней среды, но и своевременно принимать меры по нейтрализации негативного их воздействия на организацию.

Организация и внешняя среда находятся в сложных, противоречивых отношениях.

Организация существует, пока может приспосабливаться к среде. Чем больше она адаптивна к ней, тем больших результатов может достичь; чем больше зависит от среды, тем более уязвима. Приспособиться к среде можно различными способами. Например, перенести деятельность в сферу с меньшей неопределённостью, или создать запасы, или заключить альянс с партнерами для взаимного сотрудничества по отдельным направлениям. Лучше приспосабливаются к изменениям среды новые организации или те, которые появляются в результате кризиса и распада предыдущих.

Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых и реализуемых руководителем управленческих решений, определяет уровень эффективности деятельности организации. Однако успех деятельности организации зависит и от факторов внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры». В условиях рыночной экономики руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении поставок всех необходимых ресурсов, а также от потребителей.

При анализе внешней среды руководителю не надо пытаться «объять необъятное» и учитывать все факторы. Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только теми факторами, которые коренным, решающим образом влияют на успех организации. Он должен предложить наиболее подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

**В современных условиях выжить и эффективно функционировать в быстро меняющихся условиях может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде.**

### ***1.3.5. Жизненный цикл организации***

Все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

На рис. 26,27 представлены основные этапы жизненного цикла организации (ЖЦО).

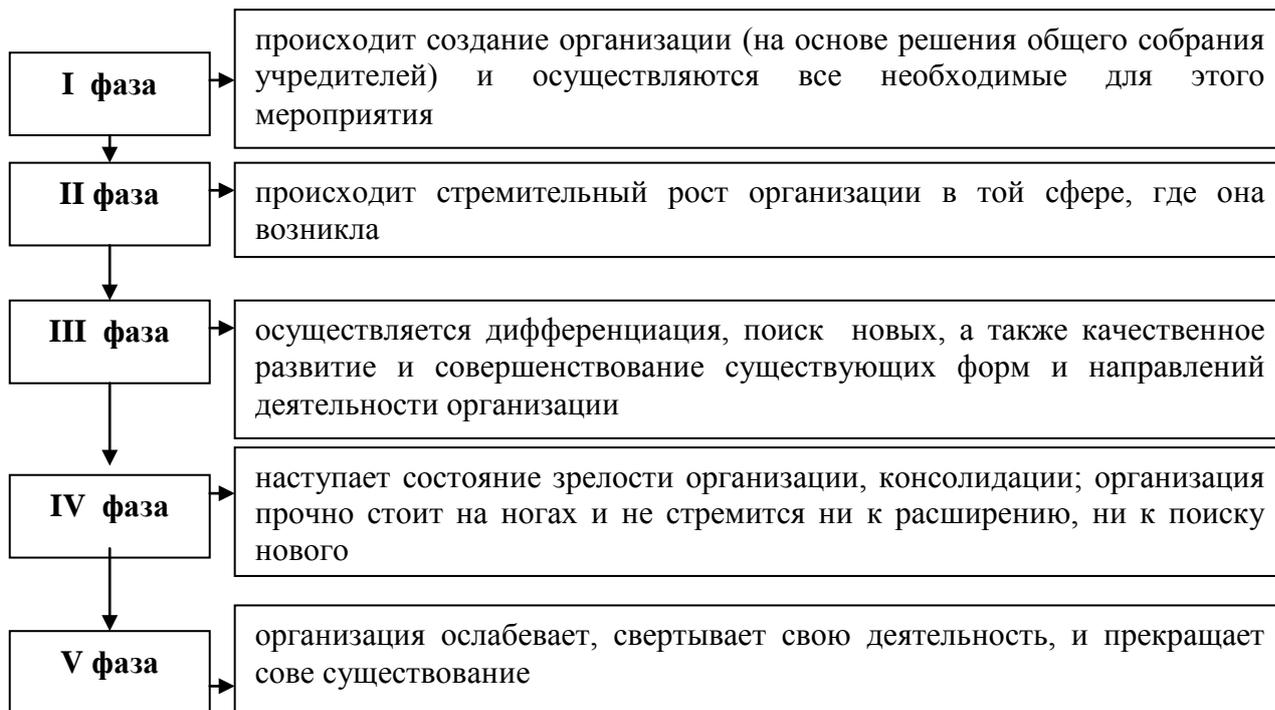


Рис. 26. Жизненный цикл организации [24,26]

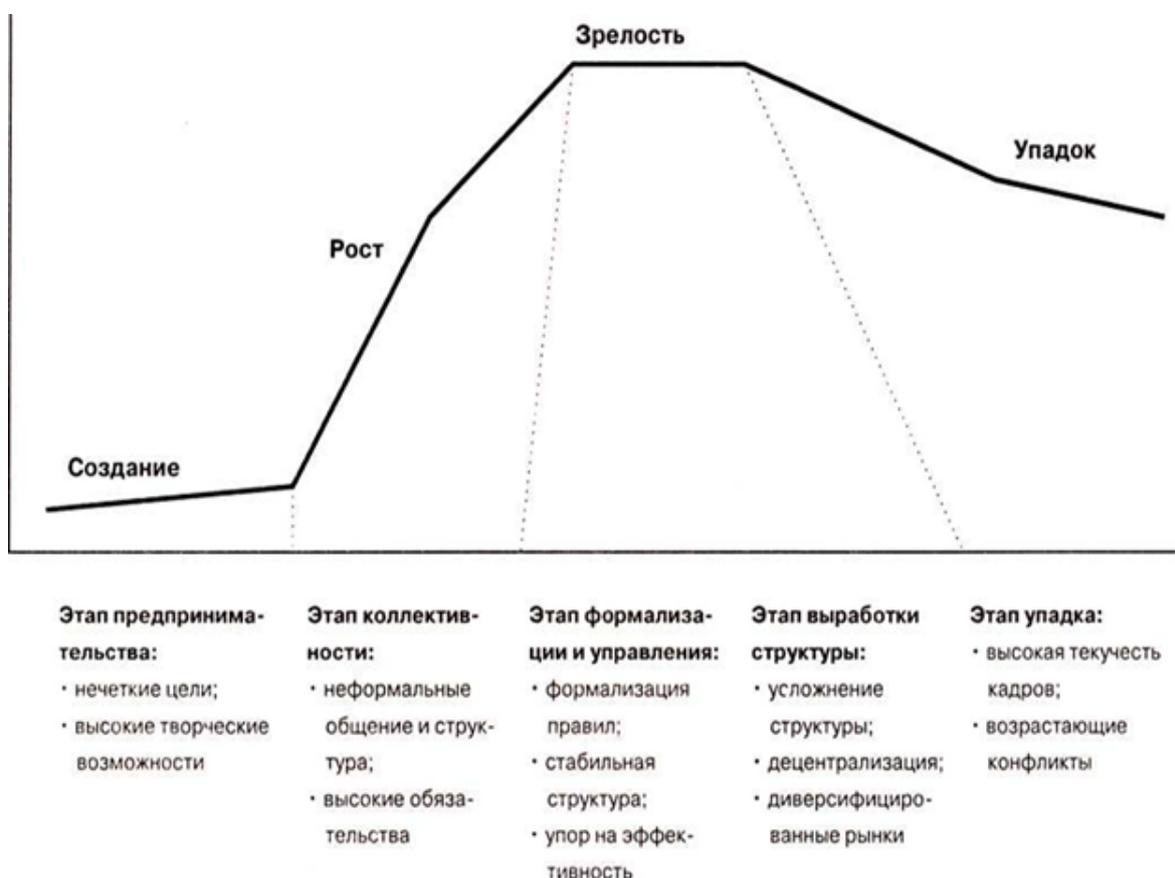


Рис.27. Стадии жизненного цикла организации

Особый интерес вызывают подходы к выделению этапов ЖЦО, предложенные И.Адизесом и Р.Дафтом.

Согласно модели И.Адизеса [2], в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 28).



Рис. 28. Стадии жизненного цикла организации по И.Адизесу[2]

На основании материалов источников [2,34,36] охарактеризуем основные этапы ЖЦО по И.Адизесу.

1. **"Выхаживание"** - этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом. Более того, почему-то считает, что все вокруг должны так же загораться, едва услышав о его идее и всячески содействовать. Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель не достаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации. С точки зрения организационной ответственности принципиальны внутренние обязательства основателя - готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.

2. **"Младенчество"**. Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса. И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, то о чем руководитель не должен забывать.

Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

3. **"Стадия быстрого роста"** ("Давай-давай!"). Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво, по Адизесу, выглядит роль основателя-руководителя. Он пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, ибо чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя - он боится потерять контроль над ситуацией. На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как кажется) обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, что весьма чревато. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела. Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

4. **"Юность"**. Второе рождение организации процесс длительный и болезненный. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Поиск такого лица идет с большим трудом. Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывенные, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в фирме, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут "своего", "похожего на нас". "Юность" - время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков. При этом специалисты по менеджменту утверждают, что 90% всего происходящего в фирме происходит на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важны "неформальные культурные сети". На стадии "юности" проявляется и такая проблема как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников. Если организация пережила конфликтную

"юность", в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап "расцвета".

5. **"Расцвет"** - это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически "расцвет" может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости. Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия "стабилизации".

6. **"Стабилизация"** характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое прошлое. Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием статус-кво фирмы.

7. **"Аристократизм"**. Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж фирмы - конформизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться. Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Так же слаба она была на первых этапах жизненного цикла компании, обозначенных в схеме И. Адизеса. Затем были этапы сильной зависимости от рынка (своего рода подневольной ответственности) и, наконец, баланса. Стареющая организация, как видим, снова впадает в младенческую безответственность. Раньше - потому, что фирмы еще по сути не было, теперь - потому, что она есть и словно была всегда и пребудет вовеки. Истинное положение организации - на грани катастрофы - выявляется внезапно. Начинается работа за выживание, но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации - стадии "ранней бюрократизации".

8. Для этапа "**ранней бюрократизации**" характерна, по формулировке И. Адизеса, "управленческая паранойя". Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. "Виноватых" убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга. В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

9. "**Бюрократизация и смерть**". Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит "культ письменного слова". Характерна разорванность "информационного поля". Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже. Замкнутая на себя, "закрытая" организация, пребывающая в стадии "развитой бюрократизации" внешне выглядит монстрообразно, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство - ради сохранения рабочих мест)[2,34,36].

Теория Адизеса обращает внимание на два важнейших параметра жизнедеятельности организации, такие как гибкость и контролируемость (управляемость).

Кривая И. Адизеса позволяет проанализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании. Кроме того, теория жизненных циклов дает возможность, в отличие от многих других моделей, увидеть динамику организации, а не рассматривать ее как статичное образование. Представление о динамике организации позволяет, в частности, сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений. Преждевременное внедрение регулярного менеджмента - типичная ошибка многих новых российских компаний, ведущая к их ранней бюрократизации[34].

Современный специалист в области организационного поведения, профессор университета Вандербильт, Ричард Дафт (англ. Richard Daft) описал еще одну модель организационного развития (рис.29).

В данной модели Р.Дафт [10,11,34] выделяет четыре укрупненных этапа развития:

**Стадия 1. "Предпринимательство"**. Когда рождается организация, основной упор делается на создание продукта и выживание на рынке, предприниматель посвящает всю свою энергию на техническое производство и маркетинг. Организация носит неофициальный характер, без бюрократических проволочек, сотрудники часто имеют ненормируемый рабочий день, а контроль только со стороны владельца. На этой стадии чрезвычайно важна внешняя среда, в которой находится организация, так как когда предприниматель собирается открыть свой бизнес - ему нужны деньги, что вынуждает вступать в отношения с банками или другими организациями; нужно получить разрешение

от государства на открытие нового бизнеса, лицензии и т.д., предпринимателю так же нужно набрать персонал, в целях чего он идет в различные службы занятости, и конечно предпринимателю нужна "технология", для получения которой он так же обращается во внешнюю среду, и конечно необходим рынок сбыта. Этот этап насыщен яркими "идеями" и организация продвигается вверх очень быстро. Предприниматель, который в это время думает о миллионах долларов, которые он вскоре будет зарабатывать, теряет контроль над организацией. Наступает кризис недостатка руководство.

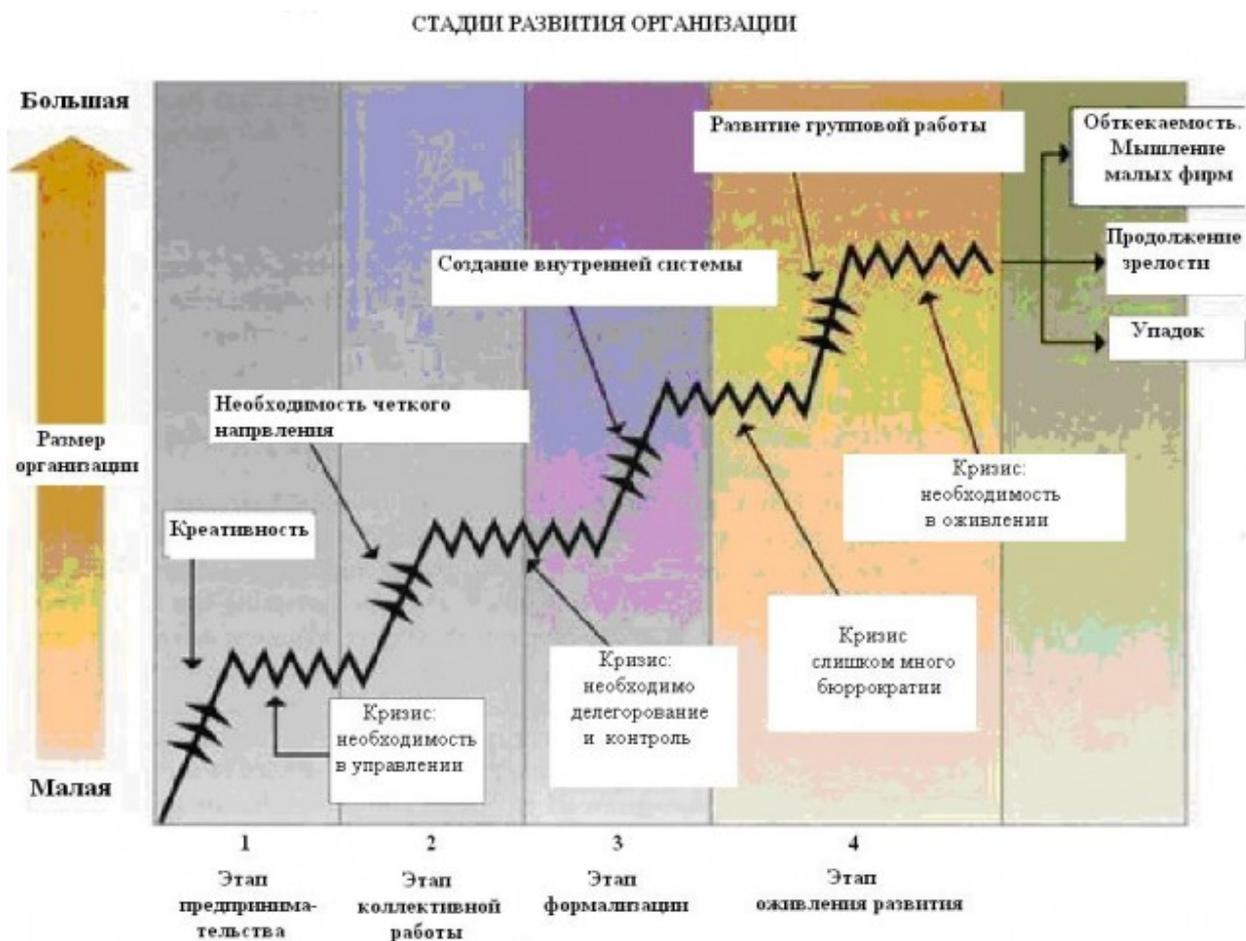


Рис. 29. Модель жизненного цикла организации Р.Дафта[34]

**Стадия 2. "Коллективная работа".** На этом этапе обдумываются все за и против. С одной стороны есть замечательная "идея", она работает, но с другой стороны на лицо хаос. Становится ясно, что организации нужны четкие ориентиры. Внимание основателя направляется на внутреннюю среду организации. На руководящую должность ставится профессиональный менеджер, которому поручается: сгруппировать работников в команды и подразделение, наладить обратную связь с потребителем, наладить и структурировать отношения с поставщиками и при этом удовлетворить акционеров. Постепенно становится очевидно, что менеджер не в силах

справится с таким кругом обязанностей. Поэтому в следующий кризис – кризис делегирования или децентрализации.

**Стадия 3. "Формализация".** В рамках делегирования и децентрализации выстраивается новая иерархия власти – создаются отделы, подразделения, департаменты. В целях контроля за новыми структурами и должностями вводятся регламенты и служебные задания. На этой стадии очень эффективным инструментом сплочения коллектива становится определение миссии организации, что позволяет работнику, уже разросшейся компании, по-прежнему идентифицировать себя с ней и помогать организации достигать успеха. С течением времени организация растет, увеличивается ее внутренняя структура, появляются всё новые и новые нормы и регламенты, положения. В итоге творческие начала ограничиваются, инициатива не поощряется, происходит бюрократизация. Наступает кризис переизбытка бюрократии.

**Стадия 4. "Развитие групповой работы".** Во избежание дальнейшей бюрократизации проводится реструктуризация. Внутри организации создаются новые группы из старых работников, которым ставятся разнообразные задачи, поощряется креативность, новизна. Поскольку на этой стадии основной задачей является поддержание уровня прибыльности организации, то и влияние внешней среды вновь возрастает. На стадии "развития групповой работы", как и на стадии "формализации" организация может находиться довольно долго, но постепенно организация теряет эффективность – работники, объединенные в группы, "притираются" настолько, что начинают думать в одном и том же направлении, появляется скука, неудовлетворенность, потеря мотивации. Здесь необходимо провести "оживление" [10,11,36].

Описывая стадии развития организации, Ричард Дафт уделяет внимание не только процессу изменения организации в целом, но и процессу проходящему межличностном уровне, а так же меняющимся отношениям с внешней средой. Он так же упоминает о изменении стиля руководства компанией на разных стадиях, описывая смену роли предпринимателя на роль менеджера. В этой модели очень хорошо видна цикличность развития — организация проходит путь от маленькой компании на первой стадии до большой организации со сложной структурой на четвертой стадии жизни, и, затем, вновь возвращается к принципам первой стадии.

Однако в модели Р. Дафта, как и в предыдущих рассмотренных мной моделях, не проводится анализа очень важная для организации части развития — изменения корпоративной культуры. И не дает системного описания изменению в стиле руководства компанией от стадии к стадии. Но Дафт большее внимание уделяет структуре организации, он говорит об необходимости наличия в структуре вертикальных и горизонтальных связей для контроля и координации внутри организации. Так же, автор модели уделяет большое внимание антикризисному управлению, главной задачей которого он считает не управление в период кризиса, а управление, направленное на его предотвращение или подготовку к нему. Здесь важно сказать что Дафт, как и Адизес, различает два вида организационных кризисов: кризисы роста и структурные кризисы, что может помочь эффективней бороться с ними.

Так же как и модель И. Адизеса, модель Р. Дафта является очень распространенной и часто применяется консультантами на практике.

Для российских организаций актуально звучат слова Ансоффа о том, что «...более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем[11]».

### 1.3.6. Современные модели организации

Модель теории организации определяет структуру и механизмы координации деятельности организации.

Основными элементами организационной модели являются:

- 1) Система работ.
- 2) Рабочие группы.
- 3) Процессы(определяющие отношения управления и коммуникативные связи), связанные с ними.

К числу основных моделей организации ученые относят:

1. Классическая (механистическая) модель.
2. Неоклассическая (органическая) модель.
3. Институциональная (модель Дугласа Норта) модель.
4. Системная модель.
5. Проблемная (модель В.Франчук) модель [12,14,50].

Более подробно модели организации рассматриваются в [12,14,22,28,41,48,49,50 и др. источниках].

Современная теория организации рассматривает несколько моделей, основанных на классификации, предложенной профессором А. И. Пригожиным [38]. Перечислим их в табл.10.

Таблица 10

Основные модели организации[38,49]

| Название модели  | Основное содержание   | Характерные особенности   |
|------------------|---|---|
| Механистическая  | действует как единый механизм, глубокое разделение труда, связи и функции подробно прописаны и закреплены | но она не учитывает мотивацию людей, работающих в организации         |
| Общинная         | Организация как община – общность взаимодействующих людей   | Руководитель –как отец: общий досуг, совместное решение общих проблем |
| Социотехническая | Слоединение технологических и социальных аспектов   | Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений          |
| Системная        | Организация как целое, состоящее из огромного числа подсистем   | Не учитывает несистемные факторы                                      |
| Бюрократическая  | Рационализация поведения  | Гарантии эффективности  |

| Название модели      | Основное содержание   | Характерные особенности  |
|----------------------|---|--|
|                      | работника и организации в целом   | обеспечиваются через стандарты деятельности  |
| Естественная         | Самоорганизация как ответная реакция на воздействие внешних и внутренних факторов | Организация как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным законам |
| Политическая         | Управление путем согласования политики по вертикали и горизонтали                 | Переговоры и выработка согласованных действий  |
| Организация как дело | Организация как цепь взаимодействия   | Все процессы подчинены «делу»  |

Приведенные модели, с одной стороны, отражают только отдельные стороны организаций вообще, а с другой – могут сочетаться одновременно в отдельно взятой организации.

Но при всей кажущейся заданности, организации имеют собственную логику развития, направленную на преодоление противоречий между планомерностью и спонтанностью, индивидуальным и общим, разделением и объединением.

### **?Контрольные вопросы для повторения?**

1. Раскройте сущность организации с точки зрения различных подходов. В чем их практическое применение?
2. Выберите реально существующую организацию. Определите ее внутренние переменные и их содержание. Сформулируйте миссию и цели развития организации.
3. Что общего между понятиями «организация» и «система»? Чем отличается понятие «организация» от понятия «система»?
4. Справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация. Ответ аргументируйте конкретными примерами.
5. Рассмотрите выбранную организацию с позиции системы, и охарактеризуйте ее в виде совокупности составляющих подсистем.
6. Как могут изменяться внутренние переменные организации под влиянием внешних факторов?
7. Рассмотрите классификацию социальных и хозяйственных организаций. Приведите примеры.
8. Определите, какое из указанных объединений людей является организацией? Аргументируйте свою позицию.
  - а) группа людей, отправляющихся на совместный отдых на загородный санаторий;
  - б) группа болельщиков местной хоккейной команды, обсуждающих на стадионе положение своей команды во время матча стадии плей-оф;

- с) группа людей, осуществляющих совместные закупки в социальной сети.
9. Что такое жизненный цикл продукта и организации. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы ЖЦО по модели И.Адизеса.
10. Может ли консервативная организация выжить в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики? Почему? Ответ аргументируйте, используя конкретные примеры.
11. Как вы понимаете утверждение «Социальная организация как открытая система». Ответ подтвердите примерами реальной практики.
12. Приведите пример системы, выделив ее подсистемы, элементы, а также прошлое и будущее этой системы.
13. Обсудите основные свойства организации как системы, прокомментируйте их, используя конкретные примеры.
14. Перечислите и охарактеризуйте основные нормативные документы, на основании которых создается и регистрируется организация.
15. Внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения. Отметьте неправильные и перефразируйте их таким образом, чтобы получились верные утверждения. Ответы аргументируйте, используя конкретные примеры.
- Основными составляющими организации являются: оборудование, финансы, помещение, люди.
  - Существует такой термин – сложная организация.
  - В условиях конкуренции организация вынуждена работать на опережение.
  - Организация предполагает как вертикальное, так и горизонтальное и смешанное разделение труда.
  - Организация это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.
16. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию, ответьте на поставленные вопросы:  
«За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 20 %. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные – цель, задачи, структуру, численность работающих. Изменение, каких внутренних переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных?[33]».
17. Какими признаками социальных систем обладают перечисленные ниже организации? К какому виду социальных организаций относятся:
- а) партия «Единая Россия»,
  - б) автосервис- центр шиномонтажа и балансировки,
  - с) центр социальной защиты населения,
  - д) театральная студия детей и подростков.

## РАЗДЕЛ 2. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Законы организации

#### 2.1.1. Понятие «закона» в организационной науке

Деятельность каждой организации основана на зависимостях, закономерностях и законах. Эти понятия очень близки по смыслу, одно проистекает из другого, попробуем их развести.

Организация как явление и как процесс подчиняется определенным законам. *Закон* - это отражение объективных и устойчивых связей явлений, проявляющихся, в природе, обществе, человеческом мышлении, организации (отношение одного из них к другому как отношение следствия к причине).

В природе законы проявляются как стихийная сила, регулирующая процессы, протекающие в физическом мире, и не зависящая от человека.

Следует отметить, что в социальной сфере законы:

- действуют стихийно, являясь регуляторами человеческих отношений, как части объективного мира,
- обусловлены как объективными условиями, так и психологическими особенностями людей;
- действуют искусственные субъективные законы, которые разрабатываются специалистами, руководителями, устанавливаются на достаточно длительный срок общие правила деятельности: правовые нормы, стандарты, технические и организационные регламенты[33].

*Зависимость* – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями. Это связь, между входным воздействием и результатом его преобразования. Например, можно сказать, что заработная плата работника в организации зависит от его личной производительности. Или существует связь между размером премии и трудовой активностью человека. Вначале проявляется зависимость, затем при наличии определенных условий она перерастает в закон.

*Закономерность* указывает на то, что таких зависимостей несколько и что они достаточно объективны и устойчивы. Например, установлено, что если грамотно использовать методы мотивации, то производительность работы увеличивается, а ее качество улучшается.

*Закон* – это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей.

То есть цепочку можно выстроить по нарастающей: **ЗАВИСИМОСТЬ – ЗАКОНОМЕРНОСТЬ – ЗАКОН**[33, 50].

Вначале появляется зависимость, потом она при определенных условиях перерастает в закономерность, потом становится законом. То есть наличие зависимостей и закономерностей это основа формирования законов.

Законы имеют механизм действия и механизм использования.

*Механизм действия* представляет собой формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования[49].

*Механизм использования* – это набор правил и норм для работника,

реализующего механизм действия, с указанием перечня его прав и ответственности [12,49].

Сформулируем трактовку понятия «закон» применительно к организации.

Согласно трактовке, предложенной Ю.Н.Лапыгиным: «Закон – это устойчивая объективная связь явлений или событий, которая присуща большому числу организаций и обладает повторяемостью в сходных условиях»; это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение» [49].

Законы:

- определяют отношения между работниками и группами в социальных организациях и проявляются в процессе их деятельности (проявляясь в отношениях между организациями и людьми, работающими в этих организациях);
- регламентируют деятельность организаций, поэтому менеджерам их необходимо знать, учитывать, им необходимо следовать (действовать согласно закону, а не вопреки ему);
- формируют теоретический фундамент эффективного управления деятельностью организации;
- способствуют переходу от эмпирического (основанного только на опыте) подхода к профессиональному;
- повышают управленческую культуру;
- позволяют прогнозировать события, адекватно оценивать возникающие ситуации и правильно на них реагировать.

Существуют различные точки зрения на классификацию и формулировку законов, но в них нет принципиальных различий, различия касаются в большей мере терминологии. Представим одну из классификаций законов организации.

Действующие законы организации можно разделить на две большие группы – объективные и субъективные (рис. 30).

Ю.Н.Лапыгин отмечает, что **«законы организации – это объективные законы, а законы для организаций – законы субъективные»**[49].

Объективные законы отражают связь элементов в организации как системе, они действуют стихийно, независимо от воли и желания человека.

Субъективные законы разрабатываются и принимаются в обществе для более детальной регламентации организационных отношений различного уровня: международных (Всеобщая декларация прав человека), национальных (Конституция РФ), корпоративных (устав предприятия), юридических, моральных, религиозных (десять заповедей в христианстве).

Действие универсальных законов распространяется на все виды систем – социальные, биологические и отчасти технические.

Специфические законы объединяют ряд законов, касающихся только социальных и хозяйственных организаций.

В состав универсальных законов входят основополагающие (общие, основные) законы и менее важные (законы второго уровня, фоновые).

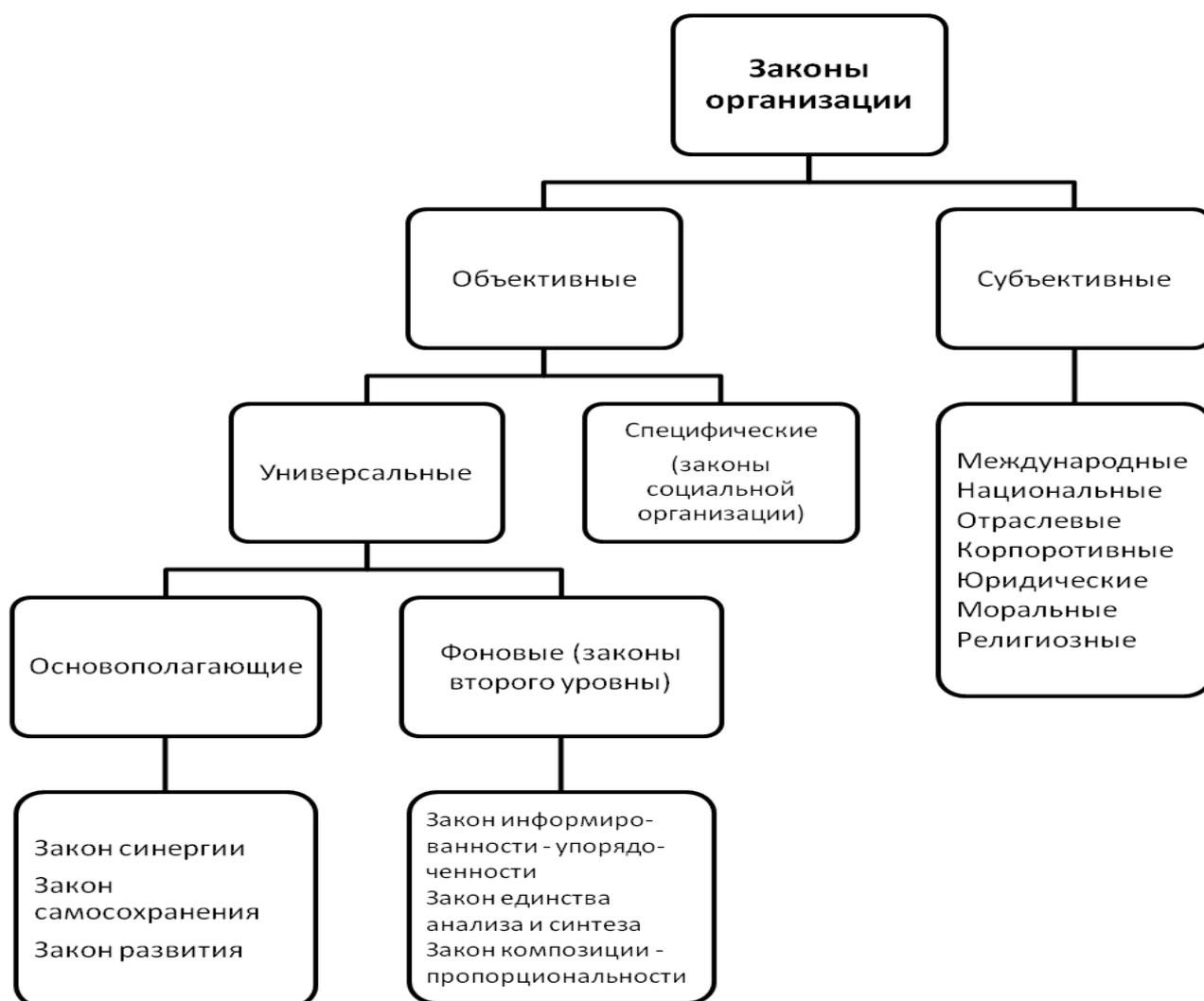


Рис. 30. Классификация законов организации [33]

### 2.1.2. *Основополагающие законы организации (законы организации первого уровня)*

Рассмотрим подробнее основополагающие законы организации на основе анализа следующих литературных источников [5,14,33,38,39,49,50 и др.].

**Закон синергии:** «для любой организованной системы (технической, биологической, социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее совокупный потенциал будет в зависимости от условий либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (положительный синергетический эффект), либо существенно меньше (отрицательный синергетический эффект)». В первом случае речь идет об организованной системе, во втором – о дезорганизованной системе.

В теории организации процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-либо системы называется синергией. При этом возможна как положительная, так и отрицательная синергия.

Закон синергии считается определяющим для социальных, хозяйственных организаций. По закону синергии соединение элементов, ресурсов в организацию приводит к эффекту больше или меньше их простого сложения. Таким образом, закон синергии можно называть законом организационного эффекта. Причина появления такого эффекта состоит в том, что используемые элементы, ресурсы могут в результате их кооперации, концентрации, специализации, взаимодополняемости, взаимозаменяемости, оптимальности соотношений взаимно усиливать или ослаблять друг друга.

Вполне очевидно, что все организации заинтересованы в положительном синергетическом эффекте, в создании и поддержании собственной организованности, которая обеспечивает наилучший результат.

**Закон самосохранения:** *«каждая живая материальная система (биологическая или социальная) сознательно или стихийно стремится сохранить себя как целостное образование, свою качественную определенность в изменяющейся среде, от которой она зависит, и использует для достижения этого весь свой потенциал (все имеющиеся ресурсы). Другими словами, каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал».*

Самосохранение – есть «способность систем поддерживать свое внутреннее структурное равновесие, целостность, свои качества в течение определенного времени, в конкретных условиях» [33]. В естественных системах закон самосохранения реализуется стихийно, в организациях – сознательно, через управленческую деятельность человека.

Результатом этой деятельности является создание условий для самосохранения организации, повышение приспособляемости, адаптивности по отношению к изменениям, возмущающим воздействиям внутренней и внешней среды.

Условиями самосохранения организации являются: стабильность функционирования, энергообмена между организацией и средой, устойчивость стандартов, правил, постоянство культурных норм; недопущение серьезных потрясений, которые ведут к потере организационной устойчивости (например, изменение границ, рангов ключевых фигур); соблюдение экономии, рациональное использование ресурсов и их страхование, создание резервных денежных фондов. Наконец, для самосохранения необходимо расширение масштабов и сферы деятельности, постоянное обновление всех процессов, разработка и внедрение новых технологий.

То есть самосохранение обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития. Поддерживается и сохраняется то, что соответствует данным условиям, путем непрерывного развития.

**Закон развития (онтогенеза):** «каждая организационная система (биологическая, социальная) стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла».

Развитие представляет собой процесс изменений, как закономерного, так и случайного характера (последние преобладают), происходящий под влиянием внутренним и внешних для организации факторов.

Развитие организационных систем есть закономерный естественный (объективный) и искусственный управляемый процесс их адаптации к среде, эволюционный или революционный переход во времени и пространстве из одного состояния в другое (лучшее или худшее).

Организационные системы в процессе развития могут совершенствоваться и присоединять новые элементы, изменяющие внутренние связи, пропорции, изменять функции прежних компонентов, адаптироваться к новым условиям.

Различают две формы развития:

- *эволюционную*, которая связана с постепенными количественными и качественными изменениями;
- *революционную*, которая характеризуется скачкообразным, стремительным переходом от одного состояния к другому.

Развитие может быть внутренним и внешним. *Внутреннее развитие* организации происходит прежде всего посредством преобразования ее элементов, структуры, процессов, связей, возрастания их упорядоченности. *Внешнее развитие* означает расширение контактов, сферы влияния, границ.

Развитие может быть прогрессивным и регрессивным. *Прогрессивное развитие* – это переход от низшего уровня к высшему, от менее совершенного к более совершенному. *Регрессивное развитие* – это понижение уровня, переход к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и структурам, деградация. Организации стремятся к прогрессивному развитию. Если процессы развития прекращаются, организация погибает, а вместо неё появляется более подходящая[46].

Развитие каждой организации основано на концепции жизненного цикла, поэтому закон развития называют также законом онтогенеза. **Онтогенез** – это последовательность форм развития организации, изменений, преобразований, претерпеваемых организацией от зарождения до конца жизни.

Каждая организация проходит в своем развитии следующие этапы жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость, спад (угасание). Спад, упадок могут привести к прекращению существования организации, а могут служить началом поиска новых возможностей на новом витке жизненного цикла. Концепция жизненного цикла утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок существования организации ограничен 30-40 годами и имеет тенденцию к сокращению. Такая ограниченность обусловлена тем, что в конце концов организационные структуры, система управления и тип мышления персонала приходит в противоречие с изменившейся ситуацией. Чтобы этого не произошло, организациям нужно развиваться, меняться, своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Зная закон онтогенеза, руководитель должен постоянно заниматься прогнозированием состояния внешней среды, проводить мониторинг внутреннего состояния организации и грамотно выстраивать стратегию ее развития.

Сведем в табл.11 трактовку основополагающих законов организации.

Таблица 11

Общие (основополагающие) законы организации

| <b>Закон</b>                       | <b>Формулировка закона</b>  | <b>Примечание</b>   |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Закон синергии</b>              | Для любой организованной системы (технической, биологической, социальной) существует такой набор ресурсов (элементов), при котором ее совокупный потенциал будет в зависимости от условий либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (положительный синергетический эффект), либо существенно меньше (отрицательный синергетический эффект).   | Синергетические эффекты оцениваются увеличением прибыли, снижением оперативных расходов и потребности в инвестициях.  |
| <b>Закон самосохранения</b>        | Каждая живая материальная система (биологическая или социальная) сознательно или стихийно стремится сохранить себя как целостное образование, свою качественную определенность в изменяющейся среде, от которой она зависит, и использует для достижения этого весь свой потенциал (все имеющиеся ресурсы). Другими словами, каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал. | Самосохранение организации зависит не только от внешней среды, но и от параметров внутренней среды, характера ее деятельности и качества управления ресурсами. Самосохранение организации обусловлено действием двух факторов – стабильности и развития. В качестве механизма реализации закона самосохранения выступает способность системы к устойчивому функционированию в условиях меняющейся внешней и внутренней среды и сохранению своих свойств, характерных для системы. |
| <b>Закон развития (онтогенеза)</b> | Каждая организационная/материальная система (биологическая, социальная) стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.   | Закон развития опирается на принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.   |

### 2.1.3. Менее важные законы организации (или законы организации второго уровня, фоновые законы)

Перечислим и характеризуем менее важные законы организации (или законы организации второго уровня, фоновые законы) в табл.12.

Таблица 12

#### Законы организации второго уровня

| <b>Закон</b>   | <b>Формулировка закона</b>  | <b>Примечание</b>   |
|--|---|---|
| <b>Закон единства анализа и синтеза (закон взаимного дополнения противоположных процессов и функций)</b> | <i>каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет использования разнонаправленных тенденций, которые дополняют или уравнивают друг друга; процессы разделения, специализации, дифференциации необходимо дополняются противоположными процессами соединения, кооперации, интеграции.</i> | закон позволяет использовать одновременно выгоды тех и других, а, следовательно, существенно увеличить общие организационные возможности. Сочетание анализа и синтеза обеспечивают стремление системы к оптимальной самореализации.   |
| <b>Закон информированности и-упорядоченности</b>   | <i>чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем выше вероятность ее успешного функционирования. Количество информации в системе есть мера ее организованности, упорядоченности.</i>  | Основные понятия закона-упорядоченность системы, информация, степень организованности социальной системы<br>Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, развития контактов с источниками информации (телевидение, печать, Интернет, участие в выставках, презентациях), внедрения передовых коммуникационных технологий. |
| <b>Закон композиции – пропорциональности</b>   | <i>каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соподчинении (пропорции).</i>   | Для более эффективного развития социальной организации целое должно иметь приоритет над частями, играть ведущую роль. Части же подчинены целому, развиваются в его границах, соотносятся с целым в реализации своих функций.<br>Закон композиции и пропорциональности рассматривается на уровне   |

| Закон | Формулировка закона | Примечание   |
|-------|---------------------|--|
|       |                     | <p>внешней среды, в которой организация является одним из элементов. Этот закон относится к объективным законам организации.</p> <p>Использование закона композиции и пропорциональности на практике помогает решать проблемы планирования, производства, распределения, учета, стимулирования и пр. Руководитель организации с помощью рассматриваемого закона стремится создать команду единомышленников и гармоничное предприятие.</p> <p>Закон композиции и пропорциональности в организации отражает необходимость учета целей всех субъектов целеполагания в организации, с одной стороны, а с другой – потребность в формировании целей структурных подразделений исходя из стратегической цели развития организации.</p> |

#### ***2.1.4. Специфические законы социальной организации***

Кроме основополагающих законов, обеспечивающих эффективное функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают также специфические законы, определяющие управленческую деятельность внутри организации.

Специфические законы отражают:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем;
- требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала организации и т.д. [39].

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы и являются составной частью теории организации, определяя правила организации управленческого труда, в числе которых:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- координация деятельности всех звеньев организации;
- стабильность и регламентация трудового процесса;
- гибкость построения системы управления;
- адаптация работников к информационной среде управления;
- кооперация управленческого труда;
- горизонтальная интеграция процессов управления[39].

Их формулировка и конкретная реализация во многом зависят от специфики организации и от целей, стоящих перед организацией.

В табл.13 перечислим и охарактеризуем специфические законы организации (или законы социальной организации)

Таблица 13

Специфические законы (законы социальной организации)

| <b>Закон</b>  | <b>Формулировка закона</b>   |
|---|--|
| <b>Закон своеобразия</b>                                      | Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура и структура производства  |
| <b>Закон социальной гармонии</b>                              | Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности |
| <b>Закон социальной (оптимальной) загрузки</b>                | Для каждого работника существует оптимальный объем загрузки работой, при которой в полной мере раскрываются его способности и возможности                                      |
| <b>Закон установки</b>  | Любой работник воспринимает наиболее полно и качественно ту информацию, к которой он подготовился и на которую настроился  |
| <b>Закон устойчивости информации</b>                          | Первая информация о каком-либо событии или человеке является более устойчивой, чем последняя или повторная информация о том же событии   |
| <b>Закон эффективного восприятия и запоминания информации</b> | Процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления  |
| <b>Закон эффективного осмысления</b>                          | Эффективное осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний и информации о том же событии  |
| <b>Закон доходчивости информации</b>                          | Доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации   |

Кроме выше рассмотренных законов следует обратить внимание и на частные законы организации. Так О.Н.Демчук, Т.А.Ефремова к числу частных законов организации относят:

- закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы;
- закон приоритета целого над частью;
- закон учета системы потребностей;
- закон состоятельности кадров управления;
- закон дифференциации и универсализации функций;
- закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов[12].

Применение законов сводится к тому, чтобы учесть их действие и создать наиболее благоприятные условия для их реализации или, наоборот, принять меры по предотвращению или снижению негативного для организации действия законов.

Законы организации действуют не изолированно, а во взаимодействии между собой и образуют своеобразную систему.

Основным законом организации является закон синергии. Обобщающим критерием организованности является положительный синергетический эффект. Действие всех других законов организации обязательно связаны с изменением синергетического эффекта.

Закон организации может реализовываться в активном и пассивном режимах. При активном режиме руководители и работники организации, зная объективный, не зависящий от них характер действия закона будут его учитывать и использовать в деятельности организации. При пассивном режиме руководители и работники организации, не принимая во внимание объективное действие закона, вынуждены лишь приспособляться к результатам действия закона, которые могут быть и негативными для организации.

Мы полностью разделяем точку зрения Б.З.Мильнера[50], С.В. Рогожина, Т.В.Рогожиной[39] и др. ученых и специалистов в области управления, что из законов организации вытекают принципы оптимизации функционирования системы управления и повышения эффективности деятельности людей в организации. Изучая законы и принципы организации, следует помнить, что они будут эффективно работать только в том случае, если руководитель сможет найти их разумное сочетание, выделить главный (на текущий момент) закон и подчинить ему все другие законы и принципы организации управленческого труда, обеспечивающие достижение глобальной цели организации.

## **2.2. Принципы организации**

Любая деятельность, в том числе и организационная, выполняется в рамках каких-то установленных правил. Знание законов организации позволяет сформулировать правила, необходимые для построения рациональных систем и процессов. Эти правила в науке принято называть принципами.

*Принцип* – это оптимальное правило (норма) действия, вытекающее из закона и являющееся соответственно отражением объективных закономерностей практики.

*Принципы организации* – это общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов, это правила, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие организаций. Они определяют требования к конкретной организации, её структуре, системе управления. В соответствии с этими требованиями устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, подразделениями, людьми в организации, между организацией и другими организациями, между организацией и государственными органами, применяются те или иные методы управления организацией [23,24,26].

В теории организации существует много классификаций принципов организации [5,14,24,33,38,39,49,50 и др.].

В табл.14 представим группировку принципов организации.

Таблица 14

Принципы организации [11, 12,53]

| <b>Группа принципов</b>              | <b>Состав принципов</b>  | <b>Содержание принципов</b>   |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>Структурные принципы</b>          | Разделение труда<br>Единство цели и руководства<br>Соотношение централизации и децентрализации<br>Власть и ответственность                   | Обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие, с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей, закрепление за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединение подразделений цепью целевых команд |
| <b>Принципы процесса</b>             | Справедливость<br>Дисциплина<br>Вознаграждение (мотивация) персонала<br>Корпоративный дух<br>Единство команд<br>Подчинение главному интересу | Предопределяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными; их необходимо учитывать при проектировании организационных структур   |
| <b>Принципы конечного результата</b> | Порядок<br>Стабильность<br>Инициатива  | Определяют оптимальные характеристики организации   |

Любая организация проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Условно эти этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую. К статической группе относятся этапы создания и гибели (сокращения или ликвидации) организации. К динамической группе относятся все остальные этапы жизненного цикла: рост, зрелость, старение. При прохождении каждого этапа организация соответственно руководствуется теми или иными принципами деятельности.

*Статика* (в пер. с гр. – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится, независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Все параметры и показатели, отражающие деятельность организации, остаются при этом неизменными в течение определенного времени[50].

*Динамика* (в пер. с гр. – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий. Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли[50].

В таблицах перечислим и охарактеризуем принципы статического и динамического состояния организации, и конкретизируем их в принципах структуризации, процессуализации и рационализации (табл.15-19).

Таблица 15

Принципы статического состояния организации

| Принципы   | Содержание принципа  |
|--|--|
| <b>приоритета цели</b>                             | наивысший приоритет имеет цель, затем следуют задачи, функции, структура и персонал  |
| <b>приоритета функций над структурой</b>           | тип структуры должен соответствовать комплексу реализуемых ею функций  |
| <b>приоритета субъекта управления над объектом</b> | при создании компании или структурного подразделения прежде всего должен быть выбран руководитель, а затем уже им подбирается персонал |

Таблица 16

Принципы динамического состояния организации

| Принципы   | Содержание принципа   |
|--|---|
| <b>приоритета персонала</b>                        | в процессе функционирования компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом                           |
| <b>приоритета структур над функциями</b>           | в действующих компаниях со временем отлаживаются элементы структуры, введение новых функций должно быть согласовано с существующей структурой |
| <b>приоритета объекта управления над субъектом</b> | будущие руководители должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом.         |

Таблица 17

Принципы структуризации

| Принципы             | Содержание принципа  |
|----------------------|--|
| <b>Целеполагания</b> | - рациональной является структура, ориентированная на осуществление главных целей, прежде всего миссии организации; рациональность структур отдельных производственных и функциональных подразделений определяется соответствием их целевой ориентации |
| <b>Адаптивности</b>  | - структура должна быть способна адаптироваться  |

| <b>Принципы</b>                                     | <b>Содержание принципа</b>  |
|---|---|
|   | (приспосабливаться) к изменениям внутренней и внешней среды, изменениям целей и стратегий организации. Это обеспечивается за счет её гибкости, которая осуществляется путем перестройки структуры, формирования новых подразделений и ликвидации старых             |
| <b>Полной координации</b>                           | - в организации должен существовать общий управляющий центр или общий координирующий центр для обеспечения согласованности всех компонентов и связей, а также развернутая система обратных связей   |
| <b>Минимума сложности</b>                           | - структура организации должна быть по возможности простой. Для этого необходимы постановка четких целей для структуры и её отдельных компонентов, сокращение промежуточных звеньев и устранение дублирования функций, должностных обязанностей и каналов связей.   |
| <b>Полномасштабности</b>                            | - в организации не должно быть структурных блоков и отдельных работников, не включенных в единую сеть системообразующих связей  |
| <b>Предела автономии</b>                            | - каждый компонент структуры должен обладать определенной самостоятельностью, но при этом не должна нарушаться целостность структуры организации. Чем выше уровень иерархии, к которому принадлежит компонент, тем большей степенью автономности он может обладать. |
| <b>Сочетания централизации и децентрализации</b>    | - в рациональной структуре должно быть оптимальное сочетание уровня централизации и децентрализации, позволяющее обеспечить эффективность работы организации и наиболее полное достижение её целей  |
| <b>Масштаба управляемости (нормы управляемости)</b> | - в рациональной структуре должен быть установлен оптимальный масштаб управляемости. <i>Масштаб управляемости</i> – это количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю  |

Таблица 18

### Принципы процессуализации

| <b>Принципы</b>          | <b>Содержание принципа</b>   |
|--------------------------|--|
| <b>Направленности</b>    | - организационный процесс должен осуществляться в одном четко определенном направлении   |
| <b>Прямоточности</b>     | - при наличии нескольких вариантов протекания процесса нужно выбирать тот, где отсутствуют лишние и возвратные движения  |
| <b>Результативности</b>  | - реализация процесса должна обеспечивать получение результата, соответствующего цели этого процесса   |
| <b>Эффективности</b>     | - организационный процесс должен обеспечивать получение наилучшего результата на единицу затрат соответствующих ресурсов   |
| <b>Восприимчивости</b>   | - организационный процесс должен быть способен воспринимать воздействия со стороны субъекта управления и реагировать на них желаемым для субъекта образом. Восприимчивость процесса необходима для обеспечения его управляемости |
| <b>Информированности</b> | - целенаправленная организация возможна только по отношению к процессу, способному нести в себе информацию, необходимую для управления этим процессом.   |
| <b>Ритмичности</b>       | - означает соответствие между длительностью стадии, фазы процесса и происходящими в ходе ее изменениями. Другими   |

| Принципы | Содержание принципа  |
|----------|--|
|          | словами, ритмичностью называют пропорциональность между продолжительностью стадии процесса и полученными при этом результатами |

Таблица 19

### Принципы рационализации

| Принципы                | Содержание принципа  |
|-------------------------|--|
| <b>Концептуализации</b> | - для научно обоснованной рационализации необходимо предварительно выбрать основную идею, концепцию повышения организованности системы   |
| <b>Алгоритмизации</b>   | - научно обоснованная рационализация предполагает использование четкой, логически обоснованной программы действий  |
| <b>Систематизации</b>   | - рационализация должна быть системной, т.е. на каждом этапе каждое изменение должно быть согласовано с другими изменениями  |
| <b>Концентрации</b>     | - при осуществлении рационализации основные усилия должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации   |
| <b>Нормализации</b>     | - состоит в создании условий, которые обеспечивают сохранение целостности системы, поддержание равновесия во внешней и внутренней среде системы, реализацию её целей и эффективное выполнение основных функций |

Таким образом, можно констатировать, что принципы структуризации в большей мере «работают» на обеспечение стабильной, устойчивой структуры организаций. Принципы процессуализации обеспечивают изменение, развитие, движение, т.е. динамику организаций.

### **?Контрольные вопросы для повторения?**

1. Что представляет собой статическое и динамическое состояние организации? В чем особенности данных состояний? Приведите примеры.
2. В чем заключаются условия перехода зависимости в закон? Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте действие закона синергии в организации, проиллюстрируйте его на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Почему его принято относить к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?
4. Для каких этапов ЖЦО важен закон информированности-упорядоченности? Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.
5. Каково назначение специфических законов организации?

6. Какие принципы входят в группу общих принципов организации, каковы технологии и условия реализации данной группы принципов?

7. Рассмотрите принципы рационализации, дайте им точную формулировку, определив их характеристики, особенности и условия реализации.

8. В чем заключается принцип развития организации и как он соотносится с законом развития? Приведите пример из реальной практики.

9. Действие, какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

«В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей».

10. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

«Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении музыкальных инструментов: старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

11. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

«При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как

сотрудники действовали разобщено, не понимая, в каком направлении им двигаться».

## РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

### 3.1. Строеение организации

Внутренняя упорядоченность любой системы достигается путем установления (организации) определённых отношений и взаимосвязей между её элементами.

*Структура - это:*

- совокупность существенных устойчивых связей между элементами системы, обеспечивающая её целостность и тождественность самой себе
- тип, форма внутренней организации системы. Любая система имеет свою структуру, обладающую иерархическим характером. Любую систему можно расчленить (осуществить декомпозицию) на ряд множеств её элементов.
- организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений между элементами.
- единство состава и взаиморасположения частей организации, направлений взаимодействия со средой[50].

Организация стремится сохранять свою структуру при любых изменениях, воспроизвести утраченные его элементы. Если структура не меняется, это говорит о том, что организация устойчива, находится в состоянии равновесия. Для каждой организации всегда существует наилучшая для нее на данный момент структура.

Многокомпонентность организации позволяет говорить о нескольких срезах её структуры. В табл.20 перечислим и охарактеризуем виды структур.

Таблица 20

Виды структур организации

| Виды  | Сущностная характеристика   |
|---|---|
| <i>Общая структура организации</i>          | – упорядоченная совокупность всех организационных единиц с точки зрения их взаиморасположения, выполняемых в процессе осуществления своей деятельности функций.   |
| <i>Производственная структура</i>           | – упорядоченная совокупность связанных между собой центров, потребляющих и распределяющих материальные и информационные и иные потоки, связанные с выпуском продукции (техническая, снабженческо-сбытовая службы, служба обслуживания производства и др.) |
| <i>Организационная структура управления</i> | – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей, связанных коммуникационными каналами.  |
| <i>Экономическая структура</i>              | – это упорядоченная совокупность элементов основного и оборотного капитала, связанных финансовыми потоками.   |
| <i>Нормативно- правовая структура</i>       | - это упорядоченная совокупность законодательных и иных норм, формальных и неформальных правил.   |

Процесс формирования подразделений, происходящий путем группировки по тем или иным принципам (схожести работ, исполнителям и пр.) с последующим организационным обособлением получил название *департаментализации*.

Общая структура есть синтез производственной и управленческих структур.

В основе департаментализации могут лежать принципы, перечисленные в табл.21.

Таблица 21

Принципы департаментализации в организации

| <b>Принципы</b>         | <b>Сущностная характеристика</b>   | <b>Сфера применения</b>  |
|-------------------------|--|--|
| <i>количественный</i>   | требует, чтобы подразделения состояли из оптимального числа работников, необходимых для выполнения поставленной задачи, и способных эффективно подчиняться одному руководителю.  | в организациях, выполняющих наиболее простые виды деятельности |
| <i>временной</i>        | применяется там, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная или так называемая вахтовая работа (экипажи судов и т.п.);  | на непрерывных производствах                                   |
| <i>технологический</i>  | заключается в том, что в основу создания подразделений производственных предприятий кладется завершённый технологический процесс (его относительно самостоятельная часть).   | применяется в основном при выделении цехов и участков          |
| <i>профессиональный</i> | и состоит в том, что под общей крышей объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности  | обычно в научных учреждениях или учебных заведениях            |
| <i>функциональный</i>   | предполагает, что выделение подразделений (их групп) происходит в соответствии с <i>функциями</i> , отражающими основные направления и сферы деятельности (производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п.) В дальнейшем структурные подразделения создаются уже по одному из перечисленных выше принципов или по нескольким одновременно   | для большинства средних и крупных предприятий                  |
| <i>дивизиональный</i>   | В соответствии с ним различные подразделения организации (как правило, юридически самостоятельные предприятия) ориентируются на:<br>- работу в рамках одного региона (территориальный подход);<br>- обслуживание той или иной группы клиентов (рыночный подход);<br>- выпуск определенного вида изделий или услуг (продуктовый подход);<br>- попеременное освоение новинок или выпуск традиционных изделий | для большинства средних и крупных предприятий                  |

| Принципы         | Сущностная характеристика   | Сфера применения                              |
|------------------|---|---|
|                  | (инновационный подход)  |   |
| <i>проектный</i> | предполагает, что организация состоит из подразделений, решающих разовую задачу (проектов), которые после завершения работы, прекращают свое существование  | для большинства средних и крупных предприятий |
| <i>матричный</i> | означает, что в постоянных подразделениях для решения конкретных (обычно научно-технических) проблем создаются временные творческие (проектные) группы, использующие общую материальную и информационную базу | для большинства средних и крупных предприятий |

Установление пространственно-временных, функциональных и др. соотношений компонентов различной природы (рабочей силы, сырья, оборудования, информации) называется *структурированием*.

Структура организации должна отвечать определенным требованиям [14,24,26,33,41,50]:

- 1) соответствовать целевой ориентации организации, её миссии;
- 2) быть адаптивной, гибкой, что обеспечиваются: реорганизациями, - формированием новых и устранением устаревших элементов и связей, а также изменением роли отдельных элементов и функций.
- 3) обеспечивать согласованность основных составляющих организации:
  - функций и состава элементов;
  - системы подразделений и связей;
  - полномочий и ответственности участников.
- 4) быть минимально сложной, за счет исключения избыточных:
  - элементов;
  - связей;
  - функций (особенно разнонаправленных);
  - уровней.
- 5) обеспечивать автономность элементов, разумное сочетание централизации и децентрализации.

Общая структура организации может существовать в жестком и гибком вариантах.

Жесткие структуры отличаются тем, что на сравнительно длительное время в них в неизменном виде закрепляются состав подразделений, их границы, функции и связи. К жестким относятся функциональная и дивизиональная структуры со всеми разновидностями.

В противоположность жестким, гибкие (адаптивные) структуры могут легко видоизменяться и приспособливаться к новой ситуации, новым целям, задачам, обеспечивая необходимые условия для инноваций и коллективного творчества. Это достигается отсутствием однозначного распределения обязанностей между работниками, незначительной регламентацией их деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.

### 3.2. Организация и управление

Для того, чтобы организация была устойчивой, жизнеспособной, могла успешно функционировать и развиваться, она должна обладать управляющим элементом (системой управления), осуществляющим объединение (интеграцию) и координацию отдельных частей для достижения целей организации, их коррекцию на основе обратной связи. Речь идет об управлении организацией. Управление нужно для того, чтобы обеспечить целенаправленную, согласованную, скоординированную, то есть организованную деятельность людей. Под управлением в широком смысле понимается руководство системами различной природы для достижения поставленных целей [24,26,33,41,50 и др].

Система управления вырабатывает, принимает, доводит до исполнителей (управляемого объекта) управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру и выполняет три основные функции (рис.31):

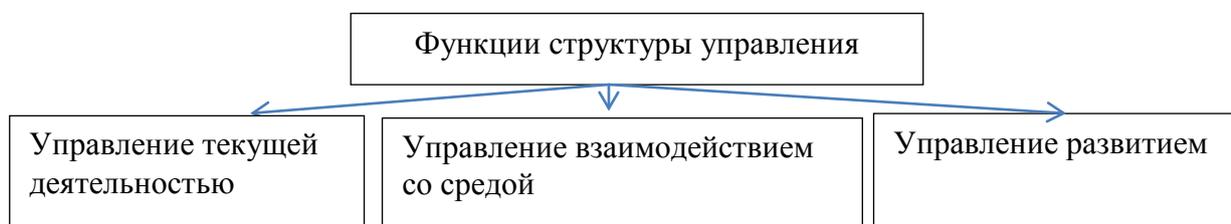


Рис. 31. Функции структуры управления

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие элементы (табл.22):

Таблица 22

Элементы структуры управления

| Элементы  | характеристика  |
|---|---|
| органы управления                                       | должности, управленческие подразделения, совокупность которых может быть охарактеризована как <i>субъект управления</i> |
| коммуникационные каналы                                 | Необходимы для осуществления управленческого взаимодействия   |
| набор целей, методов, технологий, процедур, предписаний | определяют поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий  |
| Правовая инфраструктура                                 | совокупность норм, правил, полномочий   |
| процесс управления                                      | коммуникации, разработка, принятие и реализация управленческих решений  |
| технические условия                                     |   |

Определенное соотношение органов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует *организационную структуру управления*, а совокупность методов, технологий, процедур – *механизм управления*.

Систему управления тоже необходимо организовывать. Система управления считается организованной, если определены её границы, состав элементов, структура, схема взаимодействия и функции каждого элемента.

*Принципами построения системы управления организацией являются:*

- соответствие её целям;
- сопряженность (соответствие) функций и полномочий субъектов управленческой деятельности;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- гибкость и адаптивность;
- обеспечение эффективного контроля[24,26,33].

*Кроме того, мы отмечаем, что система управления характеризуется:*

- техническим оснащением;
- составом, соподчиненностью, способом взаимодействия, информационной нагрузкой элементов;
- степенью централизации и децентрализации полномочий;
- характером связей;
- уровнем специализации и регламентации функций;
- стабильностью или изменчивостью поведения;
- открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям)[24,33,41];
- она находится в постоянном развитии.

Система управления состоит из двух главных подсистем (рис. 32): управляющей и управляемой.

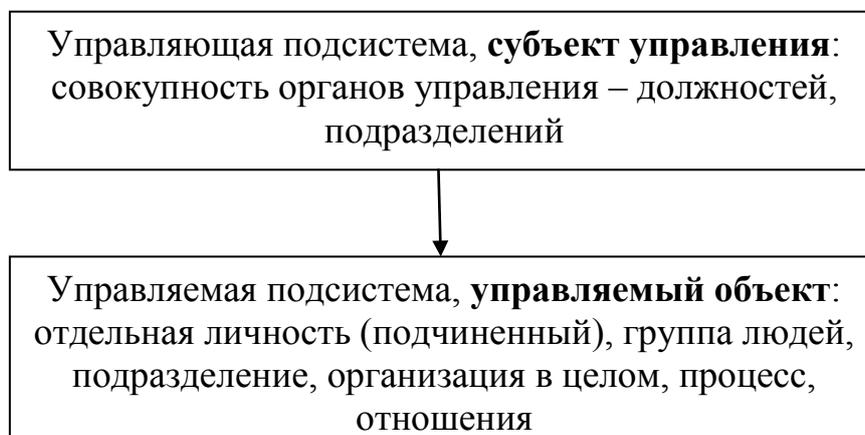


Рис. 32. Подсистемы системы управления

Связи объединяют субъект и объект в единое целое. По каналам связи происходит движение информации, питающей все подсистемы и обеспечивающей достижение поставленных целей.

Для того, чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, они должны соответствовать друг другу, быть *совместимыми*.

Во-вторых, в рамках единства субъект и объект управления должны обладать *относительной самостоятельностью*.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой *двустороннее взаимодействие*, определенным образом реагируя на информацию, полученную с другой стороны.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть *заинтересованы* в четком взаимодействии (один в отдаче необходимых в данной ситуации команд, другой – в своевременном и точном их исполнении).

Перечисленные условия должны обеспечить *управляемость* объекта, то есть адекватную реакцию на управляющее воздействие

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

Система управления должна быть эффективной. Под эффективностью системы управления в широком смысле слова понимают результативность функционирования управляемого объекта (организации, подразделения) в целом. В узком смысле слова результативность собственно управленческой деятельности в организации.

К признакам эффективности самой системы управления можно отнести:

- высокую оперативность, надежность, качество принимаемых решений;
- невысокие расходы на содержание аппарата управления (источниками их экономии являются: устранение излишних функций, улучшение обработки информации, и др.);
- простоту, минимальное число должностей и уровней управления, снижающуюся долю административных работников в персонале организации;
- системность, единство составляющих ее звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;
- динамичность, адаптивность к новым внешним и внутренним условиям;
- стабильность, т. е. способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации принятия решений, расширение зон самоконтроля;
- возможность ориентировать работу не на собственные нужды, а на интересы потребителя;
- деятельность в рамках законов[24,33].

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, учета социально-психологических особенностей участников, обеспечения оптимального размера подразделений.

### 3.3. Организационные структуры управления

На рис. 33 представлены сущностные характеристики понятия «организационная структура управления».

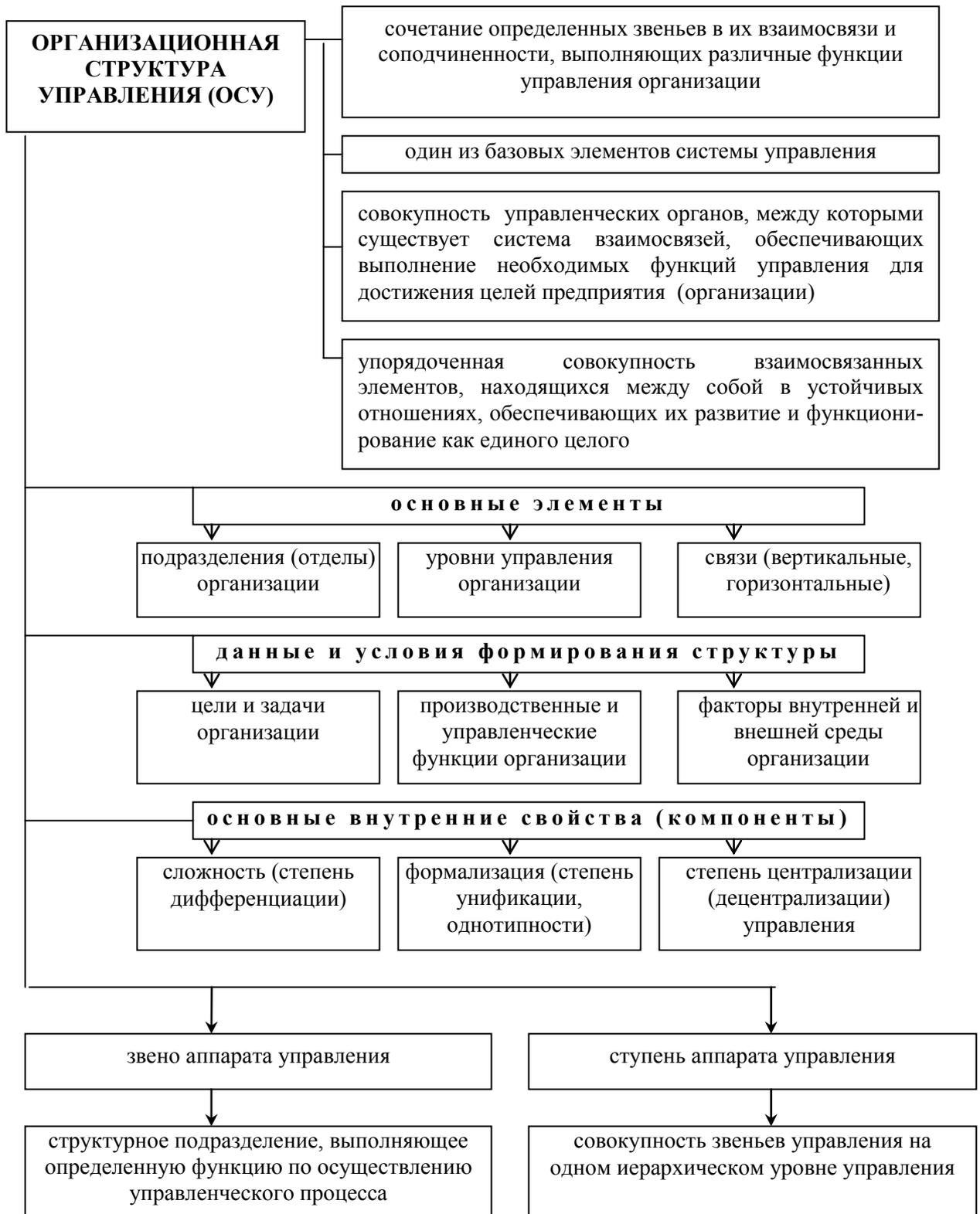


Рис. 33 Сущностные характеристики организационной структуры управления [24,26]

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

Общие характеристики, принципы формирования организационных структур управления, факторы и признаки эффективных структур управления представлены на рис. 34-38.

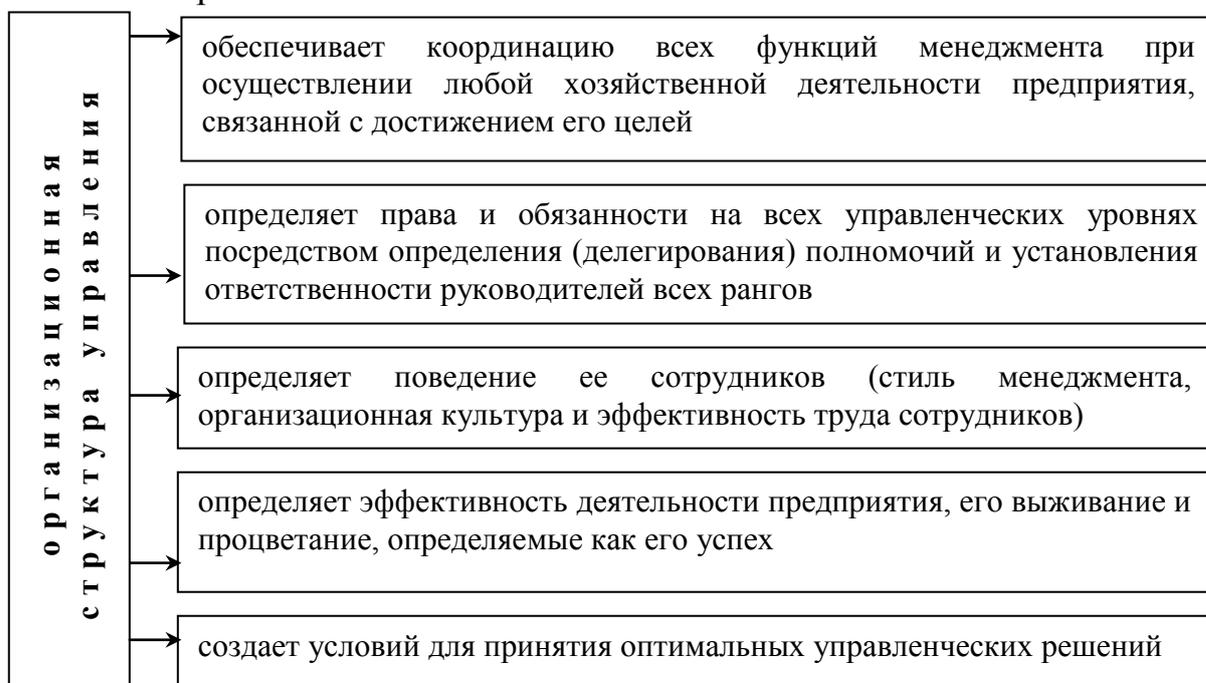


Рис. 34. Характеристики организационной структуры управления [23]

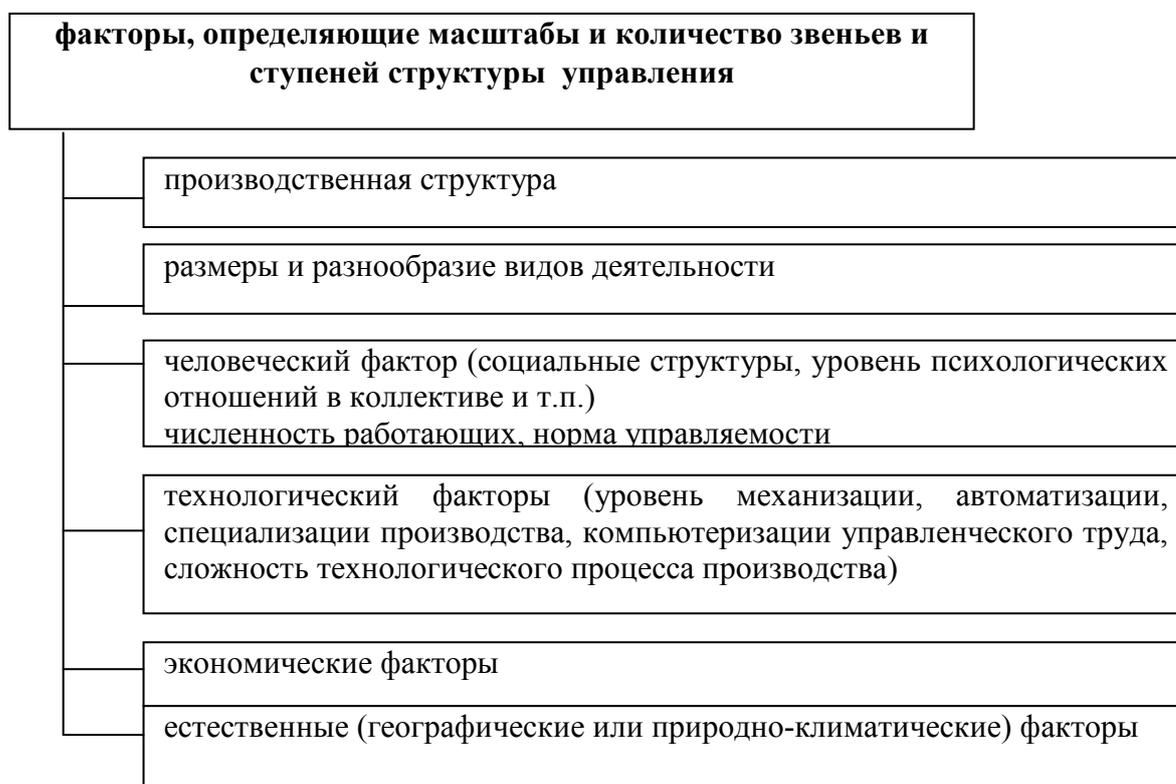


Рис. 35. Факторы, влияющие на размеры структуры управления [24]

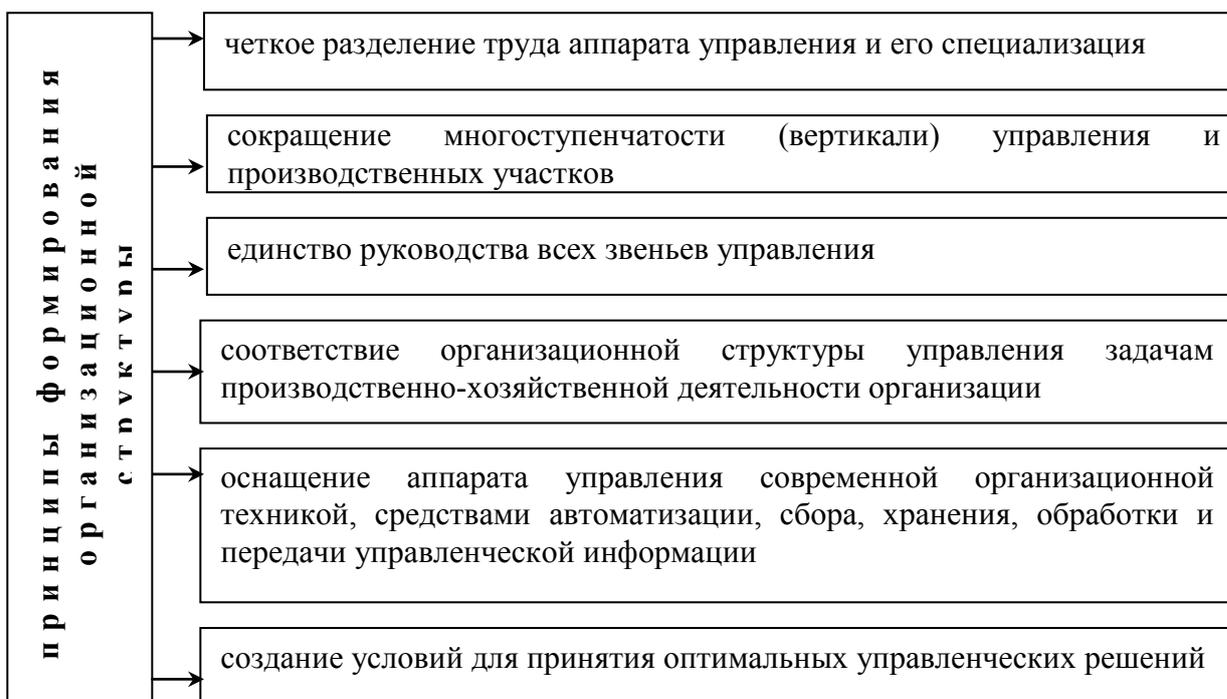


Рис. 36. Принципы формирования оптимальных организационных структур управления [24]



Рис. 37. Признаки эффективной структуры управления [24,26]

На рис. 38 перечислены основные этапы выбора организационной структуры управления.

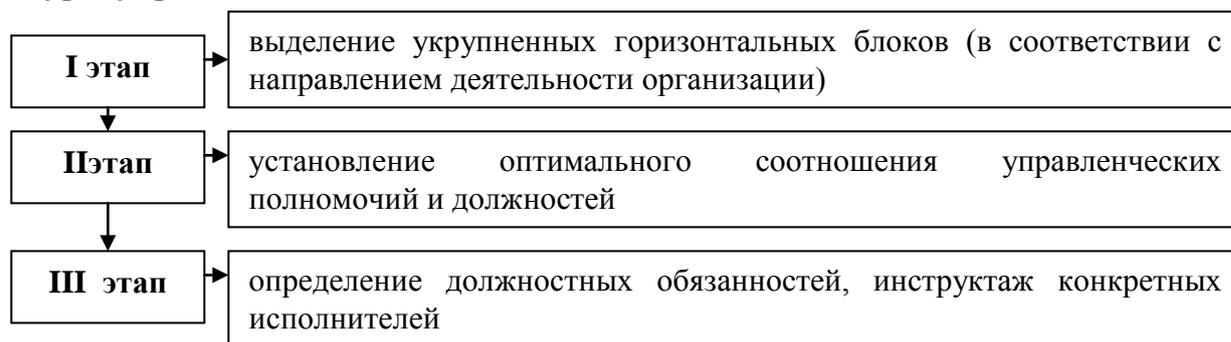


Рис. 38. Основные этапы выбора организационной структуры управления [24]

### 3.4. Виды оргструктур

На рис. 39 представлены подходы к классификации организационных структур управления.



Рис. 39. Основные подходы к классификации организационных структур

**Формальная структура** — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

**Неформальная структура** возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры [9].

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления.

Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии

решений на низовых уровнях. В табл. 23 представлена сравнительная характеристика механистического и органического типа организации.

Таблица 23

Характеристика и условия эффективности применения механистического и органического подходов в проектировании организации [7]

|                | <b>Механистический тип организации</b>   | <b>Органический тип организации</b>   |
|----------------|--|---|
| Характеристики | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Узкая специализация в работе</li> <li>✓ работа по правилам</li> <li>✓ четкие правила и ответственность</li> <li>✓ ясность в уровнях иерархии</li> <li>✓ объективная система вознаграждения</li> <li>✓ объективные критерии отбора кадров</li> <li>✓ отношения формальные и</li> <li>✓ носят официальный характер</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ широкая специализация в работе</li> <li>✓ мало правил и процедур</li> <li>✓ амбициозная ответственность</li> <li>✓ уровни управления размыты</li> <li>✓ субъективная система вознаграждения</li> <li>✓ субъективные критерии отбора кадров</li> <li>✓ отношения неформальные и</li> <li>✓ носят личностный характер</li> </ul> |
| Условия        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ несложное, стабильное окружение</li> <li>✓ цели и задачи известны</li> <li>✓ задачи поддаются делению</li> <li>✓ задачи простые и ясные</li> <li>✓ работа измеряема</li> <li>✓ оплата труда мотивирует</li> <li>✓ признается данная власть</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сложное, нестабильное окружение</li> <li>✓ неопределенность целей и задач</li> <li>✓ задачи не имеют четких границ</li> <li>✓ задачи сложные</li> <li>✓ работу сложно измерить</li> <li>✓ мотивирование потребностей верхнего уровня</li> <li>✓ авторитет власти завоевывается</li> </ul>                                      |

Подробно описание механистических (бюрократических) и органических (адаптивных) структур приведено в [4,7,9,31,35 и др.].

Остановимся на рассмотрении основных типов организационных структур с точки зрения характера связей.

**В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:**

1. Линейные (бюрократические).
2. Функциональные.
3. Дивизионные (продуктовые; региональные; структуры, ориентированные на потребителя).
4. Централизованные (штабные; структуры с централизацией экономических функций; структуры управления издержками производства).
5. Адаптивные (проектные; матричные).
6. Комбинированные (смешанные) структуры.

Рассмотрим характерные особенности вышеперечисленных структур на основании материалов [23,24,26,27] (рис. 40-49).



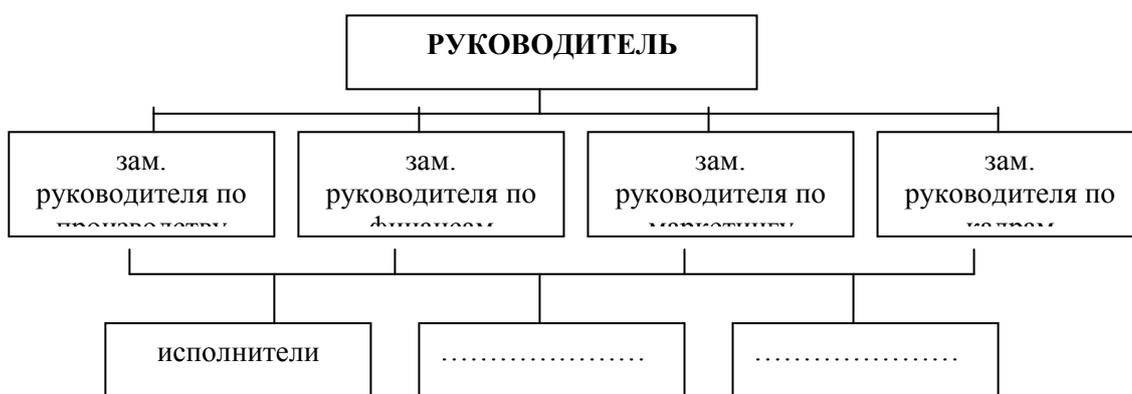
Рис. 40. Сущностные характеристики линейной структуры управления

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА**

предусматривает деление аппарата управления на отдельные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и обязанности

**ЭТО позволяет:**

- разделить выполнение функций руководителей высшего уровня управления между его заместителями (службами) и тем самым снизить трудоемкость труда руководителя высшего уровня управления организации;
- организация делится на службы по основным функциям менеджмента: производство, финансы, маркетинг, кадры, НИОКР (инновации) (каждое из которых может подразделяться в свою очередь на отделы);
- управление производственными участками руководитель осуществляет в основном через функциональные службы и подразделения



**преимущества**

- ✦ (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации,
- ✦ уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию,
- ✦ снижает трудоемкость деятельности руководителя высшего уровня управления,
- ✦ улучшает координацию управления

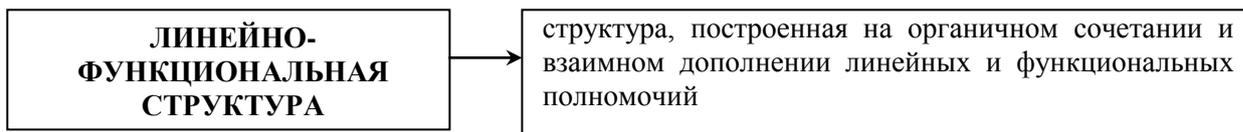
**недостатки**

- ✦ нарушает принцип единоначалия,
- ✦ функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации,
- ✦ увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями,
- ✦ способствует появлению трудностей в принятии и реализации согласованных управленческих решений,
- ✦ возможность появления помех при передаче управленческой информации, различий в ее интерпретации

**область применения:**

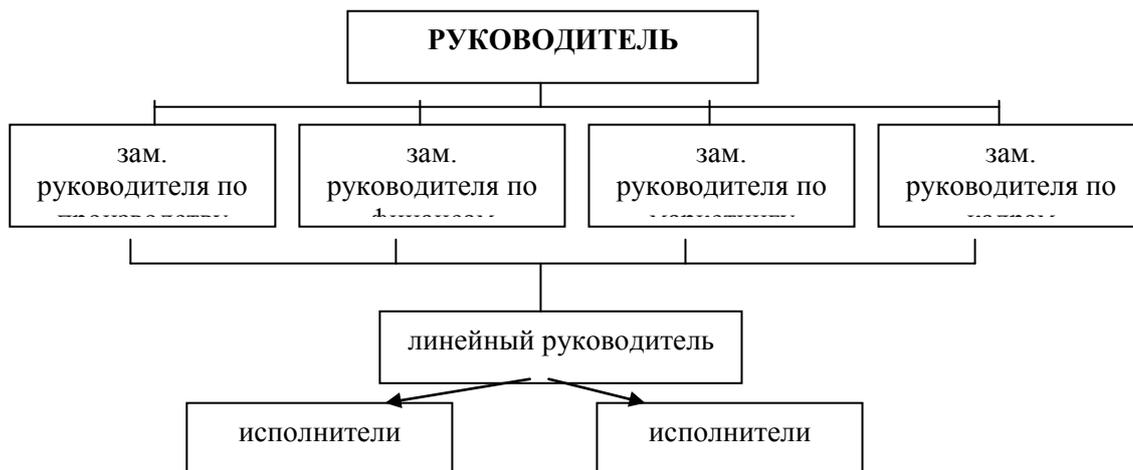
- ✓ в организациях, занятых выпуском небольшой номенклатуры изделий, действующих в стабильных условиях внешней среды и требующих для функционирования решения ограниченного количества стандартных управленческих задач;
- ✓ организации, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- ✓ научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации

Рис. 41. Сущностные характеристики функциональной структуры управления



данная структура обеспечивает разделение управленческого труда, так как:

- ✦ линейные звенья управления непосредственно принимают решения,
- ✦ функциональные - консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы (роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом)



**преимущества**

- ✦ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- ✦ способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления
- ✦ возможность привлечения консультантов и экспертов

**недостатки**

- ✦ узкая специализация каждого звена;
- ✦ плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- ✦ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- ✦ аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач
- ✦ тенденции к чрезмерной централизации
- ✦ невосприимчивость к изменениям

**область применения:**

- ✓ наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет в большинстве своем рутинные, часто повторяющиеся и редко обновляющиеся задачи и функции

Рис. 42. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

## ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

появилась в результате совершенствования линейно-функциональной оргструктуры; потребность ее применения возникла в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, а также в результате усложнения технологических процессов

Деление организации на элементы и структурные подразделения проводится по:

- ✦ видам товаров и услуг,
- ✦ группам покупателей
- ✦ географическим регионам.

К дивизиональным (филиальным) организационным структурам относятся:

- ✓ *продуктовая структура;*
- ✓ *структура, ориентированная на покупателя,*
- ✓ *региональная структура*

Ключевые фигуры - не руководители функциональных подразделений, а руководители производственных единиц

### преимущества

- ✦ тесная связь производства с потребителями,
- ✦ высокая гибкость и ускоренная реакция изменения во внешней среде;
- ✦ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- ✦ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм, вследствие высокой самостоятельности структурных единиц
- ✦ кадровая автономность и высокая мотивация

### недостатки

- ✦ рост иерархичности, вертикали управления;
- ✦ увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования функций управления на разных уровнях;
- ✦ дублирование работ для разных подразделений
- ✦ сложность осуществления единой политики

### особенности

- ▲ продуктовая структура позволяет более легко справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершенствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;
- ▲ региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;
- ▲ структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы конкретных потребителей, от которых она более всего зависит

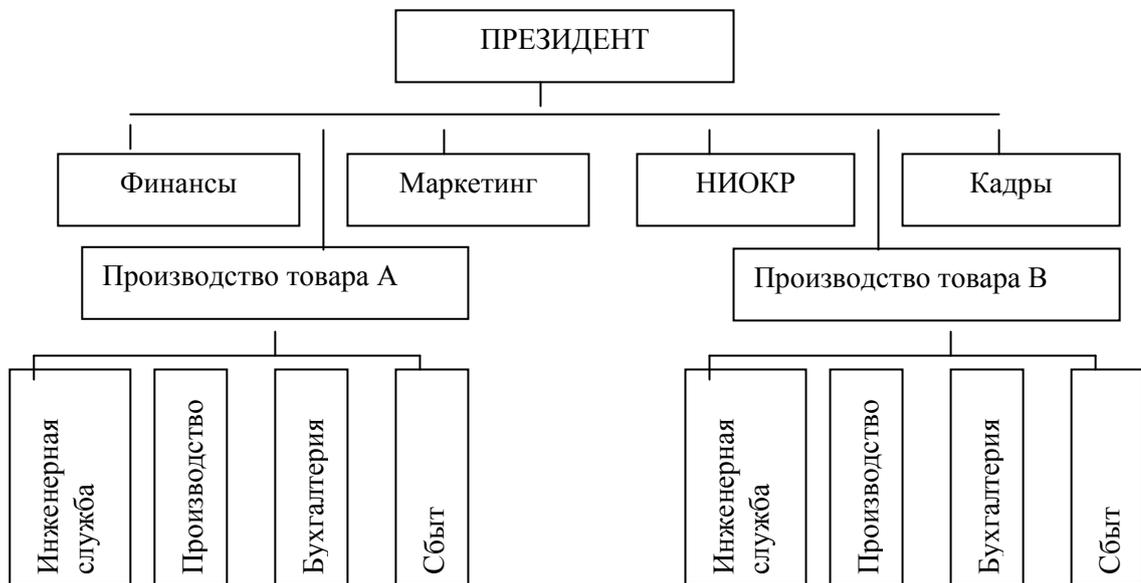
### область применения:

- ✓ многопрофильные организации
- ✓ организации, расположенные в различных регионах
- ✓ организации, осуществляющие сложные инновационные проекты

Рис. 43. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

**ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА** →

- ▲ способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции
- ▲ полномочия по руководству производством и сбытом конкретного продукта или услуги передаются одному руководителю, который становится ответственным за данный тип продукции в организации



**СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ** →

организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя и способствует повышению уровня удовлетворения запросов потребителя



**РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** →

целесообразна для организаций, охватывающих большие географические зоны; региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений



Рис. 44. Дивизиональные структуры управления

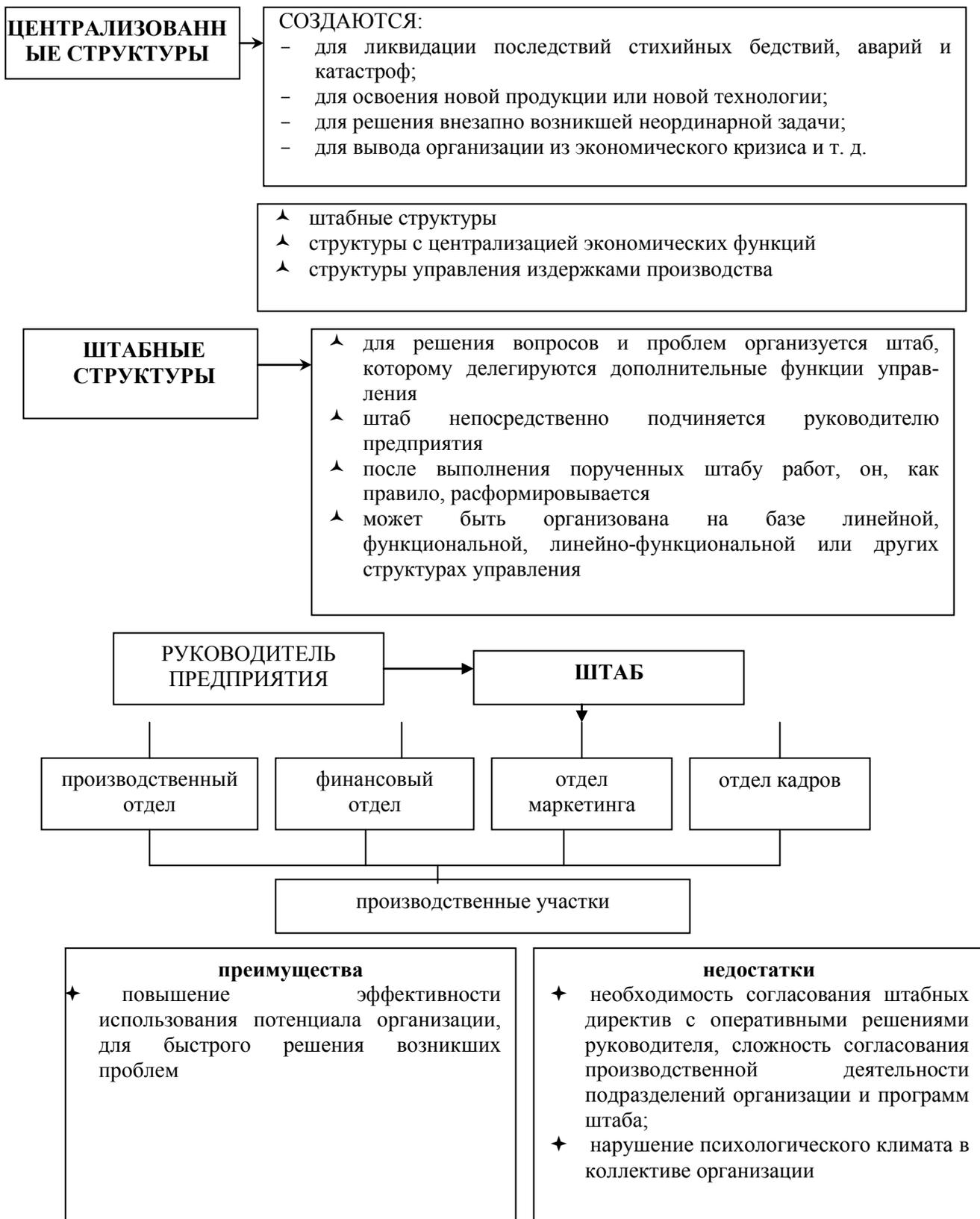


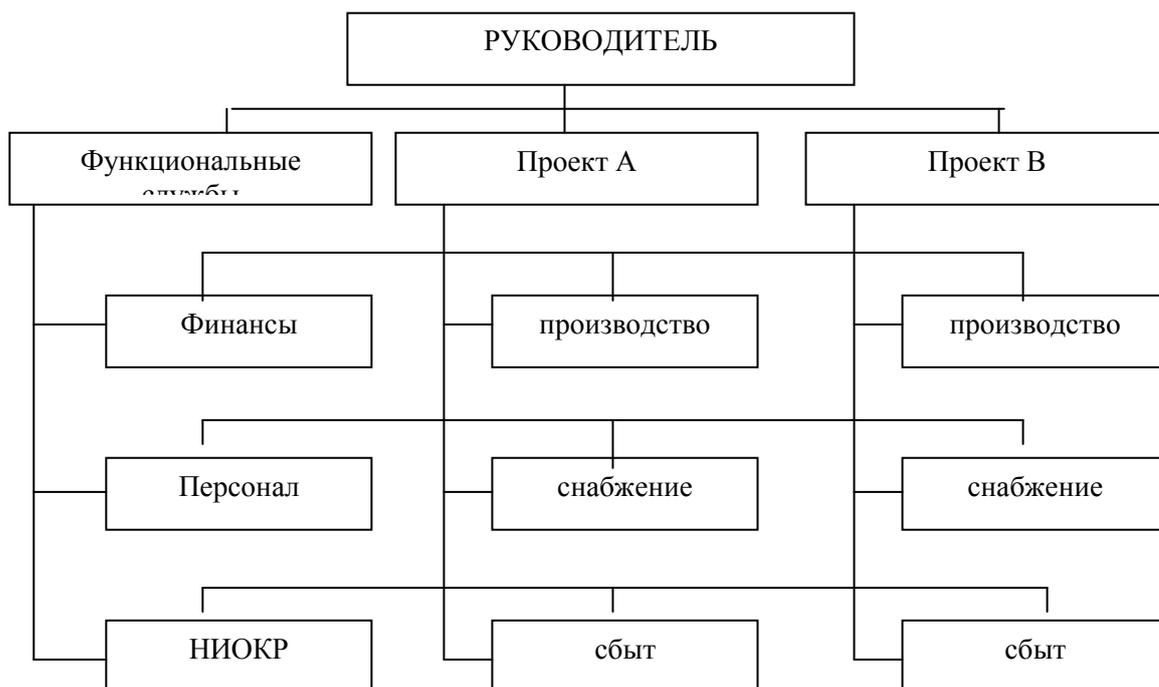
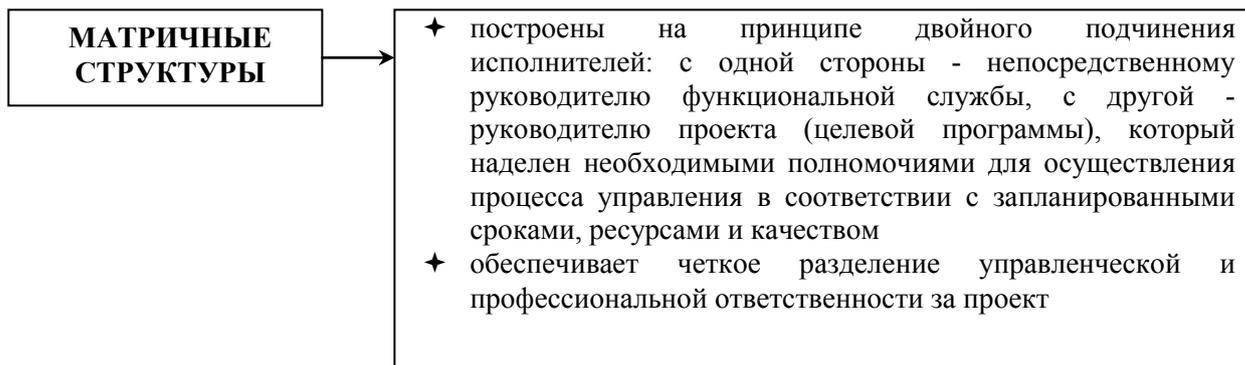
Рис. 45. Централизованные структуры управления



Рис. 46. Адаптивные структуры управления



Рис. 47. Проектные структуры управления



- преимущества**
- ✦ одновременная ориентация на проектные цели и спрос;
  - ✦ четкое разграничение по проектам
  - ✦ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
  - ✦ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
  - ✦ возможность применения эффективных методов управления;
  - ✦ относительная автономность проектных групп

- недостатки**
- ✦ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
  - ✦ необходимость и опасность компромиссных решений
  - ✦ трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
  - ✦ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов

Рис. 48. Матричные структуры управления

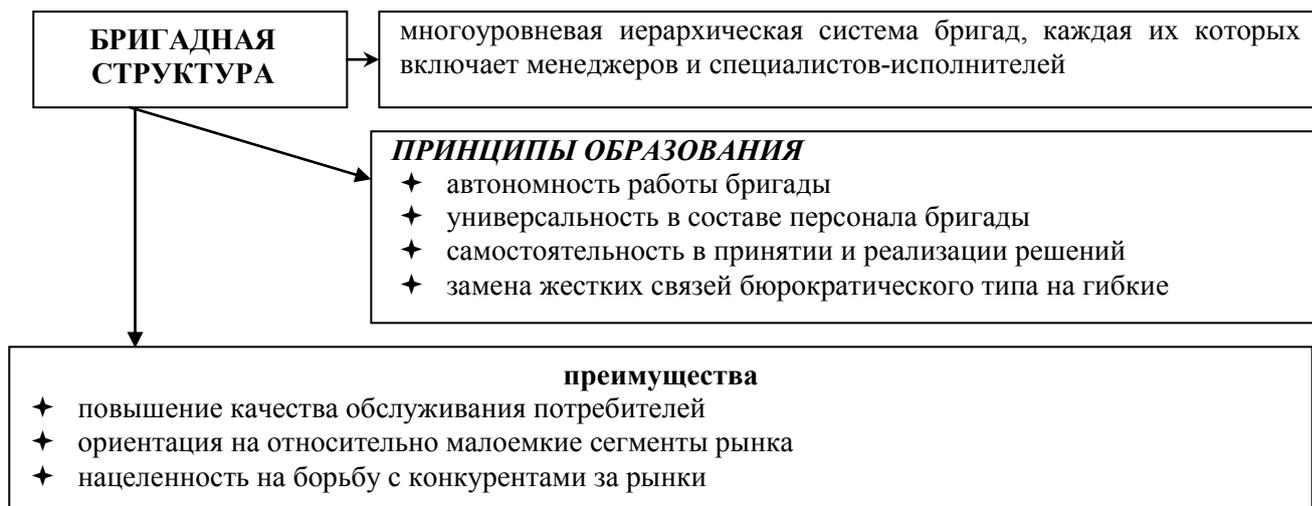


Рис. 49. Бригадная структура управления

Если говорить об организационной структуре управления, то следует иметь в виду, что нет идеальной структуры управления. Организационная структура подвержена изменениям, поэтому менеджерам всех уровней управления необходимо уделять огромное внимание формированию структур, их оценке на соответствие целям организации.

В Приложении Б представлена характеристика организационных структур управления.

### 3.5. Организационное проектирование

Процесс создания новой организации или совершенствования существующей не может осуществляться без предварительной подготовки проекта. Организационное проектирование как раз и предназначено для того, чтобы создать прототип или прообраз создаваемой организации или ее изменения.

В общем виде *организационное проектирование* – это процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации[46].

**Проектирование** (от лат. *projectus* – брошенный вперед) есть процесс создания прототипа, прообраза возможного будущего состояния организации и предполагает описание ее технических, экономических, социальных и иных сторон.

По мнению А.А.Радугина, организационное проектирование – это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) и ее стратегией, которое приводит к успеху. Организационное проектирование – это процесс, который носит дискретный характер и имеет множество альтернативных направлений развития[15].

О.С. Виханский и А.И. Наумов отмечают, что “...организационное проектирование должно учитывать не только изменение внутренних факторов, но также состояние и развитие внешней среды организации. Таким образом, структура организации носит ситуационный характер и модифицируется при изменении ситуации[7]”.

Согласно Б.З. Мильнера: «Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности»[50].

Как следует из определений, с позиций статики проектирование – это процесс разработки структурных составляющих и их взаимосвязей в моделируемой системе, в ходе реализации которых система имела бы устойчивость, надежность и экономичность при функционировании. Для этого устанавливаются необходимые пропорции между ее элементами, их размещение в пространстве и во времени.

С позиций динамики организационное проектирование предусматривает разработку функциональных процессов систем, определение характера их связей внутри систем и с внешней средой, прогноз их развития.

*Объектами организационного проектирования являются:*

- организация в целом, ее структурные подразделения,
- организационные процессы:
  - ✓ административный (проектируется формальная структура);
  - ✓ инжиниринговый (технологический) – проектируется организация производственного процесса;
  - ✓ инновационный (проектируются нововведения);
  - ✓ функциональный (проектируются функциональные роли);
  - ✓ деятельностный (проектируется совместная деятельность);
  - ✓ системный (проектируются системные связи)
  - ✓ синергетический (организационный) эффект).

*Цели организационного проектирования:*

- создание новой организации;
- усовершенствование существующей организации (рационализация);
- радикальное преобразование существующей организации (реорганизация).

*Центральная задача организационного проектирования* – определение состава и необходимой численности подразделений и должностей, их функций, полномочий, связей между ними, форм и методов их осуществления, закрепление всего этого в нормативных документах.

На рис. 50 представлены сущностные характеристики процесса проектирования организационных структур управления.

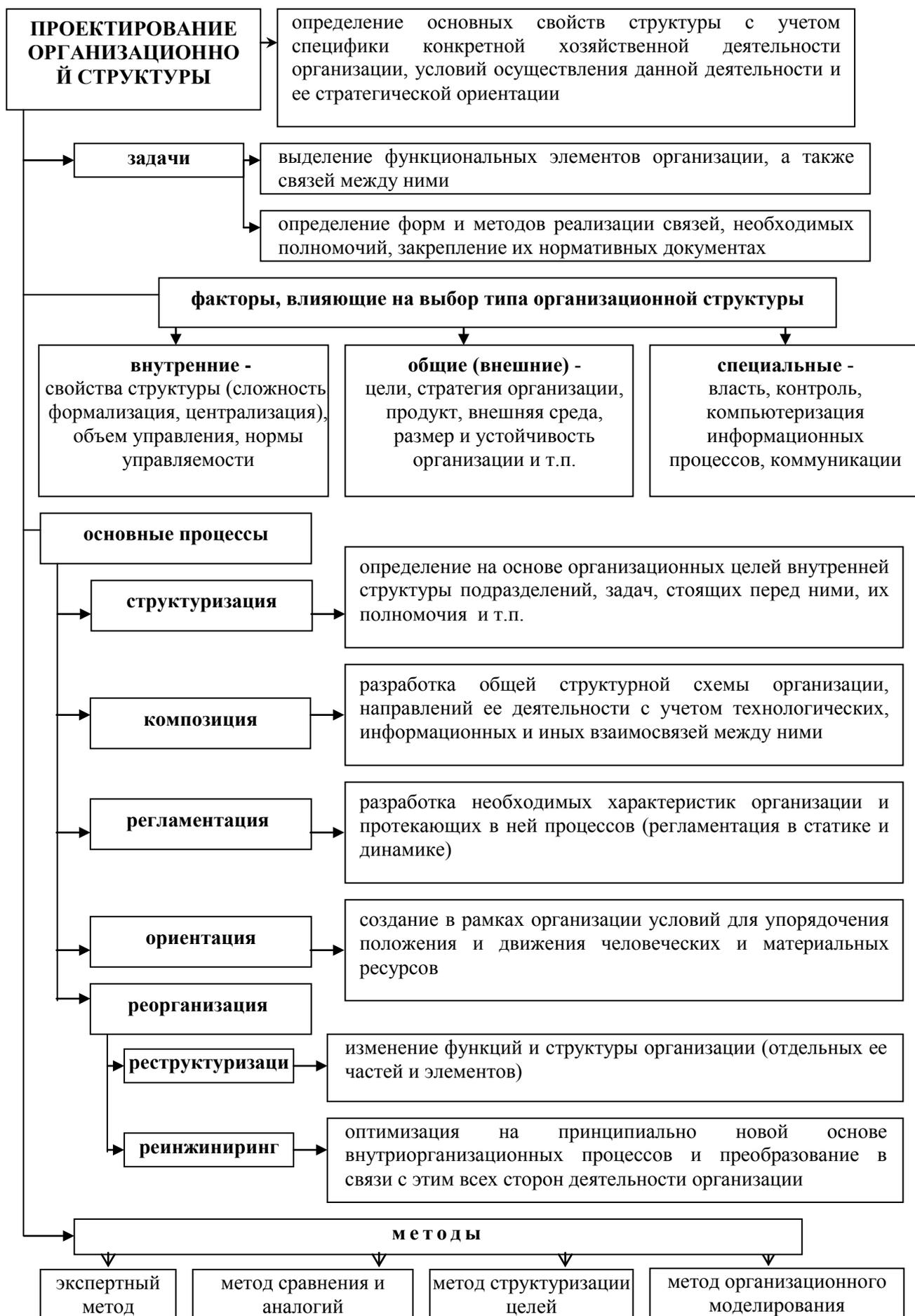


Рис.50. Сущностные характеристики организационного проектирования[24,26]

Основные нормативные документы, отражающие итоги организационного проектирования:

- 1) комплект положений о подразделениях фирмы;
- 2) комплект должностных инструкций;
- 3) положение о внутрифирменном планировании;
- 4) положение о системе оплаты труда;
- 5) положение о документообороте;
- 6) образцы кадровых документов.

Проектирование бывает типовым и индивидуальным.

*Типовое проектирование* – это проектирование однотипных объектов по имеющемуся образцу.

*Индивидуальное проектирование* предполагает создание индивидуального организационного проекта для конкретной организации или подразделения с учетом специфики проектируемого объекта.

Полный процесс организационного проектирования обычно включает три укрупненных этапа проектирования (табл.24).

Таблица 24

#### Этапы организационного проектирования

| Этапы                                   | Содержание этапа  |
|---|---|
| Предпроектный этап                      | Подготовка исходных данных: комплексное обследование объекта проектирования, постановка проблемы или задачи, разработка общей концепции проектируемой системы, формулирование технического задания, выполнение научно-исследовательских работ, определение потребности в ресурсах и т.д.                |
| Техническое проектирование              | Выбор и принятие окончательного решения проблемы или задачи по организационному, техническому, правовому и другим видам обеспечения проектируемой организации. На основе технического задания разрабатывается технический проект  |
| Рабочее проектирование                  | Разрабатывается рабочий проект, выпускается полный комплект рабочей документации  |
| Этап внедрения организационного проекта | Проводится обучение и психологическая подготовка персонала, вводятся в действие новые инструкции и положения, новые системы оплаты и стимулирования труда, перестраиваются производственные и управленческие структуры.   |
| Проведение экспертизы                   | окончательный вывод высококвалифицированных специалистов в соответствующей отрасли или сфере деятельности проектируемого объекта, представленный в форме письменного заключения. В заключении приводится оценка научного и технического уровня проекта, его эффективности и пригодности к осуществлению |

В общем случае организационный проект включает следующие разделы[33, 50]:

- 1) общее описание объекта проектирования (миссия, функции, общая структура, стоимость капитала, объемы выпускаемой продукции, численность работающих);

2) организация производства (описание процесса производства, разделение труда, организация обслуживания рабочих мест, уровень механизации и автоматизации труда, меры по безопасности и охране труда, организационные решения по подготовке производства);

3) организация управления (организационная структура управления, методы и технологии управления, коммуникации, численность и состав персонала, функциональное разделение труда, организация отдельных функций управления: планирования, маркетинга, учета и финансирования и т.д.);

4) организация взаимодействия с внешней средой (наличие договоров и договоренностей, нормы и правила взаимодействия).

Проектирование завершается проведением экспертизы проекта. Экспертиза представляет собой.

Само организационное проектирование сводится к следующим действиям:

- системному анализу настоящей и будущей ситуации существующей организации;

- определению цели организации и критериев ее достижения;

- проектированию или уточнению функций организации, ее структуры (типа, состава и количества подразделений, численности управленческого персонала, линий взаимодействия, распределения полномочий и ответственности), что облегчает постановку задач и контроль;

- оценке эффективности будущей системы управления (обеспечение достижения целей, надежность, организованность, скорость принятия решений, их оптимальность);

- разработке правил принятия управленческих решений, должностных инструкций и регламентов для видов деятельности, имеющих устойчивый повторяющийся характер;

- разработке общей системы планирования;

- разработке системы управления персоналом;

- разработке системы мотивации (оплаты высших руководителей, персонала, денежных стимулов и поощрений);

- расчету потребности в материальных ресурсах;

- подготовке технико-экономического обоснования;

- разработке эскизного проекта, рабочего проекта, оформлению;

- внедрению результатов проектирования (частичное контрольное на отдельных участках);

- полной замене старой организации новой; становлению новой.

Проект организационной структуры оформляется в виде комплекта документов и пояснительной записки, которая описывает функционирование подразделений и технологию управления в целом.

Комплект документов включает в себя:

1) положение об организационной структуре;

2) общую схему организационной структуры управления;

3) положения о структурных подразделениях;

4) должностные инструкции работников.

Пример «Положения об организационной структуре управления» приведен в Приложении В.

Важным моментом проектирования организационной структуры является оценка ее эффективности. Это позволяет выбрать наиболее рациональный вариант структуры и определить направления ее совершенствования. Эффективность структуры должна оцениваться не только в процессе проектирования, но и при анализе структур управления действующих организаций с целью их усовершенствования. Структуру можно считать эффективной, если она обеспечивает эффективное функционирование системы управления.

Для оценки эффективности, прежде всего, нужно выбрать базу сравнения. Это может быть эталонный вариант, разработанный на основе передового опыта и оцененный группой авторитетных экспертов. Эталонным вариантом может быть признана и преуспевающая фирма, действующая в определенной отрасли экономики.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов определения эффективности:

1) Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Сравнение производится с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Однако возникают некоторые трудности применения данного подхода, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов.

2) Другой подразумевает, использование экспертной оценки анализируемой и проектируемой системы, или комплексной оценки системы управления, основанной на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Экспертная оценка может являться составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы (табл.25).

## Показатели эффективности аппарата управления и ОСУ

| Группы показателей  | Показатели  |
|---|---|
| Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление   | <p>В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– объем (увеличение объема выпуска продукции),</li> <li>– прибыль (увеличение прибыли),</li> <li>– себестоимость (снижение себестоимости),</li> <li>– объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях),</li> <li>– качество продукции,</li> <li>– сроки внедрения новой техники и т.п.</li> </ul>   |
| Группа показателей, характеризующих затраты на создание и содержание структуры, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.  | <p>В качестве затрат на управление учитываются: текущие расходы на</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содержание аппарата управления,</li> <li>– эксплуатацию технических средств,</li> <li>– содержание зданий и помещений,</li> <li>– подготовку и переподготовку кадров управления,</li> </ul> <p>а также единовременные расходы на</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления,</li> <li>– на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении,</li> <li>– затраты на строительство.</li> </ul> |
| Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур | <p>К ним относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– звенность системы управления,</li> <li>– уровень централизации функций управления,</li> <li>– принятые нормы управляемости (нормы охвата контролем),</li> <li>– сбалансированность распределения прав и ответственности,</li> <li>– уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т.п.</li> </ul>   |

В литературе можно встретить различные количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым организацией, и производительностью аппарата управления, которая может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления. Для этого используются следующие коэффициенты [18]:

Коэффициент эффективности организационной структуры управления (формула 1):

$$K_3 = \frac{P_{\Pi}}{Z_y}, \quad (1)$$

где  $P_{\Pi}$  - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

$Z_y$  - затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

2. Коэффициент звенности (формула 2):

$$K_{3B} = \frac{\Pi_{3BF}}{\Pi_{3BO}}, \quad (2)$$

где  $\Pi_{3BF}$  – количество звеньев существующей организационной структуры;

$\Pi_{3BO}$  – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации (формула 3):

$$K_{TK} = \frac{\Pi_{ПРФ}}{\Pi}, \quad (3)$$

где  $\Pi_{ПРФ}$  – количество организаций данного типа в регионе деятельности оцениваемой организации;

$\Pi$  - площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций (формула 4):

$$K_d = \frac{K_{O3}}{K_H}, \quad (4)$$

где  $K_{O3}$  – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_H$  – нормативное количество работ.

5. Коэффициент надежности системы управления(формула 5):

$$K_{\text{НАД}} = 1 - \frac{K_{\text{НЕР}}}{K_{\text{ОБЩ}}}, \quad (5)$$

где КНЕР – количество нереализованных решений;  
 КОБЩ – общее количество решений, принятых в подразделении.

6. Степень централизации функций (формула 6)::

$$K_{\text{Ц}} = \frac{P_{\text{ФЦ}}}{P_{\text{Ф}}}, \quad (6)$$

где РФЦ - количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

РФ - общее число принятых решений на всех уровнях управления.

7. Коэффициент эффективности использования информации(формула 7)::

$$K_{\text{ЭИ}} = \frac{J_{\text{Э ИСП}}}{J_{\text{ВХОД}}}, \quad (7)$$

где JЭ ИСП – количество случаев эффективного использования документа;  
 JВХОД - информация на входе.

Вся работа по проектированию организационных структур управления предполагает принятие нестандартных организационных решений с учетом внешней и внутренней среды окружения.

Важными требованиями, которые необходимо учитывать при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированности и непротиворечивости показателей.

При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

### 3.6. Перспективные направления и тенденции развития организации

В настоящее время широко развито представление об организации как совокупности бизнес-процессов. Считается, что организации как средство достижения предпринимательских целей исчерпывают свой ресурс прежде всего в структурном аспекте. Их развитие имеет предел, за которым вид структуры становится неактуальным. Сама организация перестает быть реальным инструментом бизнеса, уступая место новому инструменту, называемому бизнес системой или горизонтальной корпорацией.

Горизонтальная корпорация формируется вокруг 3-5 бизнес-процессов, каждый из которых имеет свои специфические цели. Большинство вопросов решается на уровне функциональных групп при ограничении роли администрации. Отделы и службы заменяют управленческими командами и их скоординированными объединениями, расширяется сотрудничество между конкурентами.

Основа взаимодействия участников – информационные сети. Происходит формирование виртуального коммуникационного пространства, что делает неактуальными такие организационные атрибуты, как нахождение на рабочем месте, работа в определенном подразделении и пр. Поощряется широкая специализация, развитие, овладение несколькими профессиями, совершенствование работников, которым руководители уже не могут давать постоянные указания.

По мнению отечественных и западных специалистов, передовые организации в недалеком будущем должны характеризоваться следующими свойствами:

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство);
- глобальностью деятельности (привлечения ресурсов, производства, сбыта);
- сетевыми принципами построения (сети компаний и компании-сети) на основе договоров с другими формами и созданием стратегических альянсов с партнерами и конкурентами;
- матричным типом управления, предполагающим разделение обязанностей между администраторами и специалистами;
- децентрализацией, деbüroкратизацией;
- ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- постоянным обучением и переобучением сотрудников, поощрением творчества; ориентированностью на приобретение новых знаний, самообечение;
- отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- ставкой на рост и конечные результаты;
- диверсификацией, максимизацией контактов, в том числе внешних (*диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, органи-

- зации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы);
- горизонтальной координацией деятельности исполнителей, слабой иерархичностью;
  - опорой на автономные команды (группы); использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;
  - инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности;
  - изменением функций и обязанностей работников, сокращением сферы постоянной занятости;
  - наличием динамичных связей, позволяющих быстро собирать информацию, мобилизовывать знания и опыт;
  - индивидуальной работы с клиентами, стремлением быть ценной для них, прилагать значительные усилия для выявления их потребностей и руководствоваться этим; способностью менять методы работы с целью обеспечения покупателей продукцией с оптимальной стоимостью [14,24,35,39,41,48,50].

Переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспособляться к ней привел к изменению типа поведения организации.

Традиционная организация имеет «приростной» тип поведения, ориентированный на текущее развитие потенциала, постепенное обновление технологий, расширение существующих рынков и пр.

Но в условиях общей нестабильности и постоянных кризисов, характерных для современной экономики, бизнес-системе потребовался переход к более эффективному типу поведения, ориентированному на будущее (табл. 26,27).

Таблица 26

Переход от современной модели организации к будущей

| <b>Объект изменения</b> | <b>Современная модель</b>    | <b>Будущая модель (XXI в.)</b>                |
|-------------------------|------------------------------|---|
| Организация             | Иерархия                     | Сеть  |
| Структура               | Самодостаточность            | Взаимозависимость                             |
| Ожидания работающих     | Удовлетворение насущных нужд | Качественный рост персонала                   |
| Руководство             | Автократичность              | Целевая ориентация                            |
| Рабочая сила            | Однородная                   | Разнообразная                                 |
| Работа                  | Индивидуальная               | Групповая                                     |
| Рынки                   | Внутренние                   | Глобальные                                    |
| Выгоды                  | Стоимость                    | Время   |
| Ориентация              | Прибыль                      | Потребители                                   |
| Ресурсы                 | Капитал                      | Информация                                    |
| Управление              | Совет директоров             | Разные комбинации органов управления          |
| Качество                | Достижение заданного уровня  | Бескомпромиссное достижение возможного уровня |

Основные характеристики традиционных организаций приростного и  
предпринимательского типа

| <i>Параметры</i>  | <i>Традиционная организация</i>  | <i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>                                     |
|---|--|---|
| Тип формирования  | Искусственное образование, создаваемое с заранее намеченными целями                                      | Естественная, проблемно ориентированная нецелевая система   |
| Наличие четких границ   | Есть   | Нет   |
| Отношение к среде   | Альтернатива внешней среде, которая является пространством, где ведется конкурентная борьба за выживание | Гармонично развивается со средой, является ее естественной частью                                 |
| Пространство деятельности   | Реальное   | Виртуальное   |
| Цели  | Максимизация текущей прибыльности  | Оптимизация потенциала прибыльности   |
| Пути достижения   | Количественный рост  | Повышение качества  |
| Влияние ограничений   | Действия в рамках ограничений  | Поиск путей преодоления ограничений   |
| Ориентация  | На совершенствование текущей деятельности в соответствии с традиционными направлениями                   | На реализацию внутренних и внешних возможностей в соответствии с предоставляющимися возможностями |
| Подход к решению проблем  | Реакция на возникновение на основе опыта   | Предвидение и предотвращение на основе креативного подхода  |
| Варианты развития   | Первый удовлетворяющий   | Лучший из нескольких  |
| Отношение к риску   | Минимизация  | Оптимизация   |
| Основа поощрения  | Результативность   | Творчество, инициатива  |
| Характер организационной структуры  | Стабильная, «высокая», многоуровневая (10-20 уровней)  | Гибкая, «плоская», с минимальным количеством уровней (2-3)  |
| Преобладающий тип власти  | Административная   | Экспертная  |
| Внутреннее предпринимательство  | Не приветствуется  | Поощряется  |
| Основное подразделение организации  | Функциональное   | Рабочая команда   |
| Преобладающий тип координации   | Вертикальная   | Горизонтальная  |
| Совместное решение межфункциональных проблем самостоятельными подразделениями | Не практикуется  | Является постоянной практикой   |
| Отношение к новым идеям   | Игнорирование  | Постоянный поиск  |
| Возможность приобретать новые знания и навыки                                 | Минимальна, не поощряется  | Максимальна, поощряется   |
| Взаимное обучение   | Отсутствует  | Является нормой   |

| <i>Параметры</i>  | <i>Традиционная организация</i>  | <i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>  |
|---|--|--|
| Отношение к инициативе и творчеству работников  | Отрицательное. Менеджеры указывают людям, как, где, какую именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы те делали все так, как им велено | Положительное. Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают подчиненным определить, как, что и в какой последовательности требуется делать |
| Задача руководителя   | Организация подчиненных для выполнения рутинной работы   | Выявление талантов, поощрение творчества, налаживание благоприятного климата, способствующего ему  |
| Характер деятельности   | Индивидуальная, узко специализированная, фрагментарная   | Командная, многопрофильная, интегрированная  |
| Вовлечение персонала в решение проблем, поощрение новаторства                             | Не практикуется, решения навязываются менеджерами  | Широко практикуется, подчиненные автономны в принятии решений  |
| Наличие обратной связи  | Нет  | Да   |
| Возможность прямого общения исполнителей с высшими руководителями                         | Исключается  | Приветствуется   |
| Наличие у менеджеров навыков работы с людьми  | Не обязательна   | Обязательна  |
| Характер сотрудничества между подразделениями   | Преобладает конкуренция  | Преобладает взаимопомощь   |
| Основные ценности   | Прибыль  | Групповая работа, участие, новаторство и качество, духовный рост   |
| Требование чувства личной причастности и ответственности                                  | У руководителей  | У всех   |
| Преобладающий тип контроля  | Внешний  | Самоконтроль   |
| Основа вознаграждения   | Старшинство, опыт, индивидуальные усилия   | Знания и умения, командные результаты  |
| Подходы к вознаграждению руководителей и исполнителей                                     | Разные   | Одинаковые   |
| Участие рядовых работников в прибыли  | Не практикуется  | Широко распространяется  |
| Информирование персонала о положении организации и взаимный обмен технической информацией | Ограниченные   | Максимальные   |
| Отношение руководителей к подчиненным   | Манипулирование и давление   | Естественное сотрудничество  |
| Отношение к переменам   | Негативное, сопротивление  | Позитивное, управление   |

| <i>Параметры</i> | <i>Традиционная организация</i> | <i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i> |
|------------------|---------------------------------|---|
|                  | изменениям                      | постоянными изменениями на основе сотрудничества              |
| Ориентация       | Краткосрочная                   | Долгосрочная  |
| Полномочия       | Централизованы                  | Децентрализованы  |

Главным свойством организаций будущего должно стать постоянное приспособление (адаптация) к динамичной внешней среде, которое прежде всего должно проявляться в большей гибкости, преимущественном использовании самоуправляемых команд, высокой внутренней конкурентоспособности, стремлении к диверсификации.

Эти требования вызвали к жизни новые типы структур – сетевые организации, виртуальные организации, обучающиеся организации, многомерные организации, круговые организации[35, 50].

*Сетевые организации.* В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Начало развития сетевых организаций относится к 80-м гг. XX в. . когда развитие международной конкуренции потребовало проведения реструктуризации во всех областях производства и оказания услуг.

Сети представляют собой совокупность фирм и специализированных организаций, деятельность которых координируется рыночными механизмами, а не командными методами управления. В сетевых организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими организациями. Сетевая организация характеризуется использованием общих активов нескольких фирм, входящих в сеть, рыночных механизмов кооперации и обмена информацией при реализации совместных проектов.

*Виртуальные организации.* Термин введен в США в конце 70-х гг. XX в. Виртуальные организации – организации, основанные на понятии виртуальной реальности. Они представляют собой временные сетевые объединения на основе интернет-технологий предприятий, групп, специалистов, обладающих соответствующей компетенцией в рамках единого информационного пространства, расположенных в разных местах (городах, странах, континентах), способных осуществлять научно-исследовательские разработки и производить товары или услуги по конкретным рыночным заказам.

Виртуальные организации создаются в целях объединения передовых технологий и компетенций работников, для того чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на научные разработки и на производимые товары и услуги.

Основными отличительными чертами виртуальных организаций являются: непостоянный характер функционирования, открытая структура, гибкость, автономность и узкая специализация членов организации, высокий статус информационных средств кооперации.

*Обучающиеся организации* – это организации, сотрудники которых постоянно обучаются в условиях быстрых изменений внешней среды. Обучающиеся организации действуют по следующим принципам:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации;
- обучаться за пределами организации;
- задавать правильные вопросы, «обучаться в действии»;
- применять на практике то, чему научились;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Организационное обучение в настоящее время есть один из основных источников создания конкурентных преимуществ любой организации. Обучение работников в организации призвано выработать у них системное мышление, личное мастерство, т.е. высокий уровень профессионализма, способы преодоления влияния стереотипов и др. Б.З. Мильнер отмечает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа и это серьезно тормозит развитие организаций. Обучением, знаниями необходимо управлять. Управление знаниями – это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие есть проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблем или завершения проекта. Новым организациям необходимы хорошо подготовленные работники, которые умеют решать стоящие перед ними задачи и постоянно повышают уровень своих знаний.

*Круговая организация* – это демократическая иерархия. Основная структурная особенность круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет, в котором кроме него есть руководители других подразделений, несколько подчиненных и сторонних представителей. То есть в таких организациях отсутствует безраздельный авторитет, каждый член организации может участвовать сам или через своих представителей в принятии решений, которые его напрямую касаются.

Многомерные организации представляют такую модель организации, которая может адаптироваться к изменениям среды без перестройки.

### **?Контрольные вопросы для повторения?**

1. Изучите особенности смешанных (комбинированных) линейно-функциональных структур управления. В чем заключаются преимущества данного вида структур по сравнению с линейными и функциональными организационными структурами?
2. Перечислите и охарактеризуйте принципы формирования и построения организационных структур.

3. Какие внешние характеристики управления принято отражать в его организационной структуре?
4. Как соотносятся, на ваш, взгляд понятия «организация» и «управление»?
5. Перечислите и охарактеризуйте этапы организационного проектирования. С какими проблемами может столкнуться руководство на каждом этапе?
6. На основании, каких методов осуществляется проектирование организационных структур? Какие документы при этом необходимы?
7. На основании, каких показателей осуществляется оценка эффективности организационной структуры при проектировании?
8. Вы решили создать собственную фирму по производству косметических средств. Какими принципами вы будете руководствоваться при формировании структуры организации (количественный, временной, технологический, профессиональный, функциональный, дивизиональный, матричный или др.)? Обоснуйте свой выбор.
9. На схеме 1 представлена структура Группы ПАО «ММК». Охарактеризуйте ее составные элементы. На основании, каких принципов осуществляется департаментализация в данной структуре?

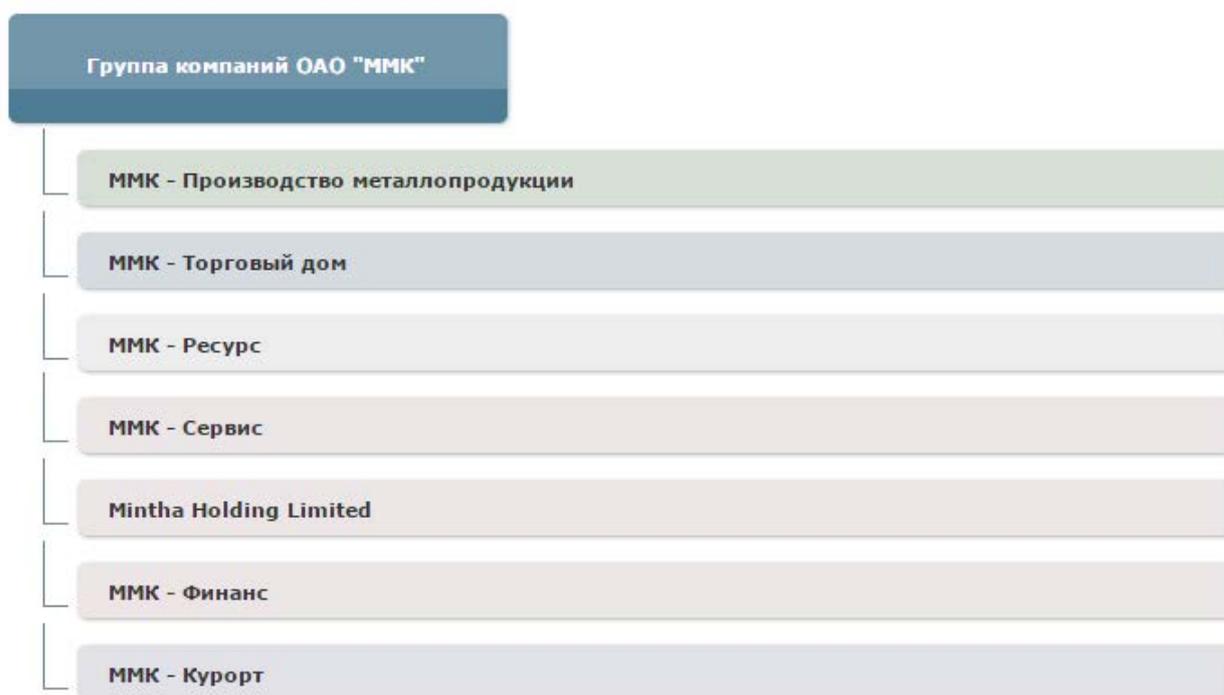


Схема 1. Структура группы ПАО «ММК»

10. Определите тип структуры ООО «Мебельный оазис» (схема 2). Преобразуйте действующую структуру мебельной фабрики в дивизиональную. Какие преимущества появятся у фабрики с преобразованием структуры?

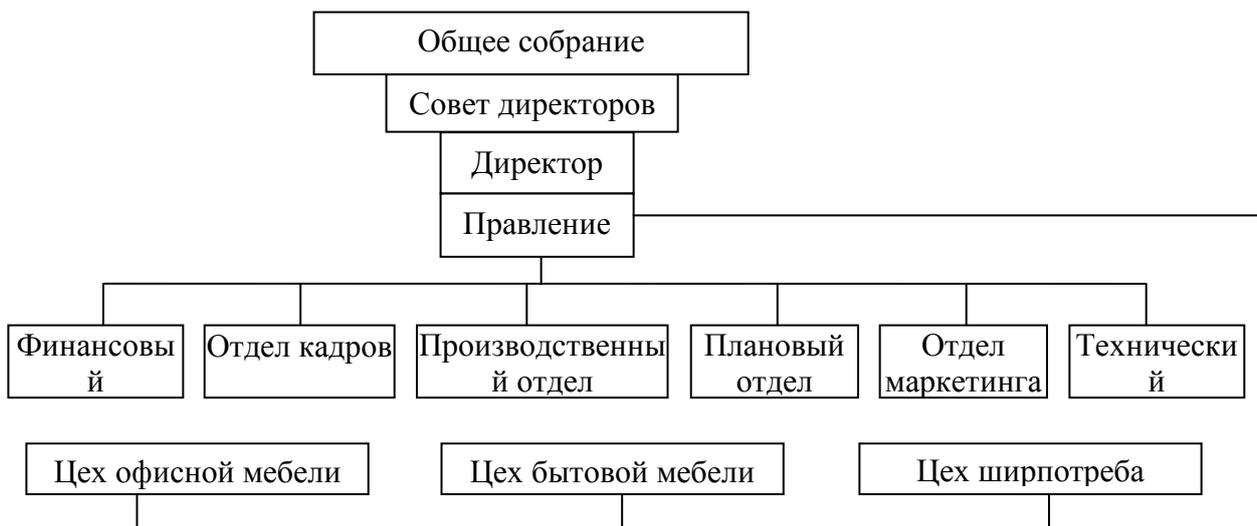


Схема 2. Организационная структура ООО «Мебельный оазис»

11. Согласны ли Вы с утверждением: «Успех матричной структуры зависит от того, в какой степени руководители проекта обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами». Ответ аргументируйте, используя примеры.

## РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### 4.1. Организационные коммуникации

Взаимодействия между людьми в организации, между структурными подразделениями, взаимосвязи с внешней средой осуществляются с помощью коммуникаций. Организации без коммуникаций не могут существовать. Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения целей организации. Г. Минцберг определил, что менеджер от 50 до 90% своего времени тратит именно на коммуникации[32].

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой, между подразделениями организации, между работниками подразделений по уровням производства и управления.

**Коммуникации** – это обмен информацией между людьми. Информация в то же время является необходимым условием коммуникаций.

**Организационные коммуникации** – это процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами. Организационные коммуникации служат инструментом обеспечения координации деятельности по всей вертикали и горизонтали, позволяют получить всем участникам организационных процессов необходимую для осуществления их деятельности информацию.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

На рис.51 представлена модель коммуникационного процесса.

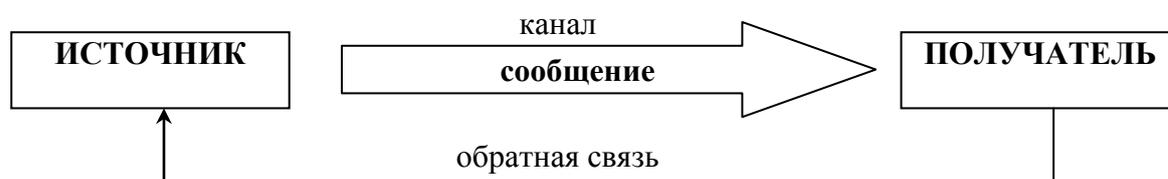


Рис. 51. Модель коммуникации процесса[24]

Коммуникации, как правило, рассматриваются как процесс, состоящий из определенных элементов, этапов или стадий.

Основными элементами коммуникационного процесса являются:

- *отправитель* – лицо, генерирующее идею, либо собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение* – информация, закодированная в виде символов;
- *канал* – средство передачи информации;

– *получатель (реципиент)* – тот, кому предназначена информация.

Цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формулирование идеи или выбор информации для передачи. Отправитель должен хорошо оценить значимость идеи (информации) и продумать суть ее изложения.

2. Кодирование и выбор канала передачи информации. Чтобы передать идею или информацию, отправитель кодирует ее с помощью вербальных и невербальных символов и выбирает канал передачи, соответствующий типу символов. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом, необходимо использовать сочетание различных каналов.

3. Передача информации – физическая передача конкретной информации.

4. Декодирование (расшифровка) – на этом этапе осуществляется перевод мыслей отправителя в мысли получателя. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами.

Иногда в процессе коммуникаций могут возникать «шумы», источниками которых могут быть язык, различия в восприятии информации, различия в статусе и др.

На рис. 52 представлены основные сферы, в зависимости от которых выделяют модели коммуникационного процесса.

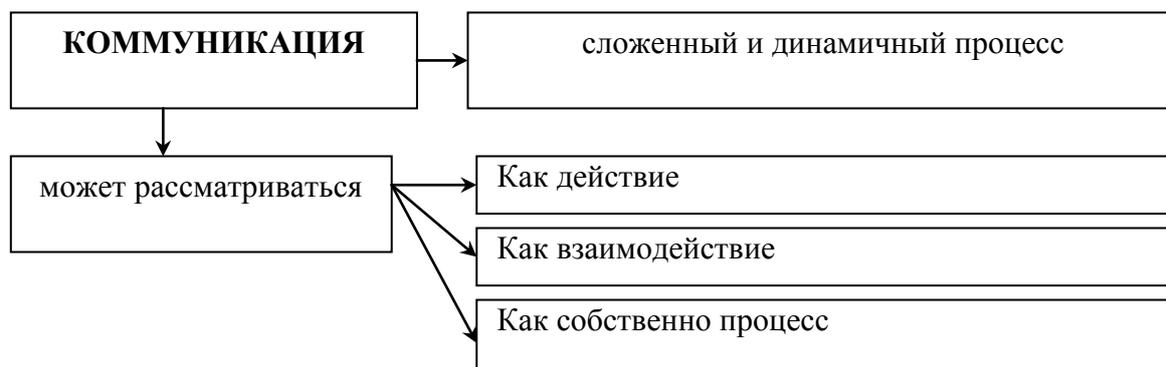


Рис. 52. Позиционные грани коммуникации[24,26]

**Модель коммуникация как действия** представлена на рис. 53.

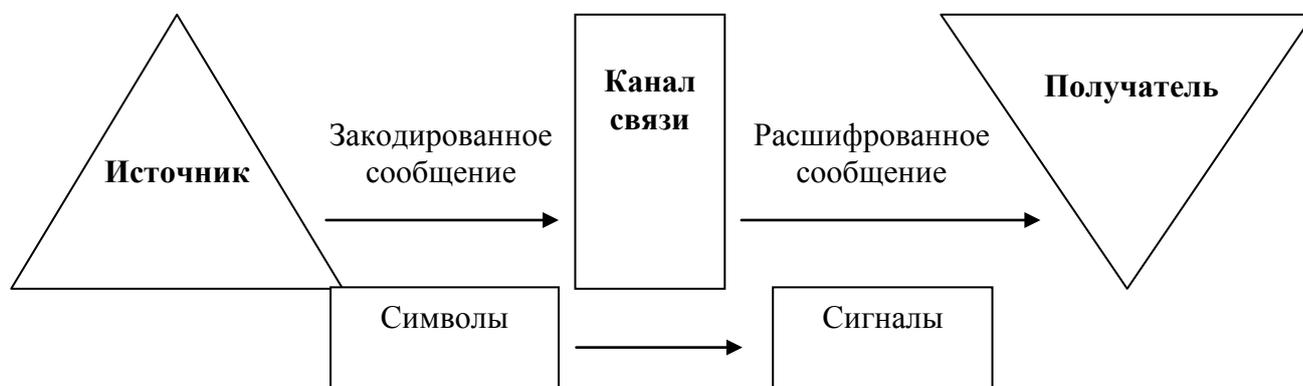


Рис. 53. Модель коммуникации как действия

В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает или интерпретирует. Коммуникация рассматривается при этом как односторонний процесс.

В этой модели нет места для обратной связи.

**Модель коммуникации как взаимодействия** (рис. 54) характеризуется введением элемента обратной связи.

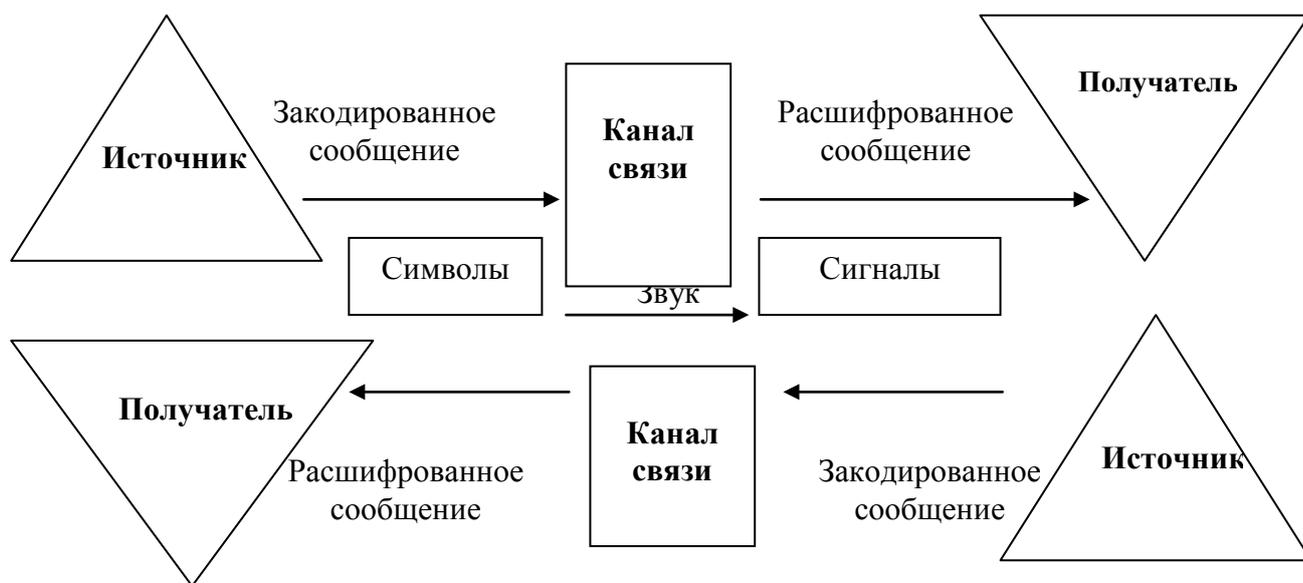


Рис. 54. Модель коммуникации как взаимодействия

Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают **коммуникацию как процесс** (рис. 55).

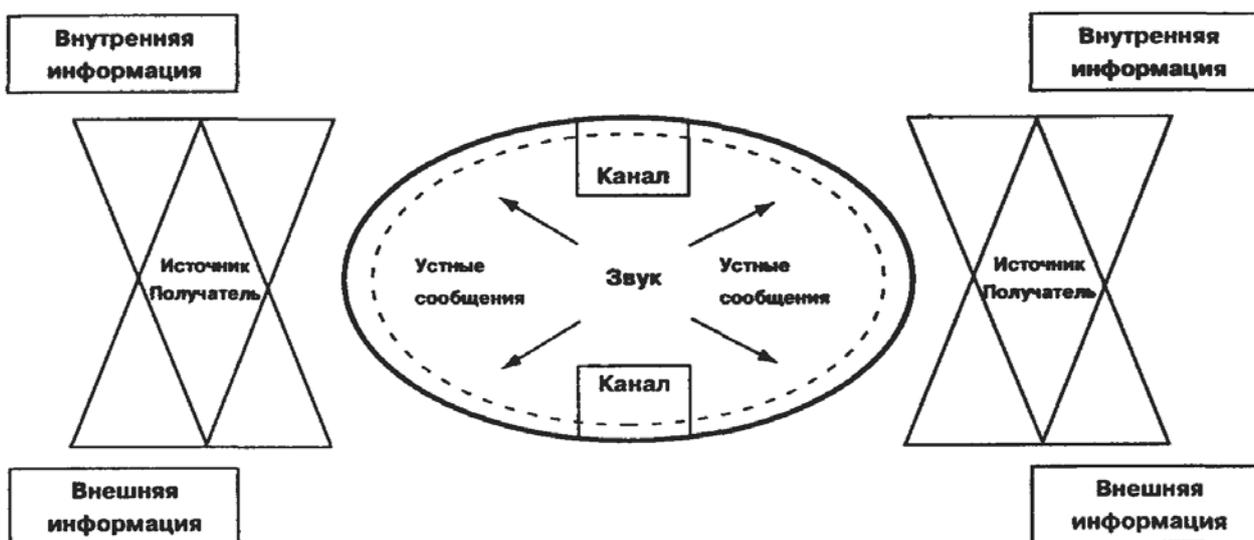


Рис. 55. Развернутая модель коммуникации

Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

На рис.56 представлена схема взаимодействия горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

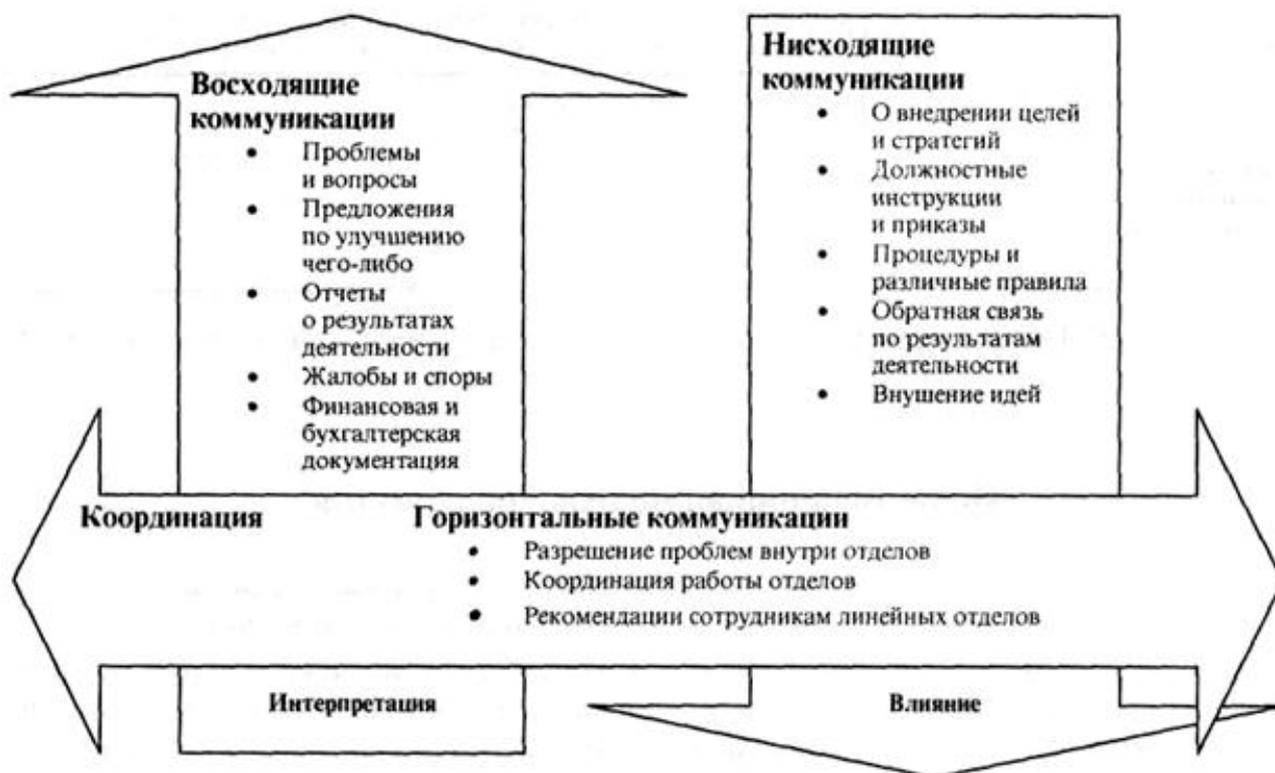


Рис. 56. Коммуникации в организации: вертикальное и горизонтальное взаимодействие

Кроме вышеуказанных можно выделить четыре основные плоскости осуществления коммуникаций между:

- членами коллектива;
- коллективом и руководителем;
- руководителем и старшими менеджерами;
- руководителем и клиентами.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- 1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75—95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- 2) коммуникации необходимы для эффективности управления;
- 3) коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- 4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению

организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

На рис. 57 перечислены типы коммуникаций и дана их краткая характеристика.



Рис. 57. Типы коммуникаций [23-26]

Формирование системы организационных коммуникаций процесс сложный, так как при обмене информацией могут возникать множество препятствий, которые называют барьерами. Коммуникационные барьеры обусловлены:

- трудностями восприятия;
- семантическими барьерами (слова могут иметь различное значение для разных людей);
- невербальными барьерами;
- плохой обратной связью;
- несовершенством организационной структуры.

К коммуникационным барьерам относят[4]:

- неопределенность сообщения;

- неудачное представление информации;
- неспособность получателя воспринимать информацию;
- несоответствие представлений, обусловленное уровнем знаний, опыта, информацией, которая была получена ранее;
- несовместимость точек зрения;
- дезинформация, искажение (сознательно или неосознанно) представляемой информации;
- помехи, шумы;
- недостаток каналов связи или их перегрузка (когда руководитель все потоки информации замыкает на себя, перегрузки усложняют процесс обработки информации);
- разрывы в коммуникационных сетях (которые часто происходят из-за конфликтов и напряженного социально-психологического климата).

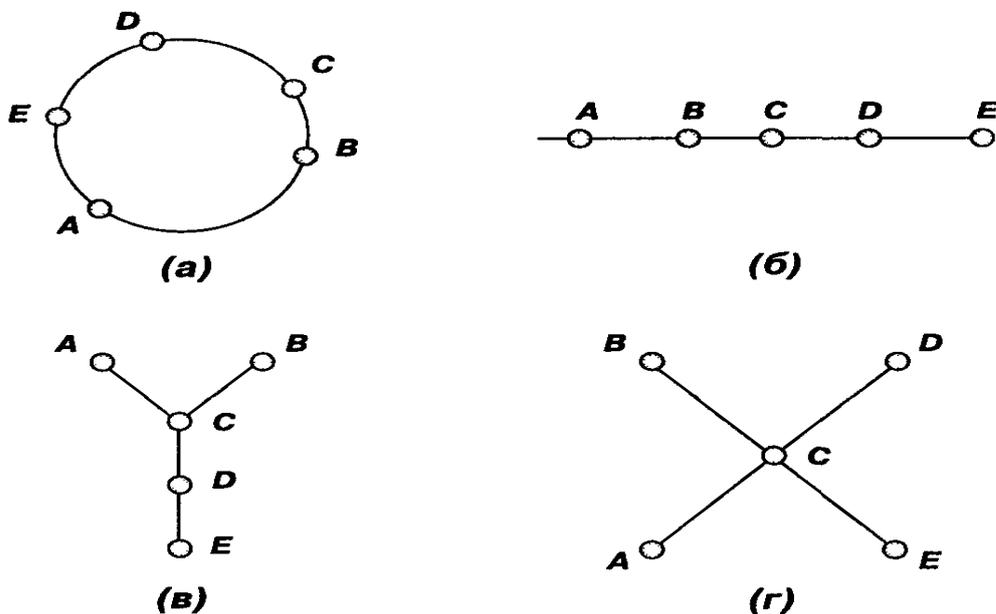
На рис. 58 представлена трактовка сущностных характеристик понятия «коммуникационная сеть».



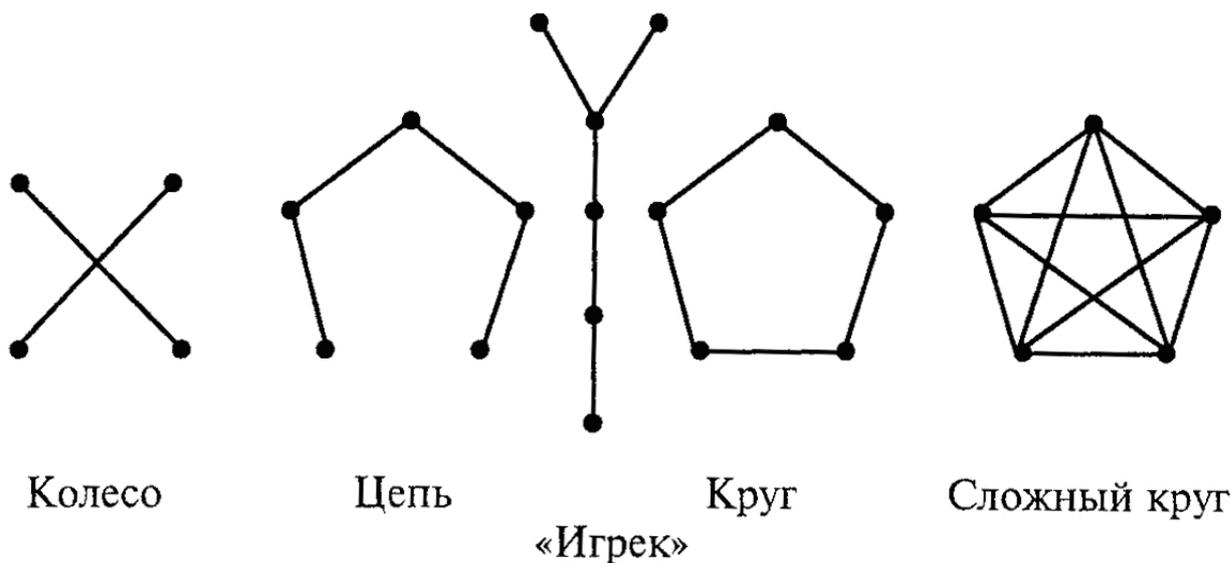
Рис. 58. Сущностные характеристики понятия «коммуникационная сеть»[24,26]

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

В настоящее время учеными описано достаточно большое количество разнообразных видов коммуникационных сетей. Некоторые виды зависят от конкретного фактора, например от качества и объема информации. На рис. 59-60 представлены типы коммуникационных сетей и структур, в табл.28 дана оценка различных типов коммуникационных сетей.



Типы коммуникационных сетей  
 а – круг; б – цепь; в – «Y»; г – колесо



Точки (•) — члены группы  
 Линии (—) — каналы коммуникаций

Рис.59. Схемы коммуникационных сетей[4,24,26]

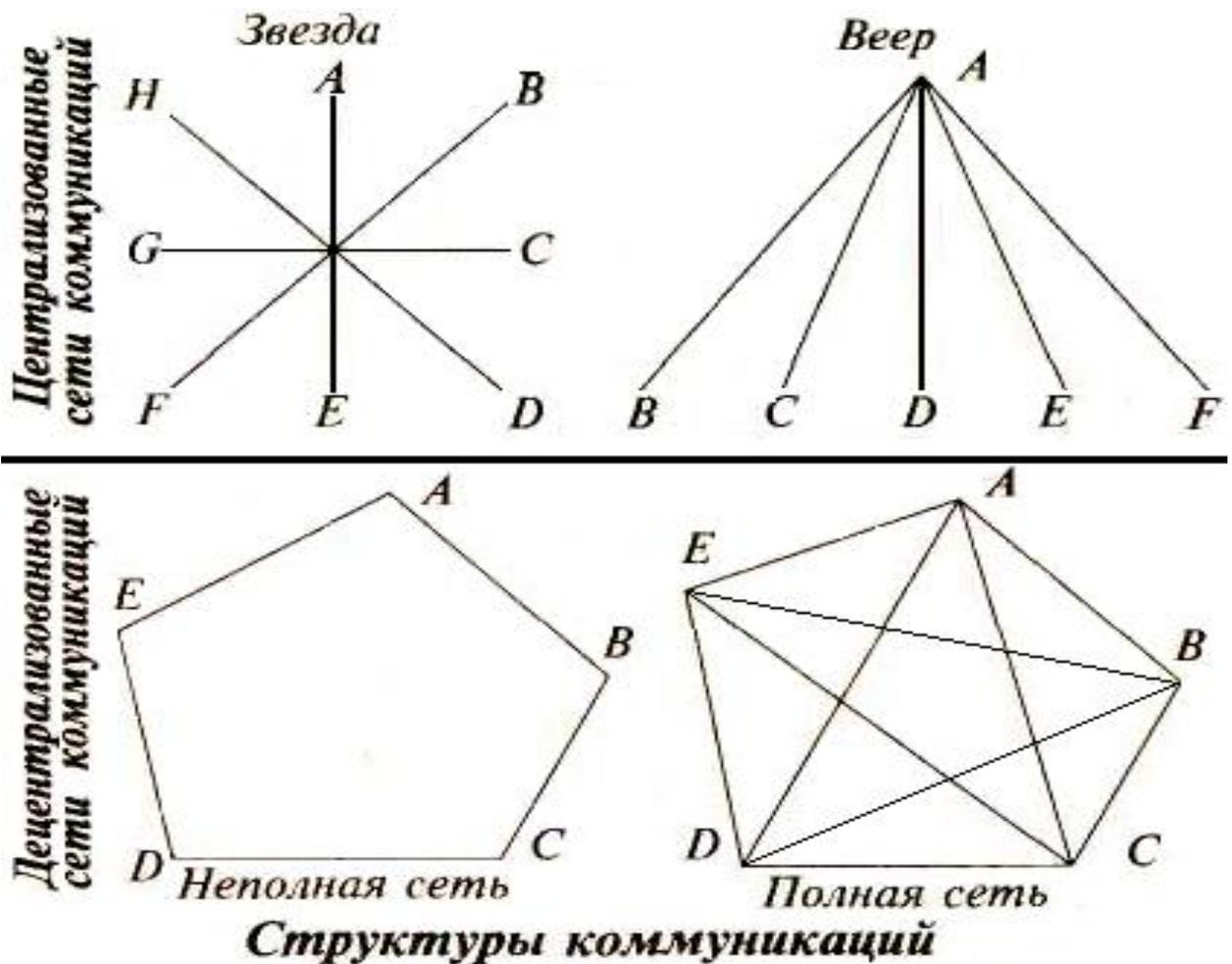


Рис. 60. Типы структур коммуникаций

Сеть коммуникаций в виде «круга» является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

Сеть коммуникаций в виде «колеса» представляет собой менее активную структуру, имеющую определенного лидера, хорошо и устойчиво организованную и более упорядоченную. В сетях данного типа представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом только через своего начальника.

Сеть коммуникаций типа «У» называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

Сеть коммуникаций типа «цепочка» представляют тип властной иерархии, в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации.

«Всеканалные» (многоканальные) сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач.

В табл. 28 показана эффективность различных типов коммуникационных сетей.

Таблица

Эффективность различных типов коммуникационных сетей

| Критерии оценки   | Коммуникационные сети |         |            |          |                 |
|-------------------|-----------------------|---------|------------|----------|-----------------|
|                   | Цепь (б)              | “У” (в) | Колесо (г) | Круг (а) | Много-канальная |
| Скорость          | Средняя               | Средняя | Высокая    | Низкая   | Высокая         |
| Точность          | Высокая               | Высокая | Высокая    | Низкая   | Средняя         |
| Удовлетворенность | Средняя               | Средняя | Низкая     | Высокая  | Высокая         |

Члены организации коммуницируя друг с другом, выполняя разные функции или роли (рис.61).

В российской практике низкий уровень эффективности коммуникаций в организациях обусловлен следующими причинами:

- засоренностью каналов коммуникаций дублированными и лишними данными, затрудняющими поддержку информации в актуальном и достоверном состоянии;
- наличием стереотипов у российских управленцев, которыми они мыслили долгие годы, то есть имели устойчивое мышление о происходящем по ассоциации, что мешало им оценивать окружающую среду;
- искажением информации или недоверием к ней, вызванным отсутствием рыночных механизмов и стремлением к чрезмерной централизации - на микроуровне, а также закрытостью отечественной экономической системы и конфронтацией со многими развитыми странами - на макроуровне;
- игнорированием в соответствии с укоренившейся привычкой пренебрегать фактами и делать скоропалительные выводы;
- неверной интерпретацией фактов и их неприятием под действием различий во взглядах среди участников коммуникаций, отличающихся уровнем образования, социальным опытом и должностным положением;

## КОММУНИКАЦИОННЫЕ РОЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ

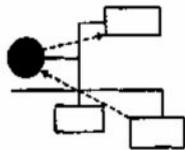
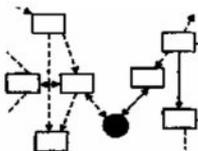
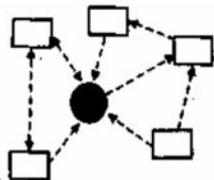
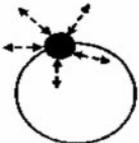
| Роль                | Определение  | Функции   | Схема  |
|---------------------|--|---|--|
| <b>Сторож</b>       | Индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу | Предотвращение информационных перегрузок<br>Проведение «нужной» руководству политики    |   |
| <b>Связной</b>      | Лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежа ни одной из них                    | Координация действий<br>Передача информации между членами организации                   |   |
| <b>Лидер мнения</b> | Лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или поведение других членов группы                      | Влияние на принятие решений<br>Обеспечение контактов с отдельными частями внешней среды |   |
| <b>Космополит</b>   | Лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены                                  | Налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации                       |  |

Рис. 61. Коммуникационные роли в организации

- забывчивостью, страхом и нерешительностью перед принятием решений, а также различными случаями потери информации, воспитанной многолетней практикой административно-командной системы;
- неумением, а часто нежеланием людей слушать друг друга, вызванное нетерпимостью и критическим отношением к человеку, неумением сосредоточиться на главном, излишней эмоциональностью;
- использованием собраний и совещаний как наиболее распространенных формой коммуникаций внутри российских организаций, эффективность которых невысока.

В качестве направлений совершенствования коммуникаций в организациях можно назвать:

- изучение и регулирование информационных потоков;
- разработку систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации;
- совершенствование управленческих действий (проведение собраний, совещаний);

- совершенствование систем обратной связи;
- использование современных информационных технологий (сети, электронной почты, интернета);
- выпуск информационных бюллетеней.

**? Контрольные вопросы для повторения?**

1. В чем заключается сущность функции коммуникации в менеджменте? Перечислите и охарактеризуйте основные виды коммуникаций. Какова структура коммуникационного процесса?
2. Что представляет собой коммуникационная сеть? Какие типы коммуникационных сетей вы можете назвать? Какие коммуникационные роли могут выполнять сотрудники в организации?
3. Какие проблемы, связанные с коммуникационным процессом характерны для российской практики управления?

## 4.2. Организационные (управленческие) полномочия

В современных условиях ни один руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие проблемы. Часто руководителю приходится расщеплять свои полномочия и распределять их между подчиненными. На рис. 62 представлены основные виды управленческих полномочий.

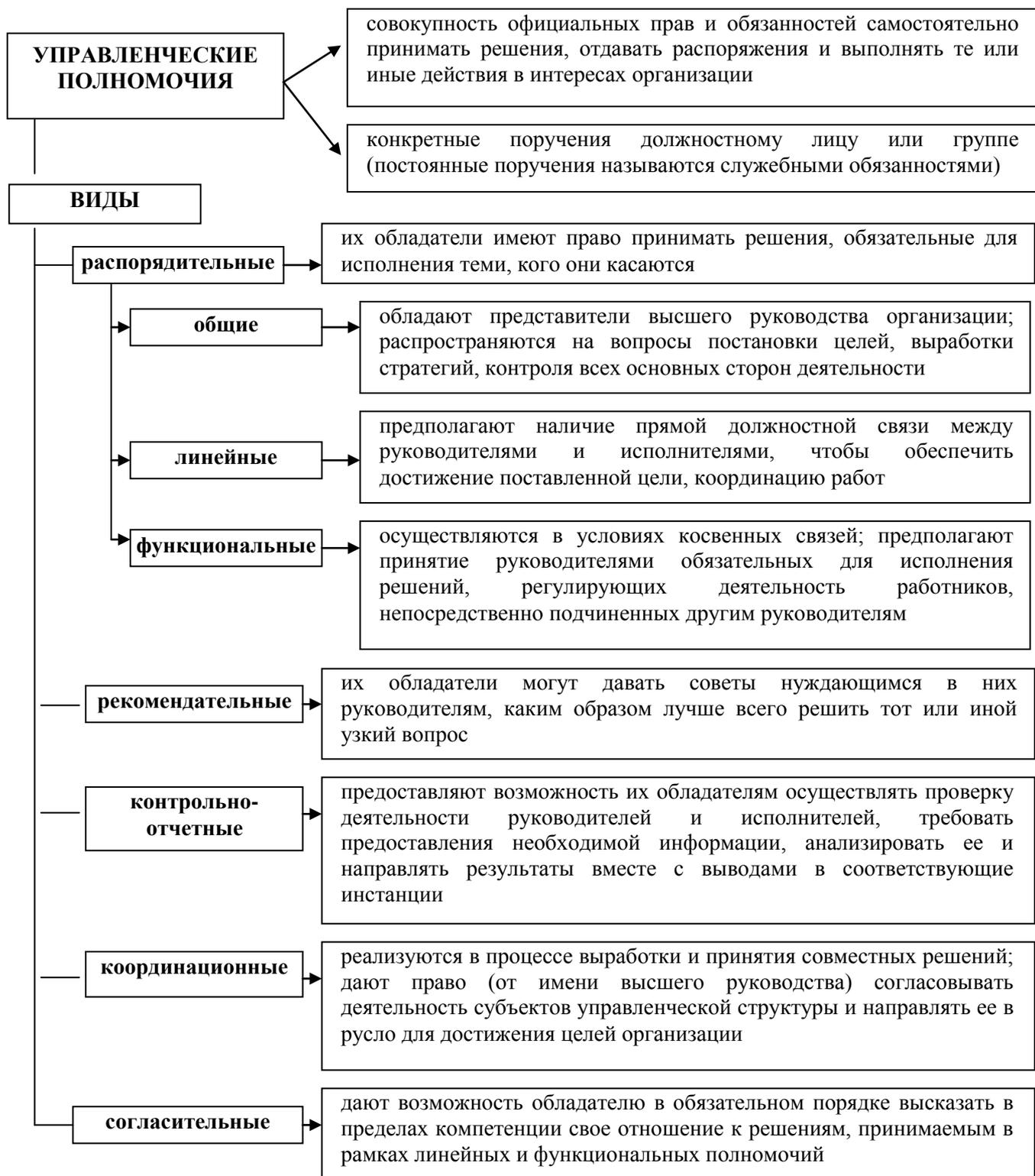


Рис. 62 Управленческие полномочия [24,26]

При определении масштабов полномочий очень важно четко выделять обстоятельства, влияющие на их величину (рис.63).

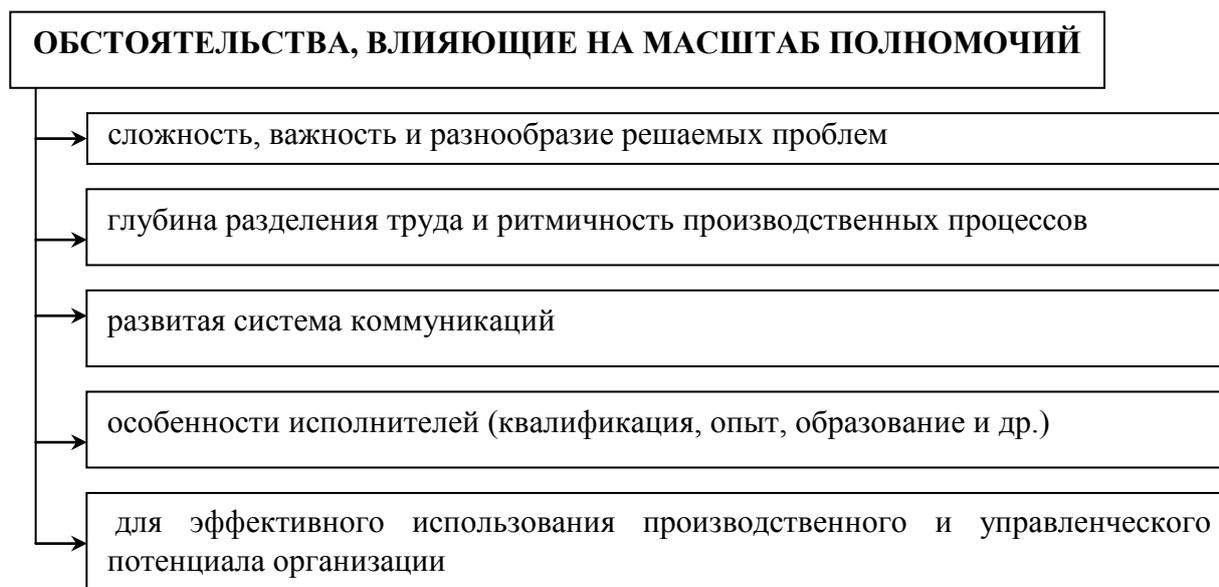


Рис. 63. Обстоятельства, оказывающие влияние на масштаб управленческих полномочий [24,26]

Полномочия в управленческой структуре распределяются не всегда равномерно и могут быть сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее «этажах». В *первом случае* речь идет о *централизации полномочий*, а во *втором* — о *децентрализации*. Стержень централизации - концентрация права принятия решений на высших уровнях управления организацией. Децентрализация предполагает возможность предоставление такого права нижестоящим подразделениям.

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Руководитель сохраняет за собой разработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным. В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных (управленческих) полномочий и ответственности (принципы делегирования были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым).

На рис. 64 представлены делегируемые (неделегируемые) виды управленческих полномочий в организации.



Рис. 64. Делегируемые (неделегируемые) управленческие полномочия в организации

На рис. 65-66 представлены условиями эффективного делегирования полномочий, а также выгоды от делегирования полномочий[24].

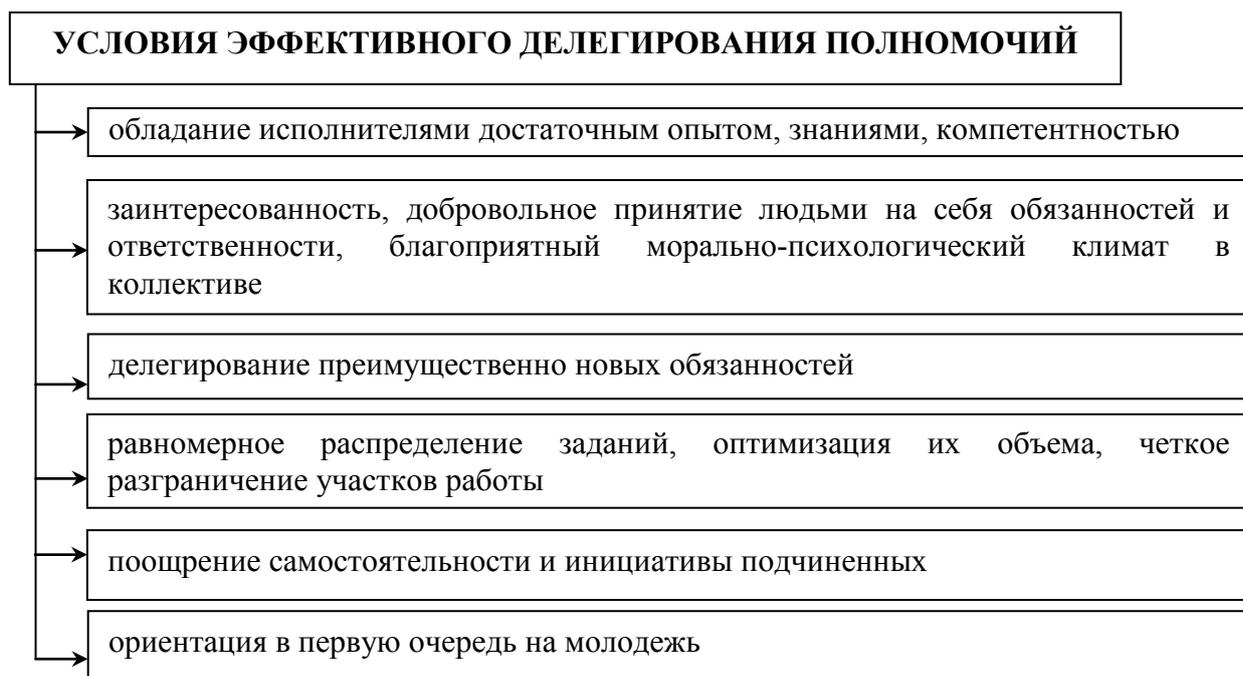


Рис. 65. Условия эффективного делегирования полномочий

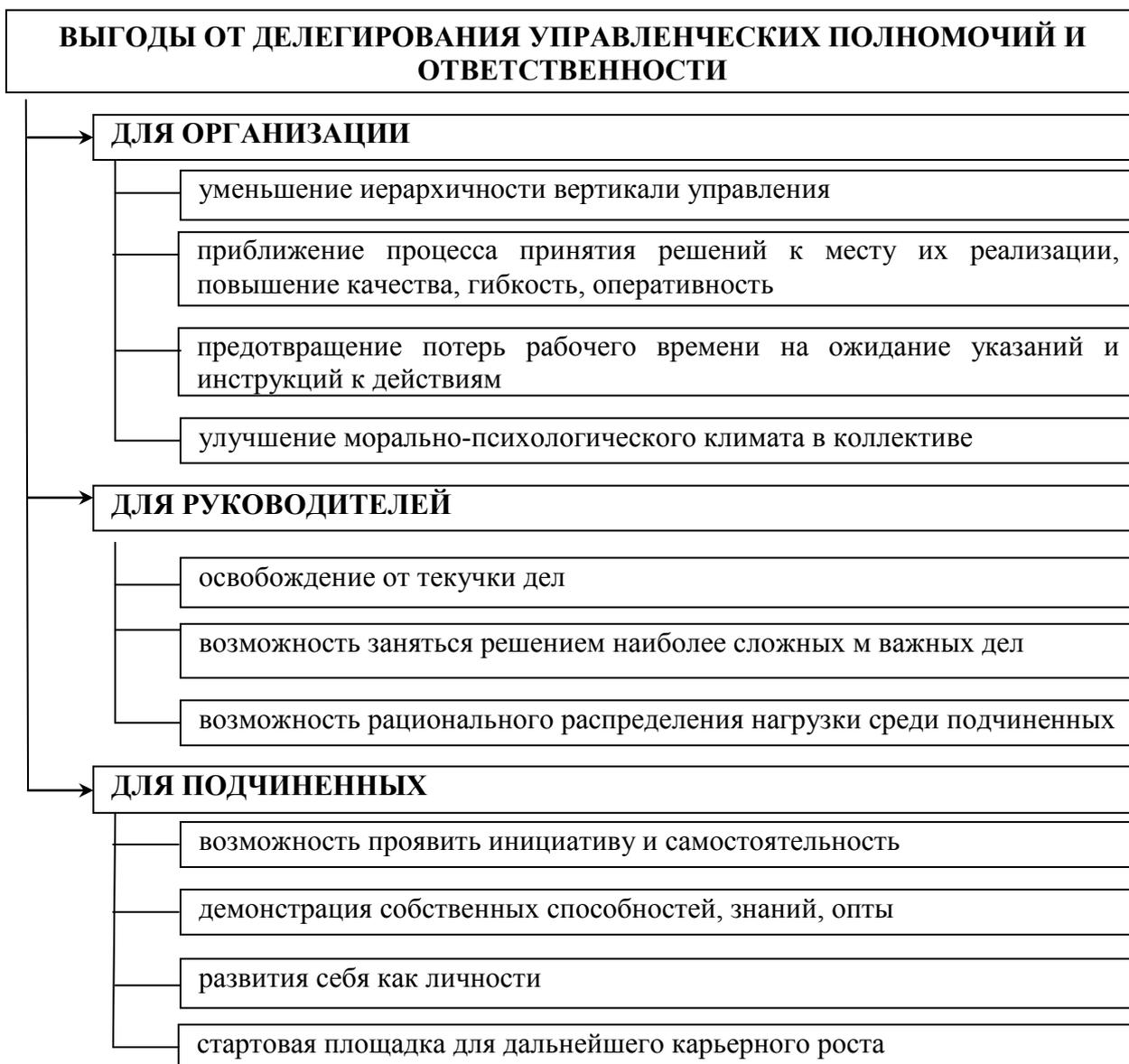


Рис. 66. Выгоды от делегирования управленческих полномочий

Но, несмотря на получаемые выгоды (в том числе и облегчение управленческого труда), и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий.

### **? Контрольные вопросы для повторения?**

1. В чем заключается сущность понятия «управленческие полномочия»? Перечислите виды управленческих полномочий.
2. В чем заключается суть делегирования полномочий? Перечислите выгоды, получаемые организацией от делегирования полномочий.

### 4.3. Организационная культура

Под организационной культурой понимается система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействие друг с другом и окружающими, передающихся из поколения в поколение [14,19,20,33,50,55].

Организации находятся под влиянием культуры и среды.

По существу культура представляет собой осознанно или неосознанно воспринимаемый людьми образ их жизни и деятельности в организации. Культура является стабилизирующим и цементирующим фактором, это тот контекст, та обстановка, под влиянием которых протекают все организационные процессы.

Культура организации, как многомерное образование иерархична, имеет несколько уровней:

- поверхностный образует правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги;
- промежуточный составляют укоренившиеся ценности и верования;
- глубинный уровень представлен философией организации. (Философия – ключевые ценности организации).

Культура организации состоит из относительно самостоятельных локальных субкультур:

- сфер деятельности (культура производства, сбыта, финансов);
- её отдельных видов (культура управления, культура труда);
- материально-вещественных факторов (культура условий труда);
- социальных групп (культура руководителей, специалистов, рабочих);
- межличностных отношений (культура общения) [50].

Культуры и субкультуры различных организаций описываются определенными параметрами т.е. общими признаками, позволяющими их сопоставлять.

Основными признаками, параметрами организационной культуры являются:

- отношение членов организации к новому, к переменам;
- ориентированность на решение личных проблем или производственных задач;
- степень централизации принятия решений; стиль руководства;
- степень формализации и регламентированности деятельности, подчинение её планам, правилам и процедурам;
- социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными;
- соотношение коллективизма и индивидуализма;
- ориентация людей на сотрудничество или соперничество;
- отношение к женщинам и слабым;
- принципы оценки и вознаграждения и пр. [47,50,55].

Культура по отношению к организации выполняет ряд важных функций (табл.29).

Таблица 29

Функции организационной культуры

| Функции                            | Содержание   |
|------------------------------------|--|
| <i>регулирующая</i>                | обеспечивает соблюдение участниками организации правил и норм поведения, взаимодействие с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность конфликтов. Она считается основной. |
| <i>интегрирующая</i>               | объединяет людей, формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею, поддерживает необходимый социально-психологический климат, что привлекает к ней других лиц; |
| <i>охранная</i>                    | состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы   |
| <i>коммуникационная</i>            | облегчает установление межличностных контактов, взаимопонимания, что ускоряет обмен информацией и экономит управленческие затраты;   |
| <i>адаптивная</i>                  | облегчает приспособление людей к организации, друг к другу на основе общих норм поведения;   |
| <i>ориентирующая</i>               | способствует осмыслению событий и связи между ними, направляет деятельность организации в нужное русло, придает общий смысл их поведению;  |
| <i>воспитательная</i>              | основывается на формировании образцов поведения, необходимых организации   |
| <i>мотивационная</i>               | создает необходимые стимулы для действий, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей  |
| <i>ассимиляционная</i>             | облегчает привлечение и использование всего лучшего, полезного организации   |
| <i>функция формирования имиджа</i> | создание образа организации в глазах окружающих  |

Составлено на основе [5,20,55].

Существует довольно много классификаций организационных культур.

Рассматривают типы организационных структур с точки зрения таких параметров как: источник власти, отношения к персоналу, особенностей реализации персоналом стратегии фирмы, специфики поведения участников и их мотивации, психологических особенностей и т.д. (подробнее типы организационных культур будут рассмотрены на практическом занятии).

Другой вид классификации организационных культур, предложенный Р. Акоффом, включает четыре типа (рис. 67):

1) Корпоративный тип (отношения автократии). Характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и выбору методов в их достижения. Типовым примером такой культуры являются традиционно управляемые корпорации с централизованной структурой.

2) Консультативный тип (отношения типа «доктор – пациент»). Для них присуща высокая степень привлечения работников к установлению целей,

но низкая степень их привлечения к выбору методов их достижения. Примером являются институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения).

3) Партизанский тип (отношения автономии). Им свойственна низкая степень привлечения работников к установлению целей, но высокая степень привлечения сотрудников к выборам методов их достижения. Примером могут быть кооперативы, творческие союзы, клубы.

4) Предпринимательский тип (отношения демократии). Степень привлечения работников и к установлению целей и методов их достижения – высокая. Типовым примером являются группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды».

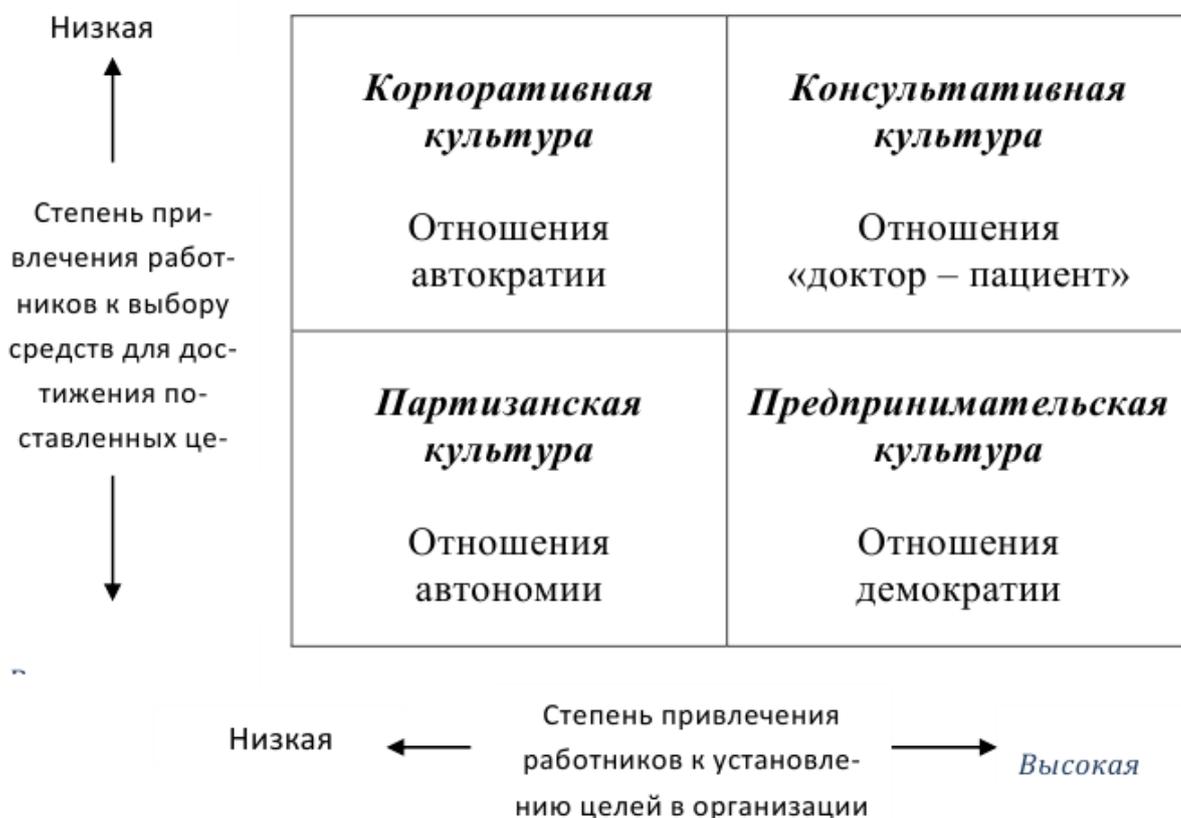


Рис. 67. Типы организационных культур по Р.Акоффу [55]

Например, по степени влияния на организацию, по силе В.Р.Веснин [5,6,47] выделяет несколько типов культур.

*Бесспорная* характеризуется небольшим, минимальным числом неукоснительно соблюдаемых общих норм и ценностей, которые при необходимости сознательно корректируются. Такая культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, игнорирует или маскирует недостатки, насаждает показное единство, видимость благополучия. Хотя формально она объединяет членов организации, но одновременно их подавляет, поэтому и не сплачивает людей, не становится фактором их мотивации.

*Слабая культура* практически не содержит общих ценностей и норм ( у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие друг другом), а те, что имеются, легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу. *Сильная культура* содержит множество разделяемых участниками ценностей и норм, открыта любому влиянию, активно перенимает все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами[5,6]. Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной её проникновения в организационные отношения, широтой распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов.

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными, заключающимися в её идеальной (от слова «идея») составляющей и объективными, отражающими материальную сторону её деятельности. В табл.30 перечислены субъективные элементы организационной культуры.

Таблица 30

Субъективные элементы организационной культуры

| <b>Элементы</b>                 | <b>Содержание</b>  |
|---------------------------------|--|
| <i>организационные ценности</i> | эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами поведения, ориентирами принятия решений (послушание, коллективизм, самостоятельность, творчество);    |
| <i>философия</i>                | это система ключевых ценностей организации, отражающих восприятие ею своего предназначения, выражается в совокупности важнейших принципов деятельности, задает главные направления функционирования и развития организации |
| <i>обряд</i>                    | есть стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность события (посвящение в студенты, вручение дипломов, проводы на пенсию);                          |
| <i>ритуал</i>                   | это тоже стандартное мероприятие, предназначенное уже для оказания целенаправленного психологического воздействия на членов организации с целью укрепления преданности ей, усиления сплоченности ( пение гимнов);          |
| <i>легенды и мифы</i>           | представляют собой образно- словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов её известных людей;   |
| <i>обычаи</i>                   | формы действий, отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколение без изменений;  |
| <i>нормы</i>                    | признанные социальные стандарты и <i>правила поведения</i> - стиль поведения участников друг с другом, внешним окружением;   |
| <i>лозунги</i>                  | призывы, в краткой форме, отражающие основные задачи организации;  |
| <i>менталитет</i>               | образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их сознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.  |

Ценности, обычаи, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Они могут быть как позитивными, так и негативными. Так в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную «дедовщину».

К объективным элементам культуры относятся: эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и пр.

Менеджмент многих современных компаний уделяет огромное внимание вопросам формирования, поддержания и развития организационной культуры. В ней он видит инструмент эффективного управления организацией и раскрытия потенциала сотрудников, фактор конкурентоспособности организации первого порядка.

Формирование организационной культуры происходит путем внешней адаптации и внутренней интеграции. Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации (рис. 68).



Рис. 68. Задачи организационной культуры

Культура обычно формируется как в процессе повседневного взаимодействия членов организации, так и в результате целенаправленной деятельности администрации. На неё оказывают влияние социальное и деловое окружение, национально-государственные и этнические факторы. С одной стороны она достаточно устойчива, традиционна, но с другой, находится в постоянном развитии, изменяясь естественным путем.

Организационную культуру нельзя внедрить с помощью приказов и распоряжений. Попытки сделать то резко, насильственно угрожают непредсказуемыми последствиями. Однако высокая значимость организационной культуры для результативности деятельности организации определяет необходимость управления ею. Управление организационной культурой предусматривает исследование, формирование, поддержание и развитие культуры.

Т.о., можно сказать, что организационная культура – это принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

### **?Контрольные вопросы для повторения?**

1. Что такое коммуникация, в общем, и что представляет собой коммуникация как явление, как процесс и как взаимодействие?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса в организации.
3. Какими особенностями обладает горизонтальная коммуникация и коммуникация «снизу-вверх»?
4. Проведите различие понятий «организационная культура предприятия» и «организационная культура личности». В чем заключаются их особенности?
5. Как осуществляется управление организационной культурой на предприятии?
6. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы организационной культуры.
7. Вы распределяете полномочия в вашей организации. Каким видом полномочий вы будете наделять следующие должности: главного бухгалтера; начальника цеха; юриста; руководителя службы маркетинга; консультанта по внедрению нового оборудования. Назовите отличительные особенности каждого вида полномочий. Можно ли осуществить между ними процесс делегирования полномочий?
8. Ознакомьтесь с приведенным ниже описанием ситуации и ответьте на поставленный вопрос задания.  
«Вы осознаете, что делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управления организацией. Вы практикуете передачу заданий

и полномочий на нижестоящие уровни управления, но чаще всего встречаете явное или скрытое сопротивление. К тому же значительная часть ваших заместителей и других работников управленческого состава не хотят и не умеют делегировать полномочия. И хотя все работают много и к своей работе относятся ответственно, текущие дела и повседневные проблемы заслоняют главные вопросы и стратегические задачи, что не позволяет организации достигать желаемых результатов. Определите возможные причины такой ситуации и возможные пути её разрешения.»

9. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

10. Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в указанной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия.

«Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Т....., могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе».

11. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

«У директора в кабинете представитель завода, которому объединение поставляет изделия по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?»

## 4.4. Организационные преобразования и организационное развитие

### 4.4.1. Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями

Любая организация находится в процессе непрерывных преобразований (изменений), так как это сегодня единственная возможность к выживанию в динамично изменяющейся среде. Предпосылки изменений представлены на рис. 69.

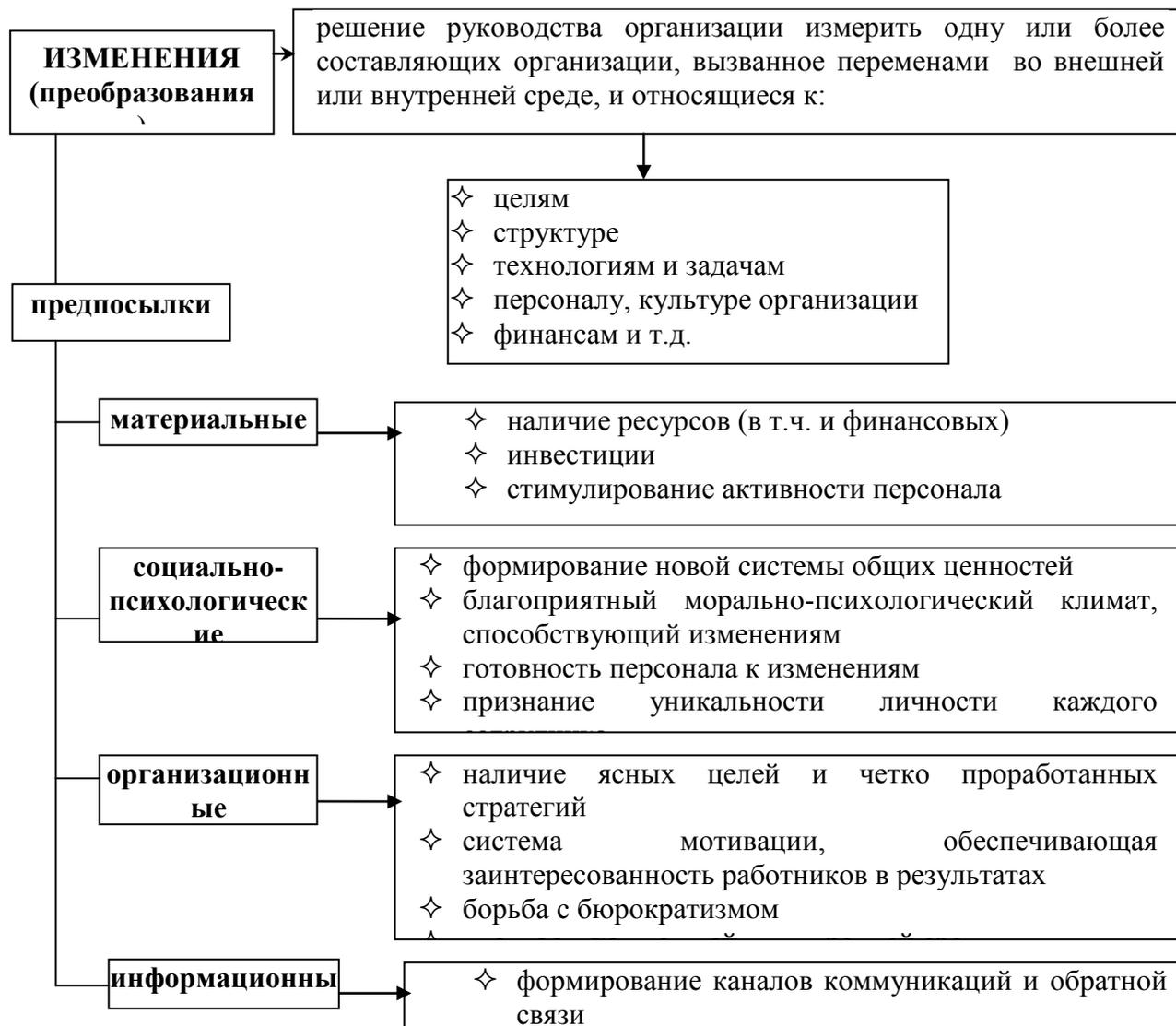


Рис.69. Предпосылки изменений (преобразований) в организации

Изменения в организациях могут происходить как целенаправленно на базе систематически разрабатываемых стратегий и концепций усовершенствования, так и неформально, носящие адаптивный характер оперативного приспособления организации к внешней среде путем модификации своего текущего поведения.

На рис. 70 представлены факторы успеха изменений, выделенные, по мнению западных специалистов в области управления.



Рис. 70. Факторы успеха изменений в организации [4]

Процесс внедрения изменений (преобразований) довольно сложный процесс. Он требует не только наличия у руководителя определенного опыта и знаний в данной области, но и знаний и умений в области преодоления сопротивлений изменениям. Борьба за реализации преобразований это естественное свойство организации как живого механизма. Сопротивление изменениям может иметь разную ситу и интенсивность. Это сопротивление может проявляться в форме:

- пассивного сопротивления, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности, желания перейти на другую работу и т.п.;
- активного сопротивления, открытого выступления против перестройки организации (выраженного в виде забастовки, в выдаче недостоверной информации, в форме явного уклонения от внедрения новшеств и т.п.)

На рис. 71-72 представлены барьеры и причины сопротивления изменениям в организации.



Рис. 71. Причины сопротивления изменениям в организации

На рис. 73-74 и в табл. 31 перечислены методы осуществления изменений в организации, а также методы преодоления сопротивления изменениям.

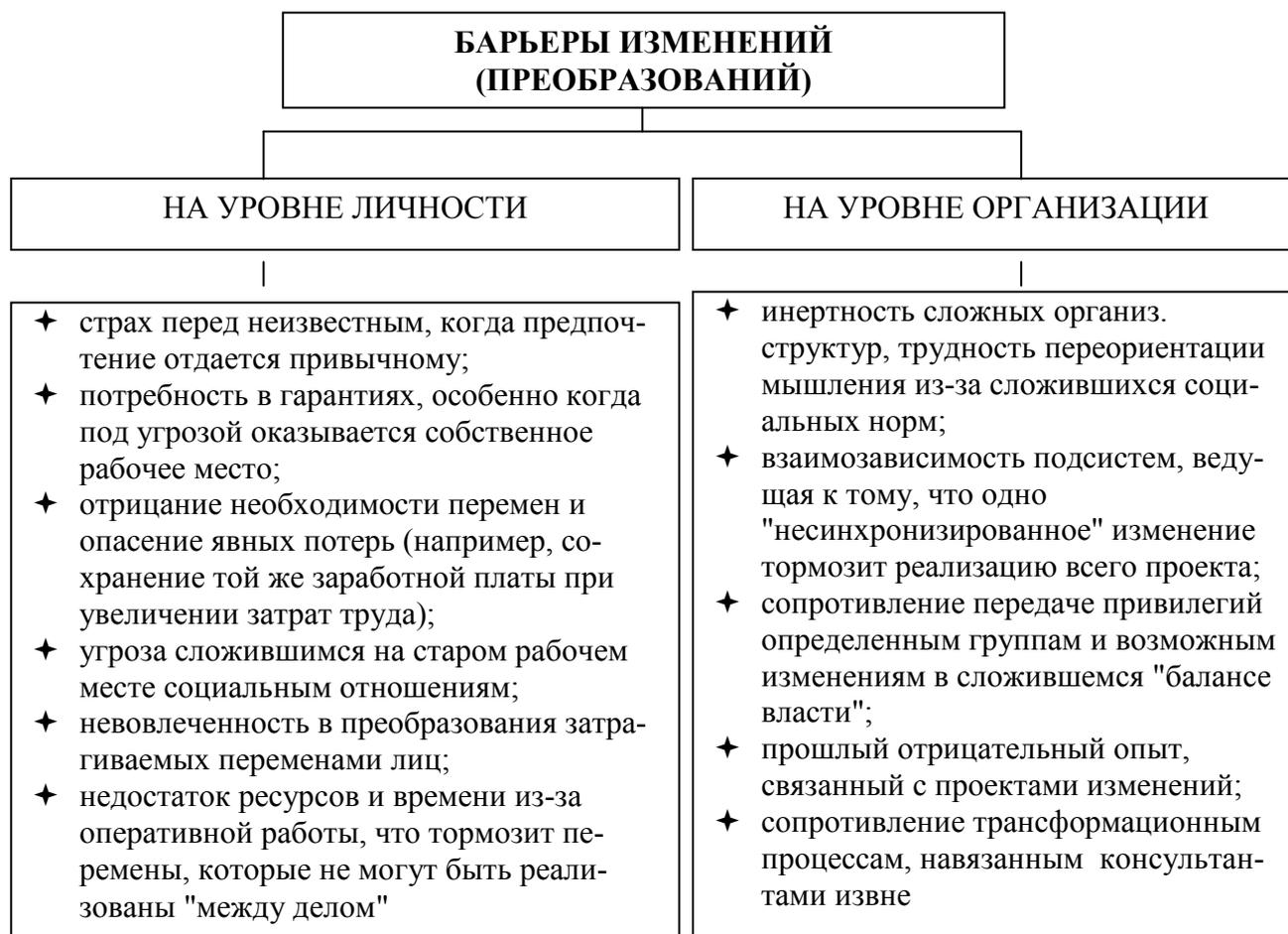


Рис. 72. Барьеры изменениям



Рис.73. Методы осуществления изменений



Рис. 74. Методы преодоления сопротивления изменениям

Таблица 31

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

| Меры                                 | Предпосылки применения  | Преимущества   | Недостатки  |
|--------------------------------------|---|--|---|
| Обучение и предоставление информации | Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация | При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях | Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников |
| Привлечение к участию в проекте      | Дефицит информации у инициаторов проекта относительно                             | Участники заинтересованно поддерживают   | Требует очень много времени, если участники имеют неправильное            |

| Меры                               | Предпосылки применения   | Преимущества   | Недостатки   |
|------------------------------------|--|--|--|
|                                    | программы изменений и предполагаемого сопротивления им   | изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования  | представление о целях изменений  |
| Стимулирование и поддержка         | Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям                        | Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения             | Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта  |
| Переговоры и соглашения            | Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений | Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления | Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп  |
| Кадровые перестановки и назначения | Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие затраты по ним                           | Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат  | Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц  |
| Скрытые и явные меры принуждения   | Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений                | Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта                                  | Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта |

Источник: Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. - P.111.

На рис. 75 представлены этапы управления организационными изменениями.

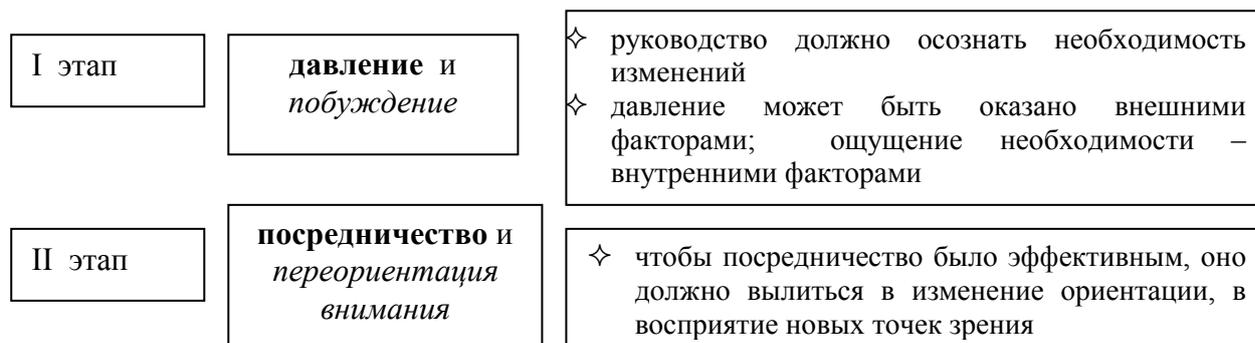


Рис. 75..Этапы управления организационными изменениями (начало)

|          |  |  |
|----------|--|--|
| III этап | <b>диагностика и осознание</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✧ сбор руководством соответствующей информации, определение истинных причин возникновения проблем, требующих изменения</li> <li>✧ определение области проблемы – осознание конкретных проблем</li> </ul>  |
| IV этап  | <b>нахождение нового решения и обязательства по его выполнению</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✧ признание существование проблемы и поиск способа исправления ситуации</li> <li>✧ поддержка новых уникальных решений всей структурой власти</li> </ul>   |
| V этап   | <b>эксперимент и выявление</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✧ проведение испытания планируемых изменений, выявление трудностей, «подводных камней»</li> <li>✧ определение степени восприятия новых изменений, способов улучшения их внедрения</li> <li>✧ корректировка планов, мероприятий с целью повышения эффективности</li> </ul> |
| VI этап  | <b>подкрепление и согласие</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✧ мотивация сотрудников (похвала, признание сотрудников, продвижение по службе, разрешение участвующим в проведении изменений принимать участие в обсуждении данного процесса и т.п.)</li> </ul>  |

**жирн. шрифт** – воздействие на структуру власти  
*курсив* – реакция структуры власти

Рис. 75. Этапы управления организационными изменениями (окончание)

#### 4.4.2. Организационное развитие

Для того чтобы организации долгое время оставаться на «плаву», ее руководству необходимо быстро и четко реагировать на все изменения, как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Речь необходимо вести об организационном развитии. На рис. 76 представлены основные понятия и сущностные характеристики ОР.

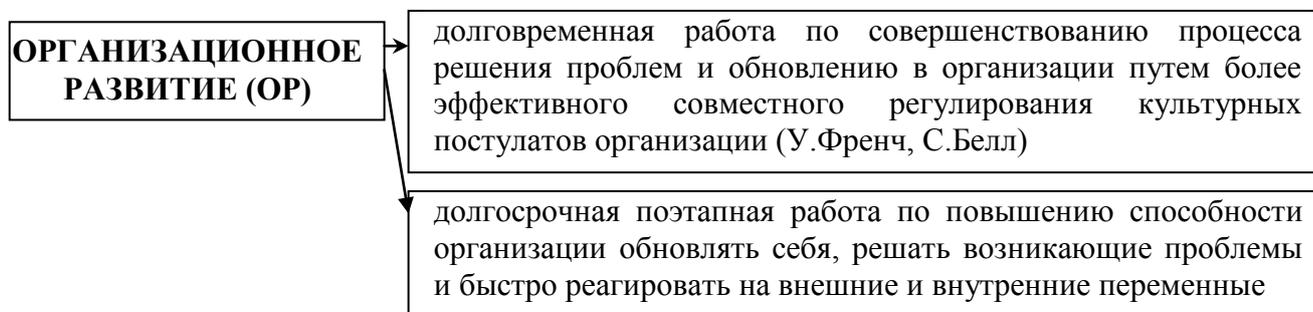


Рис. 76. Сущностные характеристики организационного развития (начало)

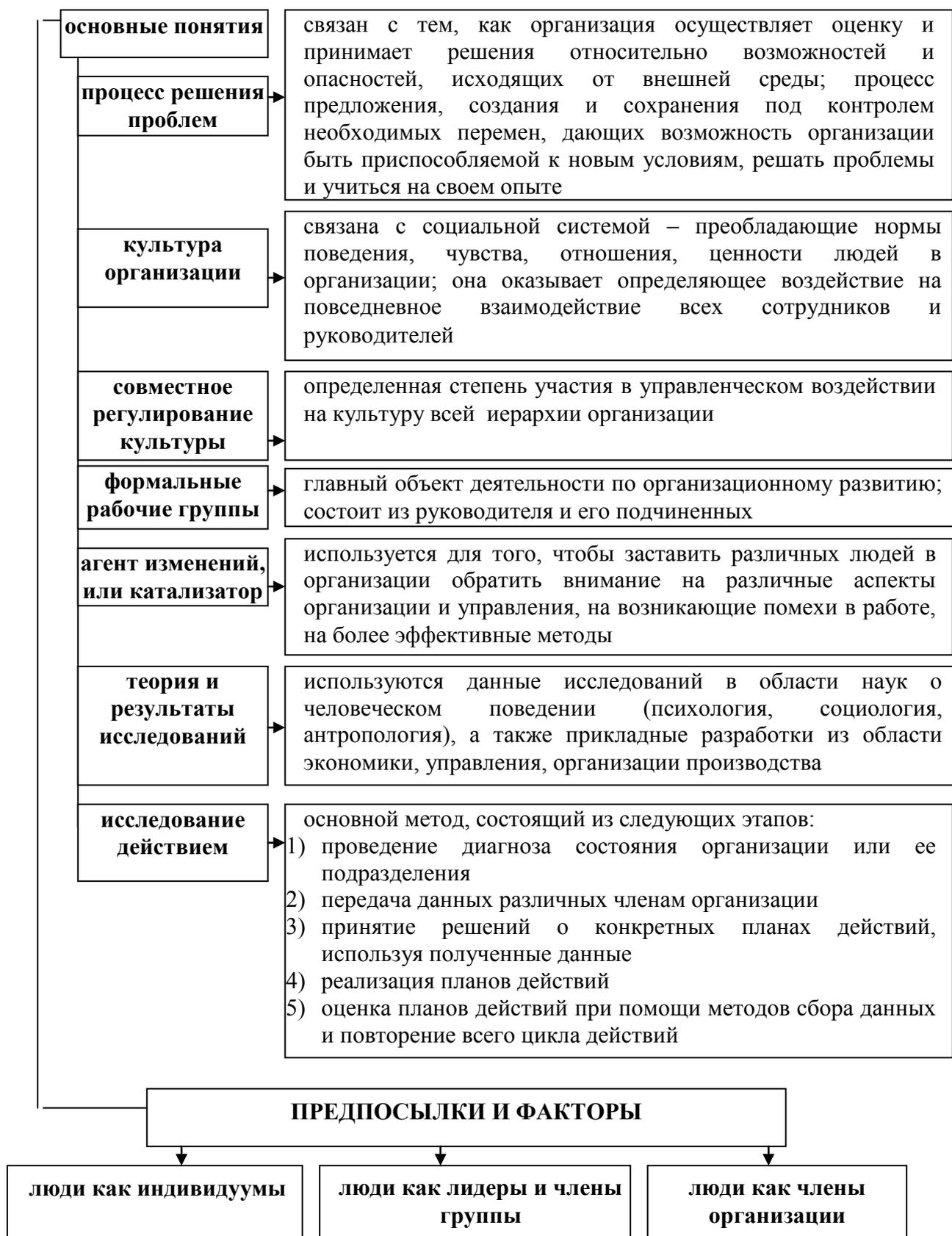


Рис. 76. Сущностные характеристики организационного развития (окончание)

Участие в ОР (или интервенция в организацию) представляет собой различного рода плановые мероприятия, в которых принимает участие организация (рис. 77).

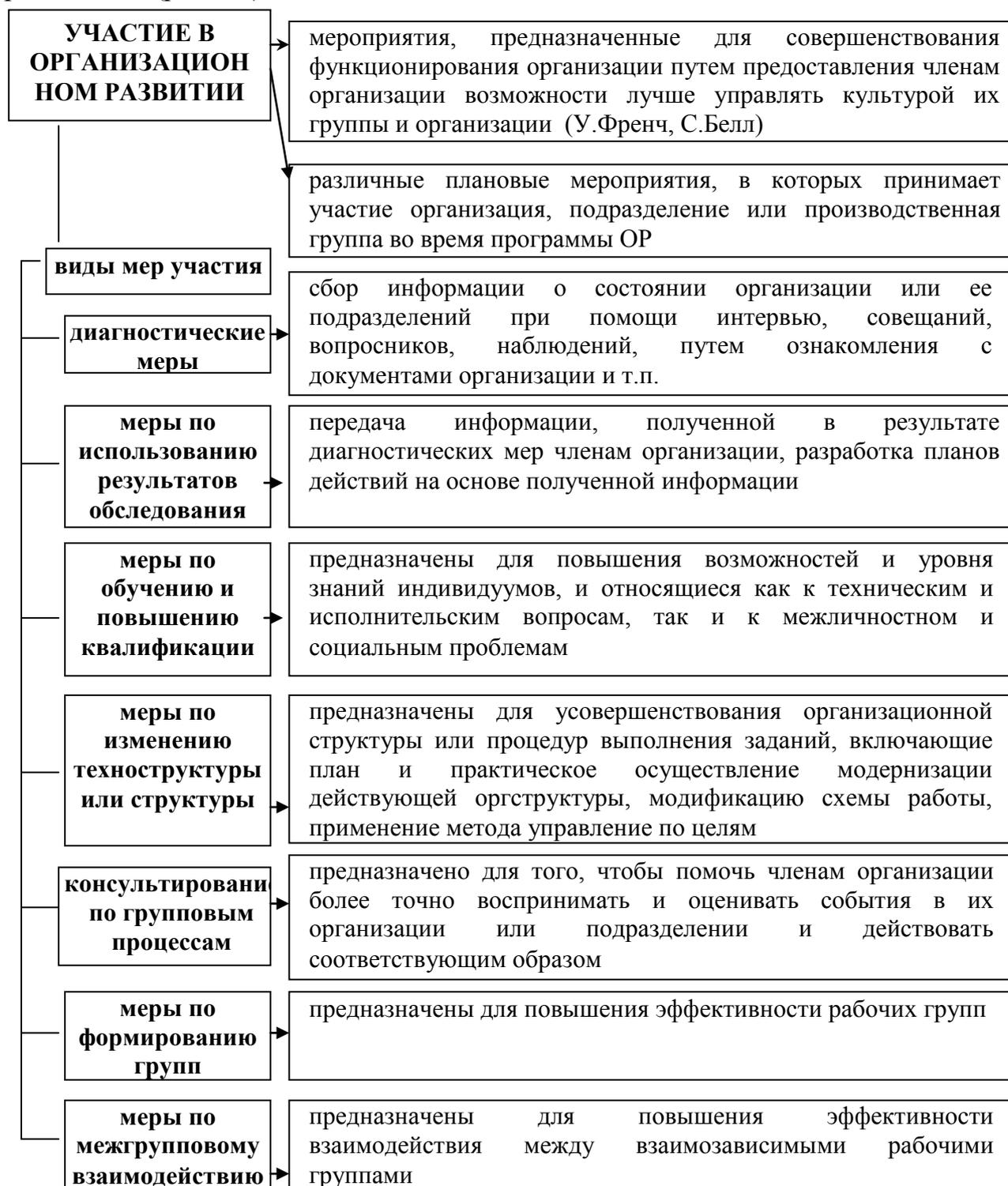


Рис.77. Участие в организационном развитии

Представленные на рис. мероприятия могут планироваться с помощью консультантов, экспертов или быть предположены самими членами организации, получившими определенную подготовку в данной области изменений или принимавшими ранее участие в программах ОР.

На рис.78-79 представлены условия успешного проведения мероприятий по ОР, а также основные пути организационного развития современных компаний.

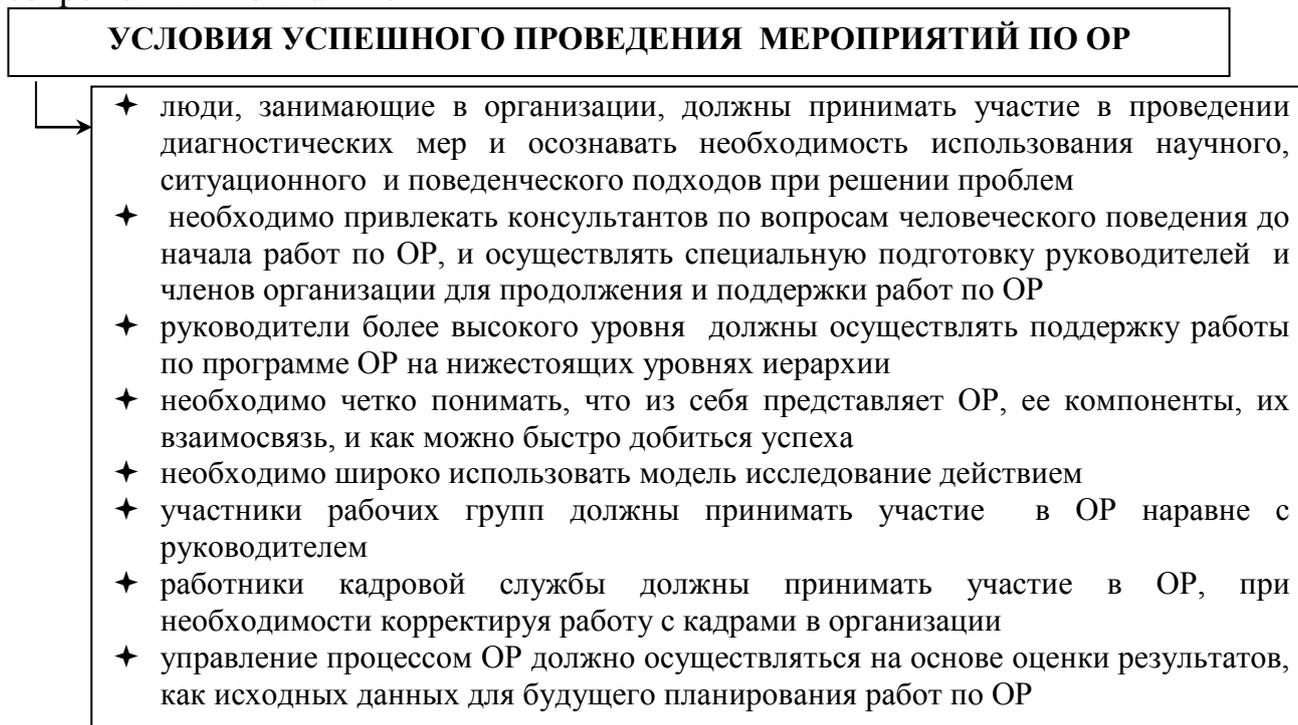


Рис. 78. Условия успешного проведения мероприятий ОР

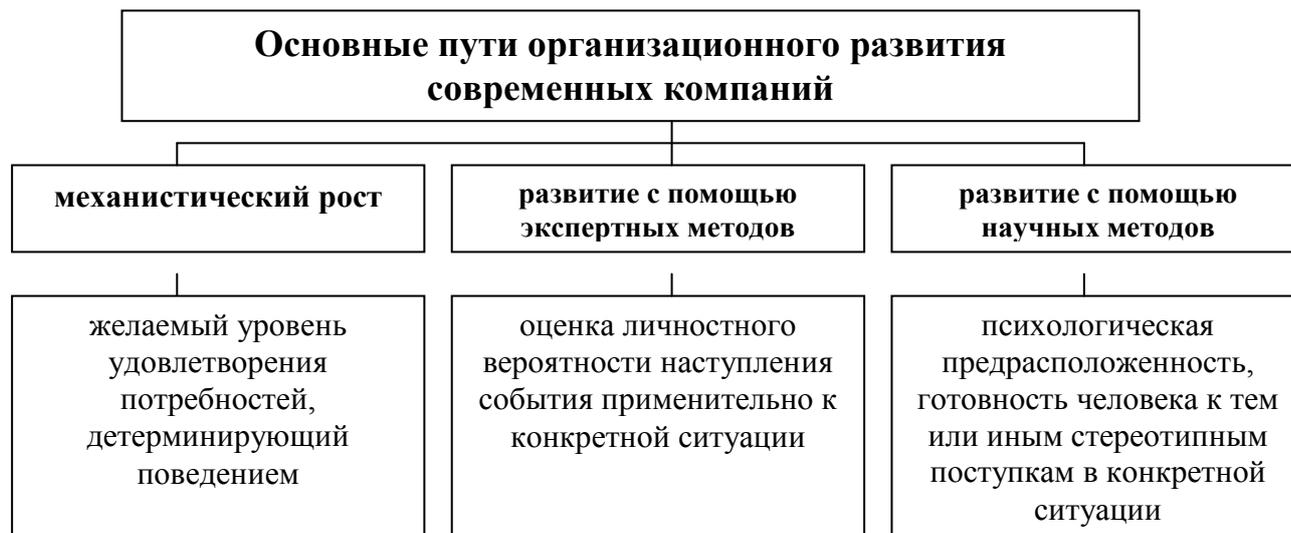


Рис. 79. Пути ОР современных компаний

Эффективность программы ОР зависит также от того, как умело, руководители применяют положения ситуационного подхода.

**? Контрольные вопросы для повторения?:**

1. В чем заключается сущность организационных изменений? Перечислите предпосылки данного процесса.
2. Перечислите основные этапы модели управления организационными изменениями.
3. В чем заключаются основные причины сопротивления изменениям в организации?
4. Что такое организационное развитие? Перечислите основные мероприятия по ОР.

# МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

## Тестовые материалы

*Каждое тестовое задание допускает выбор только одного варианта ответа*

1. Теория организации есть:
  - a) экономическая наука;
  - b) иное название теории систем;
  - c) комплексная область междисциплинарного научного знания;
  - d) сочетание элементов теории систем и кибернетики;
  - e) иное название теории управления.
2. Теорию организационного потенциала выдвинул:
  - a) П. Друкер
  - b) Г. Минсберг
  - c) И. Ансофф
  - d) А. Богданов
  - e) Э. Мейо
3. Признаком, присущим только социальным организациям является:
  - a) обособленность;
  - b) функциональность;
  - c) устойчивость;
  - d) наличие объединения людей;
  - e) эмерджентность .
4. Организация активно заполняет выбранный ею сегмент рынка на стадии жизненного цикла:
  - a) зарождения;
  - b) становления;
  - c) роста;
  - d) зрелости;
  - e) упадка.
5. К числу субъектов организации относятся:
  - a) аппарат управления;
  - b) структура управления;
  - c) исполнители в структурных подразделениях;
  - d) совокупность структурных подразделений организации;
  - e) все указанное.
6. Закон синергии подразумевает:
  - a) лучшую мотивацию сотрудников;
  - b) объединение усилий людей;
  - c) объединение усилий людей для подготовки управленческих решений;
  - d) существенное ослабление потенциала какой-либо материальной системы;

е) существенное усиление или ослабление потенциала какой-либо материальной системы.

7. Закон единства анализа и синтеза предусматривает:

- а) исследование отдельных структурных подразделений;
- б) использование разнонаправленных тенденций, которые дополняют или уравновешивают друг друга;
- в) проектирование структурных подразделений;
- г) обеспечение координации между подразделениями;
- е) распределение задач между подразделениями.

8. Система управления - это:

- а) единство субъектов и объектов управления;
- б) совокупность элементов и связей между ними, составляющих целостное образование;
- в) комплекс звеньев организации;
- г) совокупность взаимосвязанных звеньев организации и процессов, обеспечивающих их заданное функционирование;
- е) все указанное.

9. Процесс группирования работ по видам в структурные подразделения называется:

- а) департаментализация;
- б) разделение труда;
- в) децентрализация;
- г) централизация;
- е) делегирование.

10. Организация - это:

- а) функция распределения задач между подразделениями и установления взаимодействия между ними;
- б) систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей;
- в) деятельность по упорядочению элементов определенного объекта;
- г) упорядоченное состояние элементов целого;
- е) все выше перечисленное.

11. Условием устойчивости организации является:

- а) стабильность внешней среды;
- б) способность к самоорганизации, прогрессивным нововведениям;
- в) консервативные взгляды высшего руководства;
- г) системный подход;
- е) стратегия диверсификации.

12. Реорганизация является:

- а) мутацией в жизненном цикле организации;
- б) одним из средств ухода от персональной ответственности за проваленное дело;
- в) способом предупреждения банкротства неэффективно функционирующего предприятия;
- г) возвращением к прежнему замыслу (проекту, схеме) организации;

- е) изменением тактики организации.
13. Реализация принципа ритмичности в организации предполагает:
- а) пропорциональность между длительностью этапов процесса и происходящими при этом изменениями системы;
  - б) временное соответствие между отдельными составными частями процесса;
  - в) одновременное осуществление отдельных частей общего процесса;
  - г) протекание процесса без лишних перерывов;
  - д) создание условий функционирования системы без сбоев.
14. Принцип концептуализации предполагает:
- а) разработку четкой обоснованной программы действий при совершенствовании структуры или процесса функционирования системы;
  - б) создание условий, обеспечивающих функционирование системы без сбоев;
  - в) предварительный выбор основной идеи совершенствования организованности системы.
  - г) специализацию системы и ее элементов;
  - д) создание условий, которые обеспечивают сохранение целостности системы.
15. При матричной структуре управления в организации :
- а) полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции;
  - б) подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя;
  - в) органы управления и исполнители специализируются на выполнении отдельных видов деятельности;
  - г) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации и управление программами.
  - д) полномочия по руководству производством и сбытом продукции передаются одному руководителю, который отвечает за результаты работы организации в конкретном регионе.
16. Линейные полномочия имеют два важных компонента: право на совершение действий и право:
- а) действовать независимо;
  - б) отказываться от заданий;
  - в) направлять работу других;
  - г) избегать ответственности;
  - д) консультировать высшее руководство организации.
17. Организационная культура определяется как:
- а) организация культурно-массовых мероприятий;
  - б) проявление технологии организаторской деятельности;
  - в) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников;

- d) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;
- e) искусство реализации организационных отношений

18. Имидж организации – это:

- a) известность организации во внешней среде;
- b) характер отношений между работниками организации;
- c) целенаправленно сформированный образ организации;
- d) философия организации;
- e) отношение членов организации к новому, переменам.

19. Под коммуникационной сетью понимают:

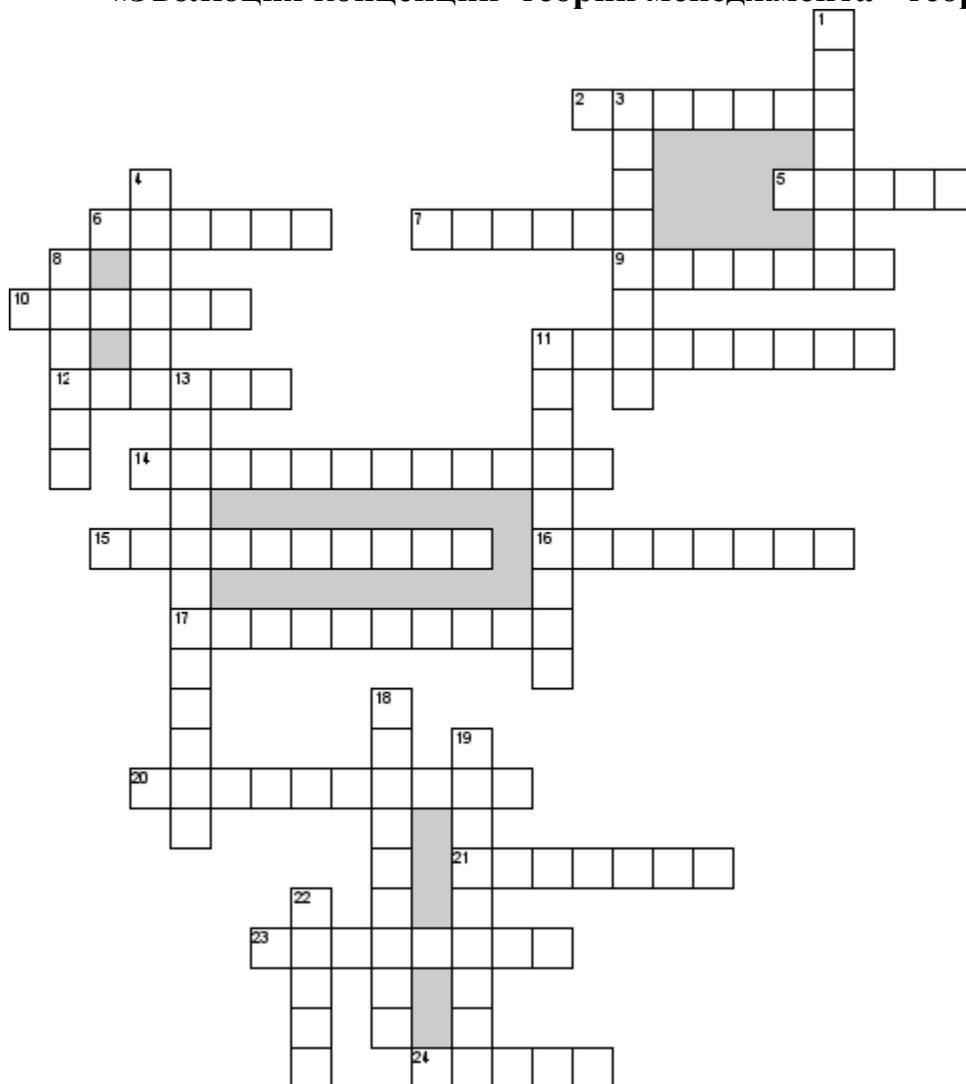
- a) набор технических средств, с помощью которых передается информация;
- b) элементы коммуникации;
- c) совокупность индивидов и технических средств, объединенных с помощью информационных потоков;
- d) символы, используемые для кодирования и декодирования информации;
- e) направления передачи информации.

20\*. Как вы понимаете следующее высказывание: «Уметь управлять – значит уметь выбирать». Ф.Паланти.

## Творческие задания

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения организационной науки

### «Эволюция концепций теорий менеджмента - теорий организации»



#### По горизонтали

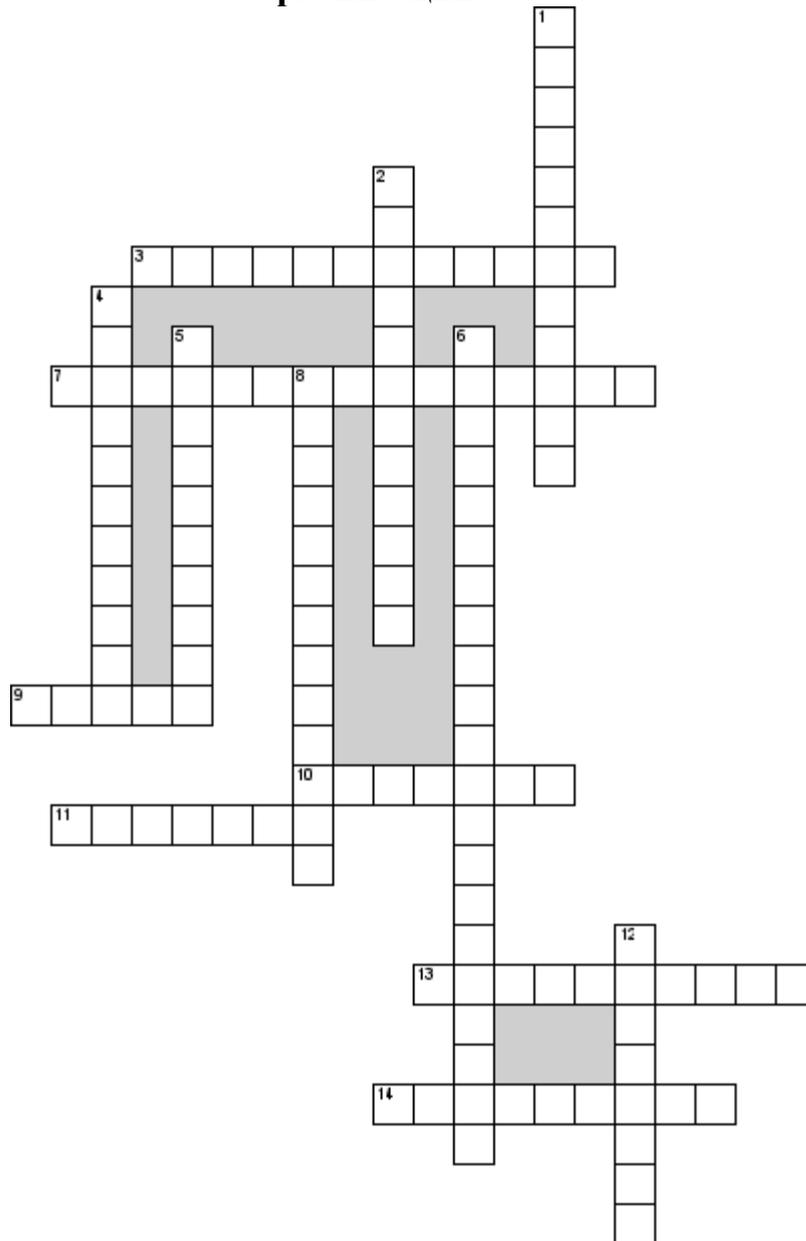
2. Автор книги «двенадцать принципов производительности»
5. Количественная школа науки управления
6. Автор - создатель школы административного управления
7. Автор теории «7 S»
9. Исследователь области неформальных организаций
10. Основатель школы научного менеджмента
11. Внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации
12. Автор концепции «информационного работника».
14. Эта школа управления предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа

- 15. Книга Мюнсберга носит название ... и промышленная эффективность
- 16. Один из 14 принципов управления звучит: принцип Корпоративного духа или принцип ...
- 17. Один из принципов Г.Эмерсона, за который он подвергся обвинению в бюрократизме, гласит «Письменные стандартные ...»
- 20. Д. Мак-Грегор внес значительный вклад в изучение ..., стиля руководства поведения людей в организациях
- 21. Последовательница Ф.Тейлора, исследовала сферу организационной психологии и управления персоналом
- 23. Продолжатель мотивационной теории А.Маслоу, обуславливал мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой
- 24. Кто из супругов Гилбрейт проводил эксперимент, наблюдав за работой каменщика, устроившись к нему на работу помощником

### **По вертикали**

- 1. Представитель школы социоатных систем
- 3. Основатель школы человеческих отношений, создавший первую в мире школу промышленных психологов
- 4. Автор иерархической теории потребностей
- 8. Развил философию менеджмента
- 11. Комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой
- 13. Отличительные возможности ключевых людей в организации
- 18. Какой функции управления не хватает в списке Планирование, организация, ..., контроль и координация
- 19. Автор теории «Х» и «У»
- 22. Автор труда «Теория социально-экономической организации».

## «Цели, задачи, принципы теории менеджмента – теории организации»



### По горизонтали

3. Качество работника, на котором основывается переход к более эффективному их использованию

7. Этот принцип характеризуется тем, что «...предлагает выработку совместного решения на основе мнений руководителей разного уровня и исполнителей конкретных решений»

9. Обратная..... так называются сигналы, которые выражают реакцию регулируемого объекта на управляющее воздействие

10. Этот принцип характеризуется тем, что все инициативы исходят свободно от действующих экономических субъектов

11. Орган или лицо, осуществляющее управляющее действие

13. Принцип, характеризующийся разделением на свои миры способов отношений и взглядов сотрудников

14. Принцип, заключающийся в предоставлении возможностей участия в управлении организацией всех её сотрудников в различных формах

#### **По вертикали**

1. Суть этого принципа состоит в разработке руководства к действию для всех работающих в организации сотрудников

2. Главная цель менеджмента заключается в обеспечении .....

4. Это действие с работой всех её подразделений является одной из задач менеджмента

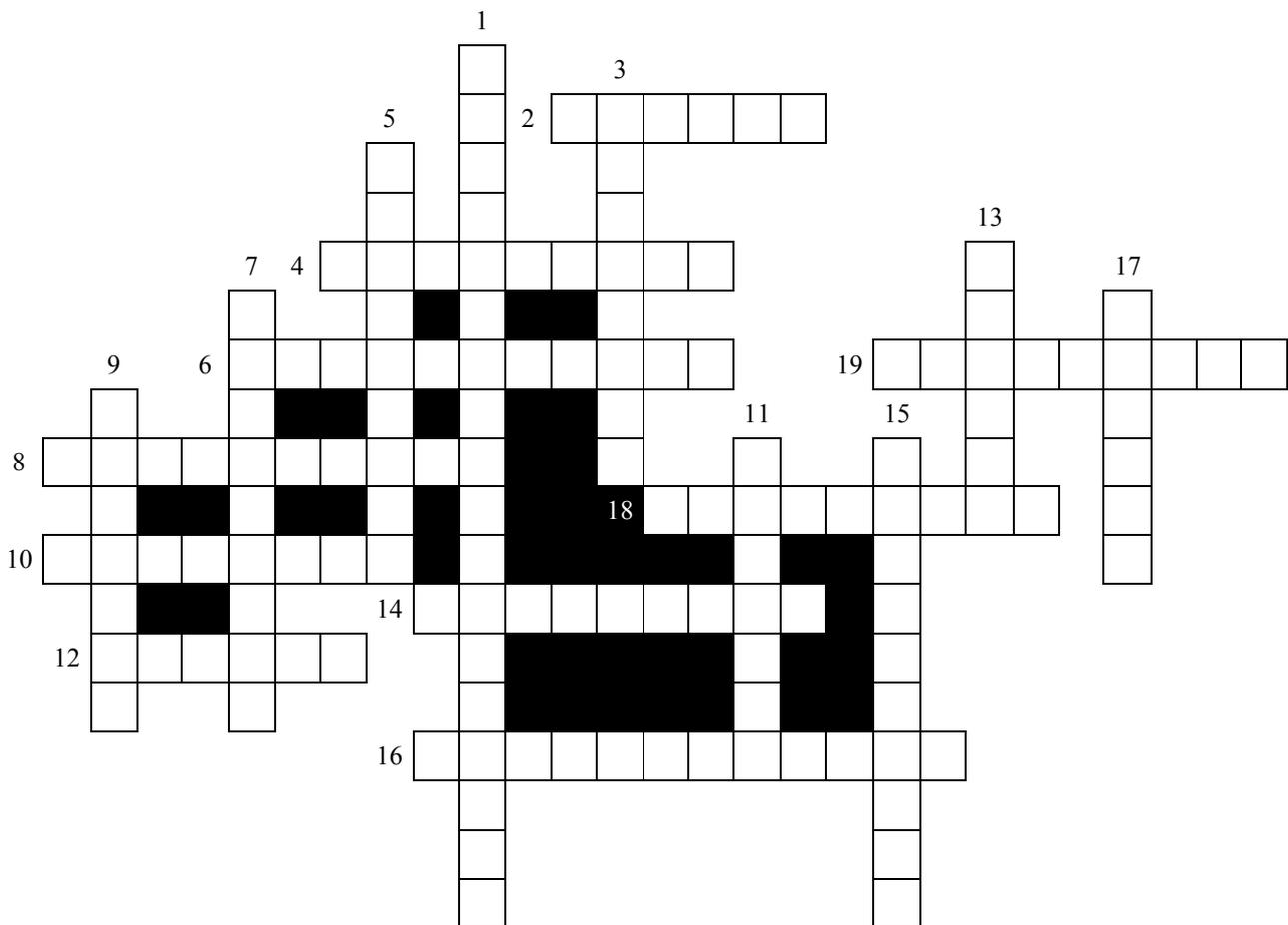
5. Суть этого принципа состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе

6. Этот принцип характеризуется тем, что охватывает различные аспекты деятельности организации

8. Принцип, характеризующийся созданием многоступенчатой структуры управления, при которой нижний уровень управляется своими же организациями, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня

12. основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций

## «Организация как функция менеджмента»



*По горизонтали:*

2. Основная общая цель организации, основная причина ее существования

4. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации

6. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения

8. Ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам

10. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления

12. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности

14. Матрица, которая используется в одном из методов принятия решений

16. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внешним локусом контроля

18. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля

19. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и её целей

*По вертикали:*

1. Способность людей устанавливать деловые контакты, связи и отношения

3. Способность принимать правильные решения, минуя промежуточные результаты

5. Структура организации, комбинация функциональной и продуктовой (проектной) структур, применяется для получения высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий.

7. В широком смысле — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком — одна из форм осуществления власти.

9. Особая одаренность, исключительность личности в интеллектуальном, духовном или каком-нибудь другом отношении

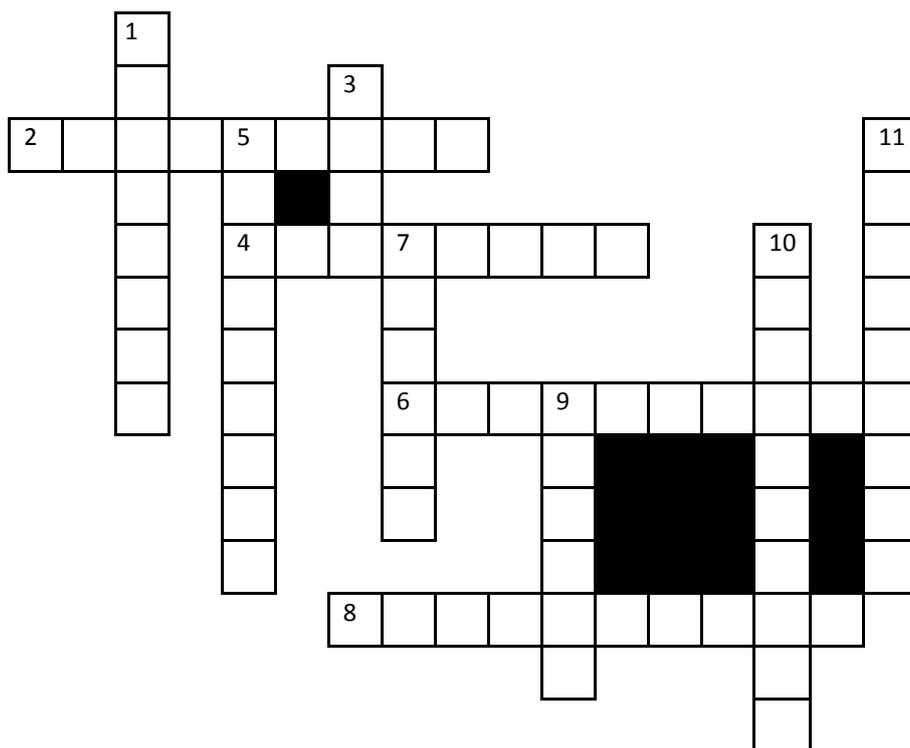
11. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля.

13. Схематическое представление последовательных решений с оценкой вероятности исхода того или иного варианта и определением дохода каждого из них

15. Сбор и анализ информации по проблеме ситуации

17. Метод принятия решений, представляет собой многоуровневую процедуру анкетирования, содержит элемент коллегиальности и интуиции, позволяет выявить оригинальные решения сложных проблем

## «Внутренняя и внешняя среда организации»



### *По горизонтали:*

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией
4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

### *По вертикали:*

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей

## Анализ практических ситуаций

Ситуация 1. Чтобы лучше понять важность организационной структуры в вашей жизни выберите одну из перечисленных организаций и попробуйте создать ее организационную структуру: копировальное бюро; пункт проката спортивного инвентаря на курорте (например, лыж, снегоходов); небольшая частная пекарня; компания по производству косметических средств, имеющая региональные представительства в трех различных странах; крупная строительная компания, занимающаяся строительством спортивных объектов в различных странах мира; туристическое агентство; завод по производству строительных материалов; региональная телевизионная компания.

Ситуация 2. Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить на вопрос: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предлагаете приведенному ниже предприятию и почему?»

«Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В течение пяти лет фирма не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей».

Ситуация 3. Проанализируйте ситуацию, постройте организационные структуры организаций на каждом этапе развития:

«Вы работаете уже третий год, и ваш бизнес весьма успешен. Вы хотите открыть новое отделение в нескольких милях от вашего первого предприятия. С какими проблемами вы столкнетесь, начав работать в двух точках? Составьте структурную схему организации, работающей в двух местах».

Ситуация 4. Собственное дело<sup>1</sup>

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их

---

<sup>1</sup> По материалам

Мясникова Л.И. Теория организации: учебное пособие к семинарским занятиям (специальность 061100

«Менеджмент организации») / Л.И. Мясникова; Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2010. – 73 с.

Парахина В.Н. Теория организации : учеб.пособие / В.Н.Парахина, Т.М.Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.

хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.
  2. Учла ли Анастасия сложности периода стадии роста?
  3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?
- [37]

Ситуация 5. Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

- 1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);
- 2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;
- 3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;
- 4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;
- 5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

Соотнесите производственную структуру данного предприятия с его организационной структурой управления.

#### ***Ситуация 6. Система бирж «Алиса» (Г.Стерлигова)***

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе „Алиса“» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о

мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы об едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «*public relations*». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

**Источник:** Коммерсантъ. 1992. № 27.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Ситуация 7. Рассмотрите приведенные ниже ситуации. Какие условия эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления в них не были соблюдены? Какие действия необходимо предпринимать для обеспечения условий гармоничного взаимодействия субъектов и объектов управления?

1) «Человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, в которой плохо разбирается. Решения, принимаемые им, чаще всего бывают малопонятными для подчиненных или не в полной мере учитывают специфику деятельности организации. Следствием является то, что подчиненные не могут трудиться с полной отдачей».

2) «Руководитель и подчиненный люди разных темпераментов, характеров, у них различная система ценностей и представлений о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». На почве психологической несовместимости на определенном этапе начались конфликты, которые стали оказывать негативное влияние на результаты работы[33]».

## Ситуация 8

### Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нужда. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросу к примеру:

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
3. Какие из законов Хаммурапи нашли бы применение в настоящее время? Ответ обоснуйте (с позиции теории организации).

**Ситуация 9.** Определите, какие из принципов управления были сформулированы представителями различных школ. К каким школам их можно отнести?

| №  | Принципы   | У Тейлор | А.Файоль | Г.Эмерсон | М.Вебер |
|----|--|----------|----------|-----------|---------|
| 1  | Отчетливо поставленные цели                                      |          |          |           |         |
| 2  | Экономический подход   |          |          |           |         |
| 3  | Четкое разделение труда  |          |          |           |         |
| 4  | Специализация работы   |          |          |           |         |
| 5  | Научный отбор кадров   |          |          |           |         |
| 6  | Полный контроль и учет   |          |          |           |         |
| 7  | Стандартизация операций  |          |          |           |         |
| 8  | Поощрение инициативы   |          |          |           |         |
| 9  | Индивидуальная ответственность за решение                        |          |          |           |         |
| 10 | Иерархичность управления   |          |          |           |         |
| 11 | Подчиненность индивидуальных интересов общим (корпоративный дух) |          |          |           |         |
| 12 | Дисциплина   |          |          |           |         |
| 13 | Общность интересов   |          |          |           |         |
| 14 | Научное обучение   |          |          |           |         |
| 15 | Зарплата как побудительный мотив труда                           |          |          |           |         |
| 16 | Общие правила и стандарты  |          |          |           |         |
| 17 | Соответствие работы и квалификации                               |          |          |           |         |
| 18 | Единоначалие   |          |          |           |         |
| 19 | Стабильность персонала   |          |          |           |         |
| 20 | Привлечение специалистов   |          |          |           |         |
| 21 | Регулирование процессов  |          |          |           |         |
| 22 | Централизация  |          |          |           |         |

## Деловая игра «Я - руководитель»<sup>2</sup>

### Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

### Характеристика отдела

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не

всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной

---

<sup>2</sup> По материалам Сети Интернет

деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### *Задание 1.*

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### *Задание 2.*

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада

работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### *Задание 3.*

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

9. Решите психологический тест «Начальник или подчиненный», проанализируйте полученные результаты. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению управленческих функций.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

### Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

| Оценка команд по критериям |                              |   |   |   |   |       |
|----------------------------|------------------------------|---|---|---|---|-------|
| Ф.И.О. эксперта            | Оценка по критериям в баллах |   |   |   |   |       |
|                            | а                            | б | в | г | д | итого |
| 1. Морозов М.              | 4                            | 3 | 5 | 5 | 3 | 20    |
| 2. Иванов И.               |                              |   |   |   |   |       |
| 3. ....                    |                              |   |   |   |   |       |
| 4. ....                    |                              |   |   |   |   |       |
| 5. ....                    |                              |   |   |   |   |       |
| Итого                      |                              |   |   |   |   | 108   |

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

### Тест «Начальник или подчиненный»

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили, направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие.

Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположенность у вас.

1. Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики людей и их высказываний:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
  
2. Я делаю людям резкие и критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:
  - a) обычно;
  - b) иногда;
  - c) никогда не делаю.
  
3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
  
4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:
  - a) да, это верно;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет, это не верно.
  
5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:
  - a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
  
6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то, скорее всего:
  - a) делал(а) бы по-своему;
  - b) затрудняюсь ответить;
  - c) выполнил(а), но высказал(а) бы свое сомнение.
  
7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:
  - a) да;
  - b) бывает по-разному;
  - c) нет.
  
8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:
  - a) вежливый(ая) и спокойный(ая);
  - b) верно нечто среднее;

- с) энергичный(ая) и напористый(ая).
9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:
- а) да;
  - б) не уверен(а);
  - с) нет.
10. Даже если окружающие или обстоятельства против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:
- а) да;
  - б) верно нечто среднее;
  - с) нет.
11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:
- а) да;
  - б) не уверен(а);
  - с) нет.
12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:
- а) да;
  - б) не уверен(а);
  - с) нет.
13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):
- а) да;
  - б) когда как;
  - с) нет.

### **Подсчет очков**

Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «в» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку.

Если **сумма меньше 9 очков**, то, скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже в тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечает, что есть повод для сомнений. Уверенные действия по привычке вы принимаете за

## ГЛОССАРИЙ

### А

*Адаптация* - процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

*Активизация* - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

*Анализ* - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

*Аппарат управления* - совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

*Аттестация* - комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

### Б

*Бизнес-инкубатор* - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

*Бизнес-процесс* – 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

### В

*Венчурные предприятия* - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

*Взаимодействие* – 1) воздействие объектов друг на друга, их взаимная обусловленность и порождение одним объектом другого; 2) универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой материальной системы.

*Виртуальная организация* – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

*Внешняя среда* – 1) окружающий мир и место в нем организации (предмета); 2) внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь.

*Внутренняя среда* – 1) строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации.

*Воздействие* - сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

### Г

*Гетерогенный* (от греч. heterogenes – неоднородный) – разнородный по своему составу или происхождению.

*Гибкость* – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями системы.

*Гомеостаз(ис)* (от греч. *homoios* – подобный + *stasis* - состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

*Гомогенный* (от греч. *homohenes* – однородный) – однородный по своему составу.

## Д

*Дедуция* (от лат. *deductio* – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

*Действие* – часть процесса, его элементарная составляющая, в результате которой объект подвергается однократному изменению или перемещению, требующая затрат времени и ресурсов.

*Департаментализация* (от франц. *departament* – административно-структурная единица) – в теории организации – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (цехов, отделов, участков, бюро и т.д.).

*Дивергенция* (от лат. *divergere* - расходиться) – расхождение.

*Диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы.

*Дивизиональные структуры* – специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация органов управления происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальному принципу).

*Динамизм* - характеристика изменений, происходящих в организации.

*Динамические системы* – системы, состояние которых изменяется во времени.

*Дифференциация* – возрастание различий, несоответствий между частями целого.

## Ж

*Жизненный цикл организации* – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

## З

*Задачи* – мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

*Зависимость* – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями.

*Закономерность* указывает на то, что зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы.

*Закон* – 1) это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей; 2) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 4) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 5) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе, обществе.

*Закрытая система* – самодерживаемая система, игнорирующая эффект внешнего воздействия, у которой отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

## **И**

*Изменение* - перемена, возникновение нового, в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

*Иерархическая система* – (от греч. hieros – священный + arche - власть) – система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения.

*Индукция* – (от лат. induction – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

*Инновация* - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

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

*Интеллектуальный потенциал* - уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

*Институт* - (от лат. institutum – установление, учреждение) – определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

*Институционализация* – 1) учреждение каких-либо новых институтов; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

## **К**

*Коммуникация* (от лат. *communicatio* – сообщение, передача) – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

*Конвергенция* – формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

*Конкуренция* - противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции.

*Конфликт* - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия.

*Кооперация* – целенаправленное сотрудничество, соединение усилий разделенного труда и специализировавшихся исполнителей, при котором много лиц планомерно работают рядом и в непосредственном взаимодействии друг с другом в процессе производства.

*Критерий* - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

*Культура* (от лат. *cultura*) – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

## Л

*Лизинг* - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

*Линейная структура* – организационная структура, реализующая принцип единоначалия и централизма, предусматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

*Линейно-функциональная структура* – тип организационной структуры, представляющий собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

*Линейные связи* – отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

## М

*Матричная структура* – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип

организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

*Менталитет* - образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

*Метод* (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) совокупность конкретных шагов, которые необходимо предпринять для решения определенной задачи или достижения цели; 3) прием практического или теоретического познания действительности; 4) определенным способом упорядоченная деятельность.

*Метод разработки управленческого решения* - способ практического и теоретического действия руководителя, направленного на достижение цели.

*Метод управления* - способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

*Методика* (от греч. *methodike*) – совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы.

*Методология* (от греч. *methodos* – метод + *logos* - наука) – 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

*Методология управления* - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

*Механизм управления* - совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

*Миссия организации* – 1) совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации; 2) наиболее общая цель организации, смысл её существования.

*Моделирование* (от лат. *modulus* – прообраз) – воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

*Модель* (от лат. *modulus* – мера, образец) – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».

*Модель мотивации* — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

*Морфологический анализ* - экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы

*Мотивация* - процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

## **Н**

*Неопределенность* - ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

*Нормализация* – один из принципов организации и операций самоорганизации, способствующих приведению объекта или процесса к норме, к нормальному состоянию за счет нормирования, унификации, типизации, стандартизации.

## **О**

*Операция* – несколько логически связанных между собой действий.

*Организационные изменения* – все, что связано с изменениями в структуре, свойствах, отношениях, связях и состоянии организации.

*Организационные коммуникации* – 1) административная, функциональная или информационная связь должностей, рабочих мест и других подразделений организации; 2) процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами.

*Организационная культура* – 1) система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение; 2) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются членами организации.

*Организационные нововведения* – введение изменений, новшеств в организацию труда, производства и управления.

*Организационные отношения* – 1) все виды отношений, имеющих место в организации, направленные на консолидацию элементов социально-технической системы, повышение её упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда; 2) совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащие количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах.

*Организационные параметры* – величины, характеризующие и количественно оценивающие структуру, свойства, отношения, связи и состояние организации.

*Организационные полномочия* – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

*Организационный проект* – 1) совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также

организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее развития; 2) совокупность организационных документов, определяющих и регламентирующих процесс любой человеческой деятельности, системно описывающих устройство ее продукта либо устройство процессора, предназначенного для осуществления желаемого процесса, а также организационно-технические и экономические механизмы его рентабельного функционирования и развития.

*Организационное проектирование* – 1) разработка проектов новых организаций или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб); 2) процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации; один из способов процесса организации, результатом которого являются организационные элементы.

*Организационное развитие* – изменение всех составных частей организации таким образом, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения своих внутренних возможностей по решению стоящих проблем.

*Организационный рост* – увеличение объемов деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов управленческой деятельности.

*Организационные свойства* – то, что присуще организационным системам и обнаруживается в организационных отношениях, что отличает их от других систем или делает похожими на другие системы.

*Организационная структура управления* – это состав и взаимосвязи подразделений, должностей, выполняющих функции управления организацией.

*Организация* - 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

*Организация в статике* – некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

*Организация в динамике* – разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

*Организация как процесс* – 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

*Организация как свойство* – характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью.

*Ответственность* – необходимость отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей, по отношению к членам организации, по отношению к системе более высокого порядка).

*Открытая система* – система, находящаяся в динамическом взаимодействии с внешней средой.

*Оценка* - отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

*Оценка эффективности управления* - соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

## II

*Парадигма* (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

*Параметр* - показатель, характеризующий систему.

*Персонал* - группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

*Показатель* - характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

*Предприятие* - самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

*Принцип* – норма, правило действия, вытекающее из закона.

*Принципы организации* – 1) общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов как в природе, так и в обществе; 2) основные положения, исходные пункты в определении процесса организации.

*Производственная система* – объединение территориально обособленных производственно-технологических подразделений, реализующих комплекс производственно-технологических функций подготовки производства, совершенствования технологии производства и непосредственного изготовления продукции.

*Полномочия* – совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

*Проблема* - противоречие, требующее своего разрешения.

*Проект* – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

*Производственная структура хозяйственной организации* – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

*Процесс* – последовательная смена состояний в развитии объекта во времени, цепочка изменений, связанных друг с другом, направленных на реализацию его предназначения, смысла существования, внутренней или внешне заданной цели.

*Процесс принятия решений* – процесс анализа, прогнозирования и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

*Процесс управления* – это последовательная смена состояний системы управления.

*Прогнозирование* - научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

## **Р**

*Развитие* – накопление изменений, совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

*Реинжиниринг* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный с нуля, способ преобразования существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, модификация существующего.

*Реорганизация* - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

*Реструктуризация* - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

## **С**

*Самоорганизация* – 1) процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное свойство которого – поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем; 2) процесс упорядочения в организации только за счет внутренних факторов.

*Самоуправление* – это такой процесс управления, когда управляющая и управляемая подсистемы совпадают.

*Связь* – отношения между элементами системы.

*Связи с общественностью* - вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

*Синергетика* – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

*Синергизм* – научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

*Синергия* (от лат. *synergia* – сотрудничество, содружество) – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

*Синтез* - антипод анализа, способ собрать целое из функциональных частей; процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

*Система* – 1) целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) множество упорядоченных некоторым отношением или связанных по определенному признаку элементов.

*Система управления* - совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

*Система ценностей* – 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок.

*Системный анализ* – один из методов процесса самоорганизации, состоящий в том, что исследуемый предмет мысленно или практически расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы (признаки, свойства, отношения), каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы выделенные в ходе анализа патологии и проблемы соединить с помощью другого логического приема – синтеза – в целое представление, обогащенное новыми знаниями и определяющее структуру соподчиненных проблем.

*Системный подход* – комплексная методология процесса познания, анализа и синтеза, состоящая в том, что: 1) исследуемый объект рассматривается как единое целое независимо от рассматриваемого аспекта (технического, экономического, административного); 2) решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы.

*Синтез* - метод изучения предмета или явления в его целостности и взаимной связи его частей.

*Социальная организация* – 1) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общей цели; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры.

*Социальная ответственность* - необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

*Способ* – определенная система действий.

*Средства управления* – набор устройств, приспособлений и технологий, методов, необходимых для осуществления процесса управления.

*Стадия процесса* – совокупность относительно функционально однородных последовательных операций в рамках процесса.

*Стохастический процесс* – вероятностный, случайный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

*Стратегическая программа* – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

*Структура* (от лат. *structura*) – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

*Структура организации* – внутреннее строение организации, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие.

*Структура управления* – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей и функций.

## **Т**

*Теория* (от греч. *theoria* – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

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

*Теория организаций* – раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

## **У**

*Управление* – это воздействие субъекта (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое или социально-психологическое на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

*Управляющий орган (субъект)* – проявляется в форме руководящего или распорядительного органа либо в качестве распорядительного центра в зависимости от делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей.

## **Ф**

*Фаза процесса* – качественно определенная часть процесса.

*Функции* – это совокупность порученных кому-либо обязанностей.

*Функциональная структура* – процесс деления организации на отдельные функциональные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и четко очерченные обязанности, несет ответственность за результаты своей функциональной деятельности.

*Функция управления* – совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

## **Х**

*Хозяйственная организация* – организация, которая создается для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности.

**Ц**

*Цель* – 1) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 2) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

**Ч**

*Человеческий капитал* - экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

**Э**

*Элемент* – мельчайшая, неделимая с точки зрения целей исследования, часть системы.

*Эмерджентность* (от англ. emergence – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов; 3) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

*Энтропия* (от греч. en – в, вовнутрь + trope - поворот, превращение) – количественная мера неопределенности состояния системы.

*Этап процесса* – несколько стадий процесса, в результате осуществления которых возникает конкретный промежуточный результат.

*Эффект* - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

*Эффективность системы управления* – характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**КРАТКАЯ ХРОНОЛОГИЯ МИРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**(ПО МАТЕРИАЛАМ САЙТА – ЭЛИТАРИУМ)<sup>3</sup>**

Универсальная систематизация истории развития менеджмента с 5000 г. до н.э до современности. Идеи управления не всегда были такими, какими мы знаем их сегодня, хотя проблемы природы и принципов справедливого управления волновали мыслителей на протяжении многих веков.

*Примечание . Европейские исследователи Бенгт Карлоф и Клод Сейнт-Джордж опубликовали в своей работе «Деловая стратегия» предлагаемую систематизацию истории развития менеджмента с 5000 г. до нашей эры, перевод которой мы представляем здесь. Идеи управления не всегда были такими, какими мы видим их сегодня, хотя проблемы природы и принципов справедливого управления волновали мыслителей на протяжении многих веков.*

| <b>Годы</b>  | <b>Индивидуум или этническая группа</b> | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>  |
|--------------|---|---|
| 5000 до н.э. | Шумеры                                  | Письменность; регистрация фактов  |
| 4000         | Египтяне                                | Признание необходимости планирования, организации и контроля  |
| 2700         | Египтяне                                | Признание необходимости «честной игры». Доверительные беседы  |
| 2600         | Египтяне                                | Децентрализация в организации управления  |
| 2000         | Египтяне                                | Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций «штаба»   |
| 1800         | Хаммурапи                               | Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности |
| 1600         | Египтяне                                | Централизация в организации управления  |
| 1491         | Евреи                                   | Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения  |
| 1100         | Китайцы                                 | Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля   |
| 600          | Навуходоносор                           | Контроль за производством и стимулирование через заработную плату   |
| 500—         | Менциус, Китайцы, Сун Цзы               | Признание необходимости систем и стандартов. Признание принципа специализации. Признание необходимости планирования, руководства и организации                    |

<sup>3</sup> <http://www.elitarium.ru/menedzhment-organizaciya-ispolzovanie-issledovanie-podhod-princip-metod-koncepciya-vnimanie-planirovanie-trebovaniya/>

| <b>Годы</b> | <b>Индивидуум или этническая группа</b> | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>   |
|-------------|---|--|
| 400         | Сократ                                  | Формулировка принципа универсальности менеджмента  |
| 400         | Ксенофонт                               | Признание менеджмента как особого вида искусства   |
| ок.400      | Кир                                     | Признание необходимости контактов между людьми, проведения исследований мотивации, составления планов и обработки материалов   |
| 350         | Греки                                   | Использование научных методов труда и рабочего ритма   |
| 350         | Платон                                  | Формулировка принципа специализации  |
| 325         | Александр Великий                       | Создание штаба   |
| 175         | Като                                    | Использование описаний работ   |
| 50          | Варрон                                  | Использование рабочих спецификаций   |
| 20 н.э.     | Иисус Христос                           | Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения  |
| 284         | Диоклетиан                              | Делегирование полномочий   |
| 900         | Альфа раби                              | Требования к руководителю  |
| 1100        | Газали                                  | Требования к менеджеру   |
| 1340        | Лука Пачоли (Генуэзец)                  | Двойная бухгалтерия  |
| 1395        | Франсиско Ди Марко                      | Учет издержек производства   |
| 1410        | Братья Сорансо                          | Использование журнала доходов и гроссбухов   |
| 1418        | Барабариго                              | Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов  |
| 1436        | Арсенал Венеции, венецианцы             | Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости |
| 1500        | Сэр Томас Мор                           | Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства  |
| 1500        | Никколо Макиавелли                      | Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качества руководителя   |
| 1767        | Сэр Джеймс Стюарт                       | Истоки теории власти; исследование влияния автоматизации   |
| 1776        | Адам Смит                               | Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля,  |

| <b>Годы</b> | <b>Индивидуум или этническая группа</b>   | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>   |
|-------------|---|--|
|             |   | расчет оплаты труда  |
| 1785        | Томас Джефферсон                          | Обратил внимание на концепцию взаимозаменяемости частей  |
| 1799        | Эли Уитни                                 | Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества, концепция взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента  |
| 1800        | Джеймс Уатт, Маттеус Бултон; Сохо, Англия | Стандартные операции; спецификации; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; стандартные данные; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности |
| 1810        | Роберт Оуэн, Нью-Ланарк, Шотландия        | Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих   |
| 1820        | Джеймс Милл                               | Анализ и обобщение человеческой мотивации  |
| 1832        | Чарльз Баббедж                            | Упор на научный подход; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда; исчисление себестоимости  |
| 1835        | Маршалл, Логлин и др.                     | Признание и обсуждение относительной важности функций менеджмента  |
| 1850        | Милл и др.                                | Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация — разделение труда; стимулирование через заработную плату  |
| 1855        | Генри Пур                                 | Принципы организации, связи и информации в применении к железным дорогам   |
| 1856        | Даниэль К.МакКаллум                       | Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента. Применение систематического менеджмента на железнодорожном транспорте   |
| 1871        | В.С. Джевонс                              | Использовал на практике мотивационные исследования, изучал воздействие различных инструментов на рабочего; исследование усталости  |
| 1881        | Джозеф Уортон                             | Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента  |
| 1886        | Генри К. Меткалф,                         | Искусство менеджмента; наука управления  |

| <b>Годы</b> | <b>Индивидуум или этническая группа</b> | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>  |
|-------------|---|---|
|             | Генри Р. Таун                           |   |
| 1886        | Генри Р. Таун                           | Наука менеджмента   |
| 1891        | Фредерик Халси                          | План премиальных выплат, заработной платы   |
| 1900        | Фредерик У. Тейлор                      | Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата, равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация, принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себестоимости; методические исследования; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу менеджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию |
| 1900        | Френк Б. Гилберт                        | Наука мотивационных исследований  |
| 1901        | Генри Л. Гантт                          | Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих  |
| 1910        | Хьюго Манстерберг                       | Использование психологии в менеджменте и работе   |
| 1910        | Харрингтон Эмерсон                      | Эффективный инжиниринг; принципы эффективности  |
| 1911        | Харлоу С. Лерсон                        | Организовал первую научную конференцию по менеджменту в США; научное признание менеджмента  |
| 1911        | Дж. К. Дункан                           | Первый учебник менеджмента для колледжей  |
| 1915        | Х.Б. Друри и Р.Ф. Хокси                 | Критика научного менеджмента — утверждение первоначальных идей  |
| 1915        | Ф.В. Харрис                             | Модель экономической партии товара  |
| 1915        | Томас Альва Эдисон                      | Разработка плана военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок   |
| 1916        | Генри Файоль                            | Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях  |
| 1916        | Александр Г. Черч                       | Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в единое целое  |
| 1916        | А.К. Эрланг                             | Предвосхитил теорию очередностей  |
| 1917        | У.Г. Леффингвелл                        | Применил научный менеджмент в ведомствах  |

| <b>Годы</b> | <b>Индивидуум или этническая группа</b>            | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>   |
|-------------|--|--|
| 1918        | К.К. Парсонс                                       | Признал необходимость использования научного менеджмента в ведомствах  |
| 1918        | Ордвэй Тид   | Применение психологии в промышленности   |
| 1919        | Моррис Л. Кук                                      | Различные области использования научного менеджмента   |
| 1921        | Вальтер Д. Скотт                                   | Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами   |
| 1923        | Оливер Шелдон                                      | Развил философию менеджмента; принципы менеджмента   |
| 1924        | Г.Ф. Додж, Г.Г. Ромиг, У.А. Шумарх                 | Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств            |
| 1925        | Рональд А. Фишер                                   | Различные современные статистические методы, включая байесовскую статистику, теорию проб и разработку экспериментов  |
| 1927        | Элтон Майо   | Социологическая концепция групповых устремлений  |
| 1928        | Т.К. Фрай  | Статистические основы теории обслуживания  |
| 1930        | Мэри Р. Фоллетт                                    | Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента  |
| 1931        | Джеймс Д. Муни                                     | Признание универсальности принципов организации  |
| 1938        | Честер Барнард                                     | Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации  |
| 1938        | П. М. С. Блэкетт и др.                             | Операционные исследования  |
| 1943        | Линдэлл Урвик                                      | Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента  |
| 1947        | Макс Вебер, Ренис Ликер, Крис Аргирис              | Сделали упор на психологию, социальную психологию и исследования человеческих отношений в теории организации; включение широкосистемной теории организации |
| 1949        | Норберт Винер, Клод Шеннон                         | Сделали упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте   |
| 1951        | Франк Абрамс, Бенджамин М. Селекман                | Ввели искусство управления в мышлении менеджеров   |
| 1955        | Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левитт, Роберт Шляйфер | Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и                                 |

| <b>Годы</b> | <b>Индивидуум или этническая группа</b>            | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>   |
|-------------|--|--|
|             |  | измеряемый процесс; повышенное внимание уделяли философии менеджмента  |
| 1960        | Дуглас Макгрегор                                   | Доказал, что отношение менеджмента к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории «Х» — утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории «У» — принцип распределения ответственности |
| 1965        | Игорь Ансофф                                       | Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования Позднее сформулировал этот подход в книге «Стратегический менеджмент»   |
| 1967        | Фред Фидлер  | Продолжил разработку теорий руководства, касающихся ориентации соответственно на задания и отношения   |
| 1967        | Джейм Томпсон, Джей Гелбрайт, П. Лоренс, Дж. Лорше | Отметили, что не существует единственного, наилучшего пути организации деятельности и провели дальнейшие исследования ситуационных аспектов организационного строительства   |
| 1969        | Карл Вейк  | Исследовал организации как интерпретируемые системы  |
| 1975        | Вильям Оучи, Оливер Вильямсон                      | Развитие теории фирмы. Несовершенства рынка — причина существования фирм   |
| 1975        | Генри Минцберг                                     | Рассмотрел организационные структуры от машинной бюрократии до «адхок»-кратии  |
| 1975        | Геральд Саланчик                                   | Теории властных структур внутри и между организациями  |
| 1976        | Розмари Стюард                                     | Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач  |
| 1980        | Джеффри Пфеффер, Мишель Круазье                    | Теории властных структур внутри и между организациями  |
| 1980        | Майкл Портер                                       | Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость   |
| 1982        | Джон Коттер, Джон Габарро                          | Исследование работы высших руководителей. Различные характеристики и их восприятие во  |

| <b>Годы</b> | <b>Индивидуум или этническая группа</b> | <b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>   |
|-------------|---|--|
|             |   | времени  |
| 1982        | Теренс Дил, Аллан Кеннеди               | Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие |
| 1985        | Том Питерс                              | Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации — как к важному ресурсу развития бизнеса                           |
| 1988        | Джон Крафчик                            | Бережливое производство (lean production): термин впервые использован в его статье «Triumph of the Lean Production System».        |
| 1990е       | Уильям Эдвардс Деминг                   | Total Quality Management (TQM): всеобщее управление качеством  |
| 1990е       | Майкл Мартин Хаммер                     | Реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering (BPR))   |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ<sup>4</sup>

### ***Линейная организационная структура управления компании***

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.



Рис. Б 1. Линейная организационная структура управления

Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. По мере роста фирмы, усложнения технологии, расширения номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в создании в структуре компании дополнительных функциональных подразделений, решающих общие и функциональные задачи.

Линейную структуру управления используют мелкие и средние фирмы, осуществляющие несложное производство. Четко выражен принцип единоначалия; высокая степень централизации в управлении; полномочия функциональных специалистов незначительны, носят рекомендательный характер.

### ***Функциональная организационная структура управления компании***

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение

<sup>4</sup> По материалам сайта <http://www.yu.corpSite.ru>

указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения – малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации.



Рис.Б 2. Функциональная организационная структура управления. Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

**Линейно-функциональная структура управления** состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Роль и полномочия функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмы в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.



Рис.Б.3. Линейно-функциональная организационная структура управления

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем разветвленней ее функциональный аппарат. Линейно-функциональная структура (и ее производные) - одна из самых распространенных в компаниях средней величины.

***Дивизиональные (дивизионные) структуры управления***

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п.

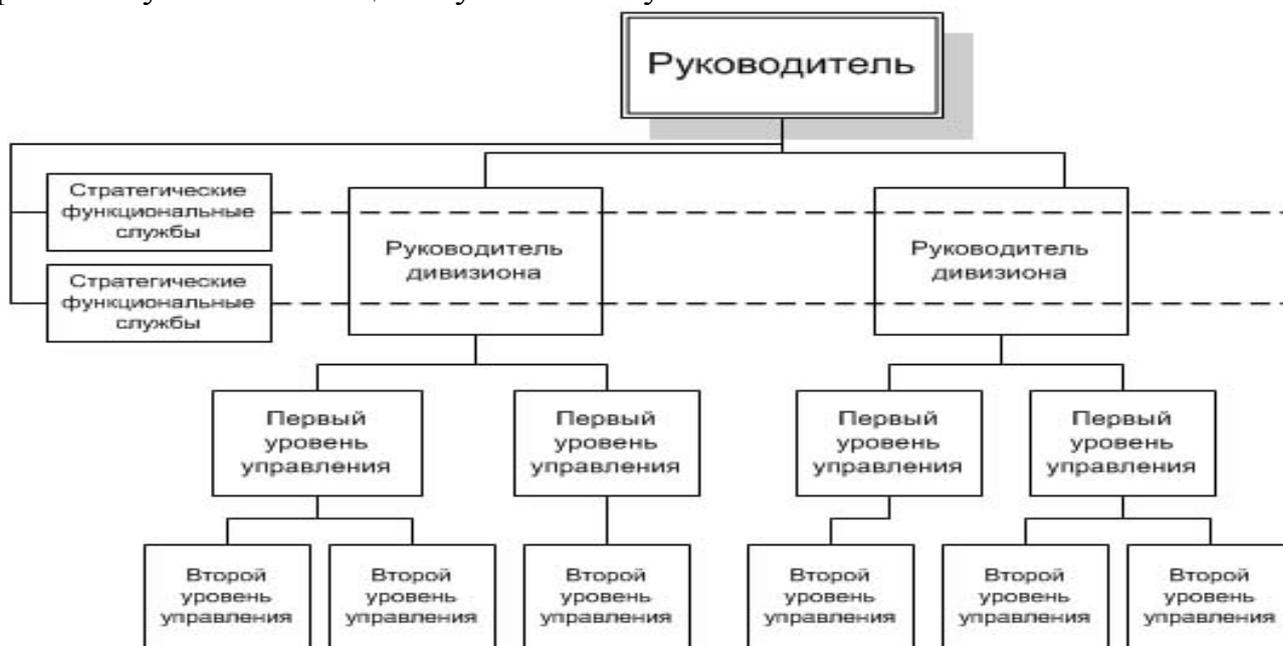


Рис. Б4. Дивизиональные (дивизионные) структуры управления. Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи

### ***Штабная (линейно-штабная) организационная структура управления компании***

Данная организационная структура является развитием линейной (либо др.) и призвана ликвидировать один из ее недостатков, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно-штабная структура управления это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

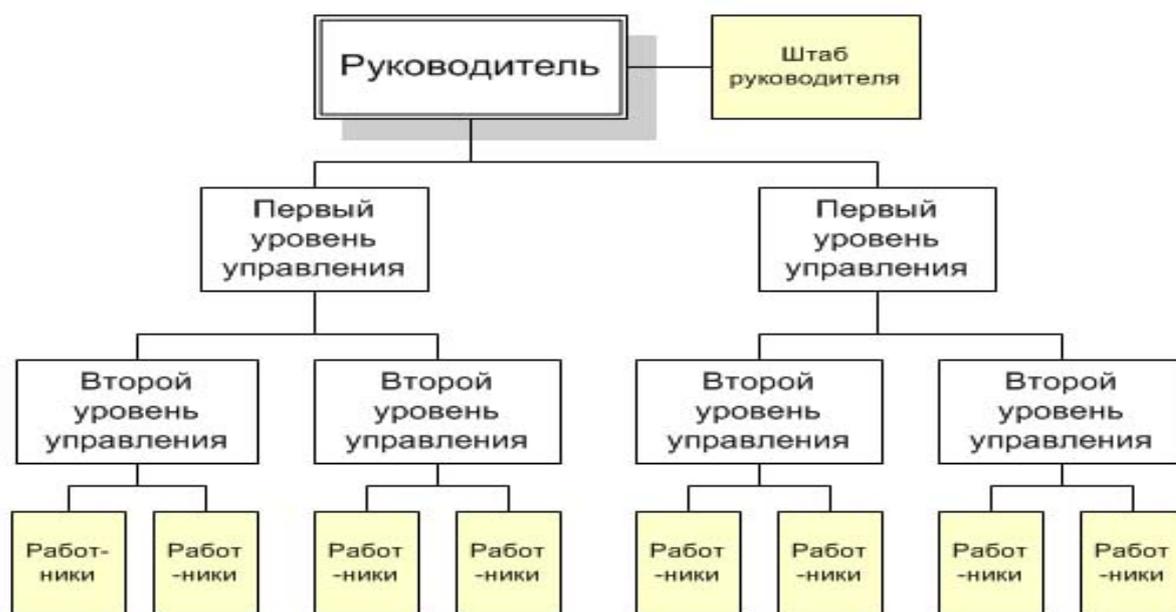


Рис. Б5. Линейно-штабная организационная структура управления

Штабы выполняют предварительный анализ поступающей от нижних эшелонов информации, готовят по ней аналитические отчеты и обзоры, разрабатывают проекты приказов и распоряжений. Кроме того, штабы ликвидируют один из важнейших недостатков обычной линейной структуры, осуществляя тактической и стратегическое планирование деятельности в рамках своей службы.

Штабы и их сотрудники, как правило, не обладают правом принятия решений и руководства подразделениями. Область применения – малые и средние предприятия.

### ***Адаптивные (органические) структуры управления***

В противоположность традиционным бюрократическим, управленческие структуры органического типа проявляют способность быстро перестраиваться, приспособляясь к изменяющимся внешним условиям (конъюнктуре рынка).

Разновидностями структур этого типа являются:

- проектные структуры;
- матричные (программно-целевые) структуры;
- бригадные структуры;

- бригадные кросс-функциональные структуры.

Адаптивные структуры эффективны в крупных компаниях работающих в нестабильных внешних условиях. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, делегирование полномочий, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Адаптивные (органические) организационные структуры обладают следующими характеристиками:

- отдельные задачи формулируются в зависимости от других задач и согласовываются с ними;
- сетевая структура (в противоположность иерархической);
- предрасположенность к фланговому взаимодействию внутри структуры;
- широкое делегирование полномочий, указания начальства представляют собой скорее передачу информации и советы, а не приказы;
- вклад в решение задач организации рассматривается, как вещь более важная, чем лояльность или подчинение.

#### ***Бригадная (кросс-функциональная) форма управления***

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

При этом отдельные работники могут входить в состав только одной бригады, или работать сразу в нескольких бригадах. Кроме того, они еще могут работать по планам своего структурного подразделения. Осуществление руководства в таких условиях непростая задача.

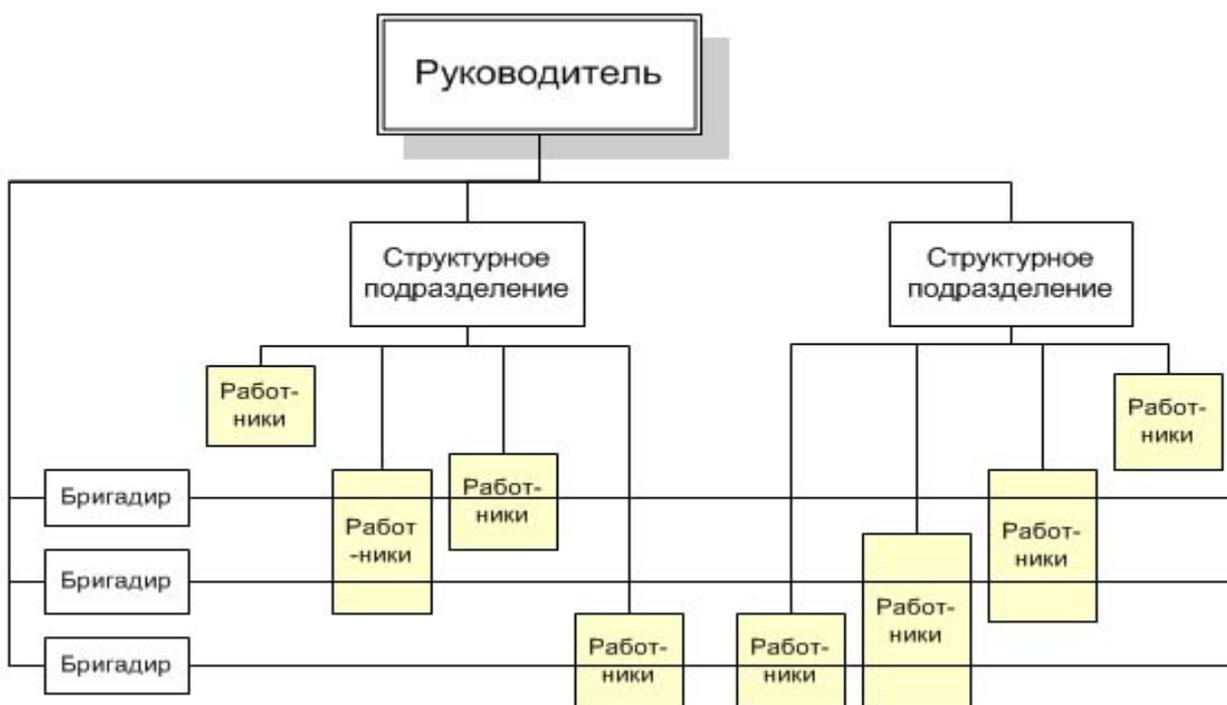


Рис.Бб. Бригадная (кросс-функциональная) форма управления компанией  
 Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой *бригаде* – *бригадная организация*. Такая форма достаточно широко применяется в организации *управления по проектам*. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

Бригадная организация используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью максимальной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

### **Проектная форма управления**

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рис.Б 7. Проектная форма управления.

### МАТРИЧНАЯ (ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ) ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Матричная структура своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта,
- с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.



Рис.Б8. Матричная (программно-целевая) форма управления компанией  
Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Матричная структура управления формируется путем совмещения двух структур управления, например функциональной и проектной. При этом руководитель проекта может иметь группу непосредственно подчиненных сотрудников, а в каждом функциональном подразделении могут создаваться целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, программами, заказами.

Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать одновременно.

***Программно-целевая структура управления компанией***

Это, по сути, двойственная (матричная) структура управления - она совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы).

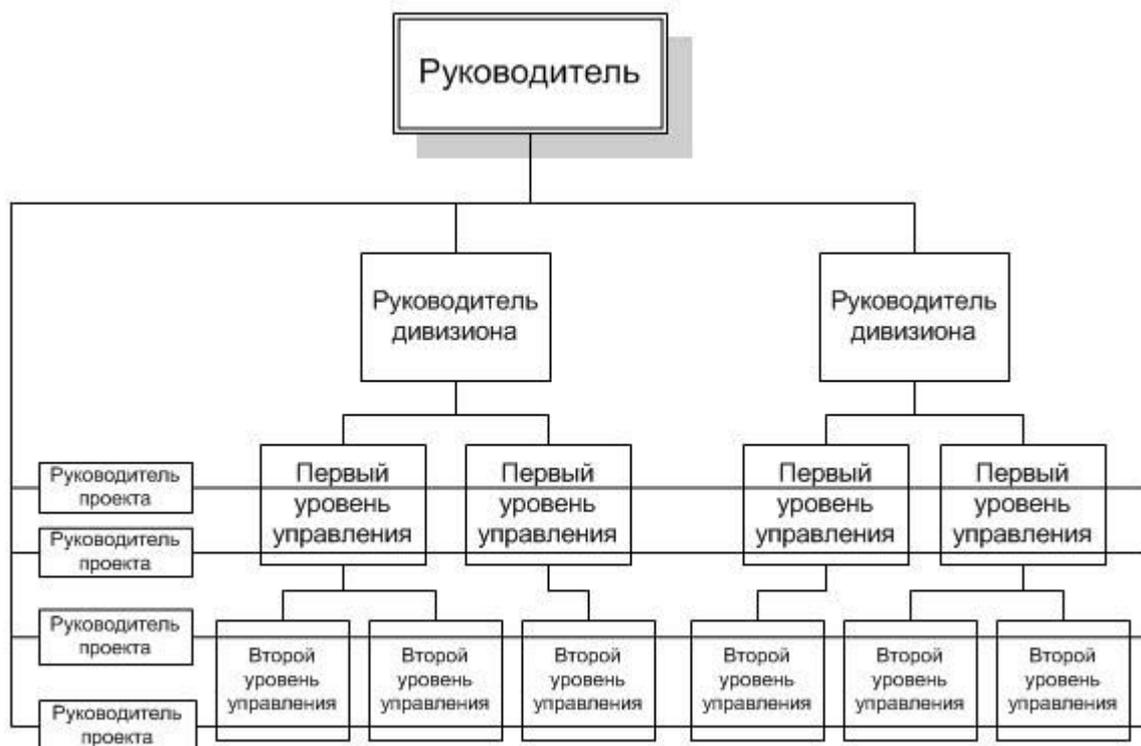


Рис.Б9. Матричная (программно-целевая) форма управления. Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Программно-целевая структура организации формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временной организационной структуры. Она позволяет сконцентрировать усилия компании на достижение этой цели.

#### ***Смешанная (конгломеративная) структура управления***

Конгломеративная структура управления предполагает возможность установления в компании или в ее отделениях организационных форм, наиболее целесообразных в данной конкретной ситуации.

Такая структура может применяться и средних и крупных компаниях с дивизионной организацией, но особенно актуальна в крупных корпорациях включающих в себя практически автономные фирмы.

Руководство высшего звена конгломерата отвечает за стратегическое планирование, разработку политики, координацию и контроль действий во всей организации. Высшее звено окружает ряд дивизионов или фирм, которые автономных в принятии оперативных решений и применяют те организационные структуры, которые больше подходят им для достижения поставленных перед ними задач.

**ПРИЛОЖЕНИЕ В  
ПОЛОЖЕНИЕ  
О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

|  |  |         |
|--|--|---------|
| Организационные документы<br>Категория А                 |  |         |
| Согласовано<br><br>_____                                 | Утверждаю<br>Генеральный директор<br>_____ Хххххх Х.Х.<br>" " _____ 20<br>_____ г. |         |
| Административная инструкция<br><b>АИ-00</b>              |  |         |
| <b>ПОЛОЖЕНИЕ<br/>О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b> |  |         |
| Согласовано:   | _____  | _____   |
|  | Первый заместитель генерального<br>директора, Финансовый директор                  | Дата    |
| Согласовано:   | _____  | _____   |
|  | Заместитель генерального<br>директора  | Дата    |
| Согласовано:   | _____  | _____   |
|  | Руководитель управления делами   | Дата    |
|  |  | Подпись |

## Общие положения

**Положение предназначено для определения структуры управления и административной подчиненности руководителей структурных подразделений Общества с ограниченной ответственностью "РРГ" (далее Организации).**

**Положение основано на принципах, изложенных в Уставе Организации.**

**Положение регламентирует административную подчиненность руководителей Организации до уровня начальника отдела.**

**Положение утверждается приказом генерального директора.**

**Внесение изменений в Положение осуществляется на основании приказа Генерального директора о внесении изменений.**

**Данное Положение должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица Организации:**

- Генеральный директор;
- Первый заместитель генерального директора - Финансовый директор;
- Заместитель генерального директора;
- Руководитель управления делами;
- Начальник департамента зачетов и фондовых операций (ДЗФО);
- Начальник финансово-экономического департамента;
- Начальник департамента поставок и товарных операций (ДПТО);
- Руководитель службы бухгалтерского учета;
- Руководитель юридической службы;
- Руководитель службы экономической безопасности;
- Начальник отдела межотраслевых и региональных связей;
- Начальник отдела фондовых операций;
- Начальник планово-экономического отдела (ПЭО);
- Начальник отдела финансового учета;
- Начальник отдела поставок;
- Начальник отдела товарных операций.

## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Управление Организацией обеспечивает ее деятельность, направленную на получение прибыли и исполнение в связи с этим инвестиционных, производственных и других договоров (соглашений, контрактов), участником которых является Организация.**

**Все направления деятельности закреплены в Уставе Организации. В настоящее время основными направлениями являются следующие:**

- a) Организация и проведение взаимозачетов.
- b) Организация и проведение фондовых операций.

с) Организация и проведение поставок и товарных операций на внутреннем рынке.

д) Организация и проведение поставок и товарных операций по экспорту и импорту продукции.

#### **ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Управление Организацией осуществляется в соответствии с Уставом общества, настоящим положением, административными инструкциями по делопроизводству, проведению взаимозачетов и другими инструктивно-методическими материалами.

Структура управления включает в себя руководство Организацией (Генеральный директор, Первый заместитель генерального директора и Заместитель генерального директора) и руководителей структурных подразделений Организации (начальников департаментов, руководителей управлений и служб, начальников отделов).

Общее управление Организацией осуществляет Генеральный директор. Статус, порядок назначения и освобождения от должности Генерального директора определяется федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Организации.

Непосредственное управление осуществляют заместители генерального директора. Заместитель генерального директора назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора.

Основными структурными единицами организации являются департаменты, службы и управление делами. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности Организации. Общее управление работой департаментов, служб и управления осуществляют заместители генерального директора. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель департамента (службы, управления). Руководитель подразделения назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки, поданной заместителем генерального директора, курирующего данное подразделение.

Для организации управления конкретными задачами в составе департамента создаются дополнительные структурные единицы: отделы и группы. Общее управление работой отделов и групп осуществляют руководители департаментов. Непосредственное управление работой отдела или группы осуществляет начальник отдела (группы). Начальник дополнительной структурной единицы назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки поданной начальником департамента и завизированной заместителем генерального директора, курирующего данный департамент.

#### **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

В соответствии с текущими направлениями деятельности и обеспечивающими функциями в административную структуру входят следующие департаменты, управления и службы:

а) Департамент зачетов и фондовых операций.

- b) Финансово-экономический департамент.
- c) Департамент поставок и товарных операций.
- d) Управление делами.
- e) Служба бухгалтерского учета.
- f) Служба экономической безопасности.
- g) Юридическая служба.

Схематическое изображение структуры управления Организацией приводится в Приложении 1.

**Общее управление департаментом зачетов и фондовых операций, финансово-экономическим департаментом, службой бухгалтерского учета и службой экономической безопасности осуществляет Первый заместитель генерального директора - Финансовый директор.**

**Общее управление департаментом поставок и товарных операций, управления делами и юридической службой осуществляет Заместитель генерального директора.**

**В состав Департамента зачетов и фондовых операций входят следующие дополнительные структурные подразделения:**

- a) Отдел межотраслевых и региональных связей;
- b) Отдел фондовых операций.

**В состав Финансово-экономический департамента входят следующие дополнительные структурные подразделения:**

- a) Планово-экономический отдел;
- b) Финансовый отдел.

**В состав Департамента поставок и товарных операций входят следующие дополнительные структурные подразделения:**

- a) Отдел поставок;
- b) Отдел товарных операций.

**В состав Управление делами входят следующие дополнительные структурные подразделения:**

- a) Отдел кадров;
- b) Отдел охраны;
- c) Канцелярия;
- d) Административно-хозяйственный отдел;
- e) Информационная служба.

**Служба бухгалтерского учета, Служба экономической безопасности и Юридическая служба не имеют дополнительных структурных подразделений.**

#### **ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Сотрудники основных, дополнительных и вспомогательных структурных подразделений назначаются и освобождаются от должности приказом Генерального директора на основании служебной записки от непосредственного руководителя сотрудника, согласованной со всеми вышестоящими руководителями.**

**Сотрудники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений, заместителей генерального директора и генерального директора.**

**В своей работе сотрудники структурных подразделений руководствуются Положением о подразделении, административными и должностными инструкциями, приказами Генерального директора, распоряжениями заместителей генерального директора, а также распоряжениями и указаниями руководителей вышестоящих структурных подразделений.**

**Руководитель основного структурного подразделения (департамента, управления, службы) имеет следующие права и обязанности:**

- a) подчиняется одному из заместителей генерального директора;
- b) осуществляет непосредственное управление сотрудниками департамента;
- c) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- d) организует деятельность подчиненных ему подразделений (ставит разовые задачи, утверждает планы работ отделов и служб, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);
- e) организует контроль за исполнением договоров (соглашений, контрактов) по вопросам, относящимся к сфере ведения подразделения;
- f) подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;
- g) поощряет сотрудников из премиального фонда подразделения, а также ходатайствовать перед заместителем генерального директора о премировании и изменении размеров материального вознаграждения;
- h) применяет дисциплинарные и материальные меры наказания за нарушения дисциплины, низкое качество выполнения работ, несвоевременное выполнение поставленных задач и т.п.;
- i) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

**Руководитель дополнительного структурного подразделения (отдела или службы в составе департамента) имеет следующие права и обязанности:**

- a) подчиняется начальнику департамента;
- b) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- c) организует деятельность подчиненных ему сотрудников (ставит разовые задачи, утверждает планы работ сотрудников, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);
- d) подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;
- e) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

**Сотрудник подразделения имеет следующие права и обязанности:**

- a) подчиняется своему непосредственному начальнику;

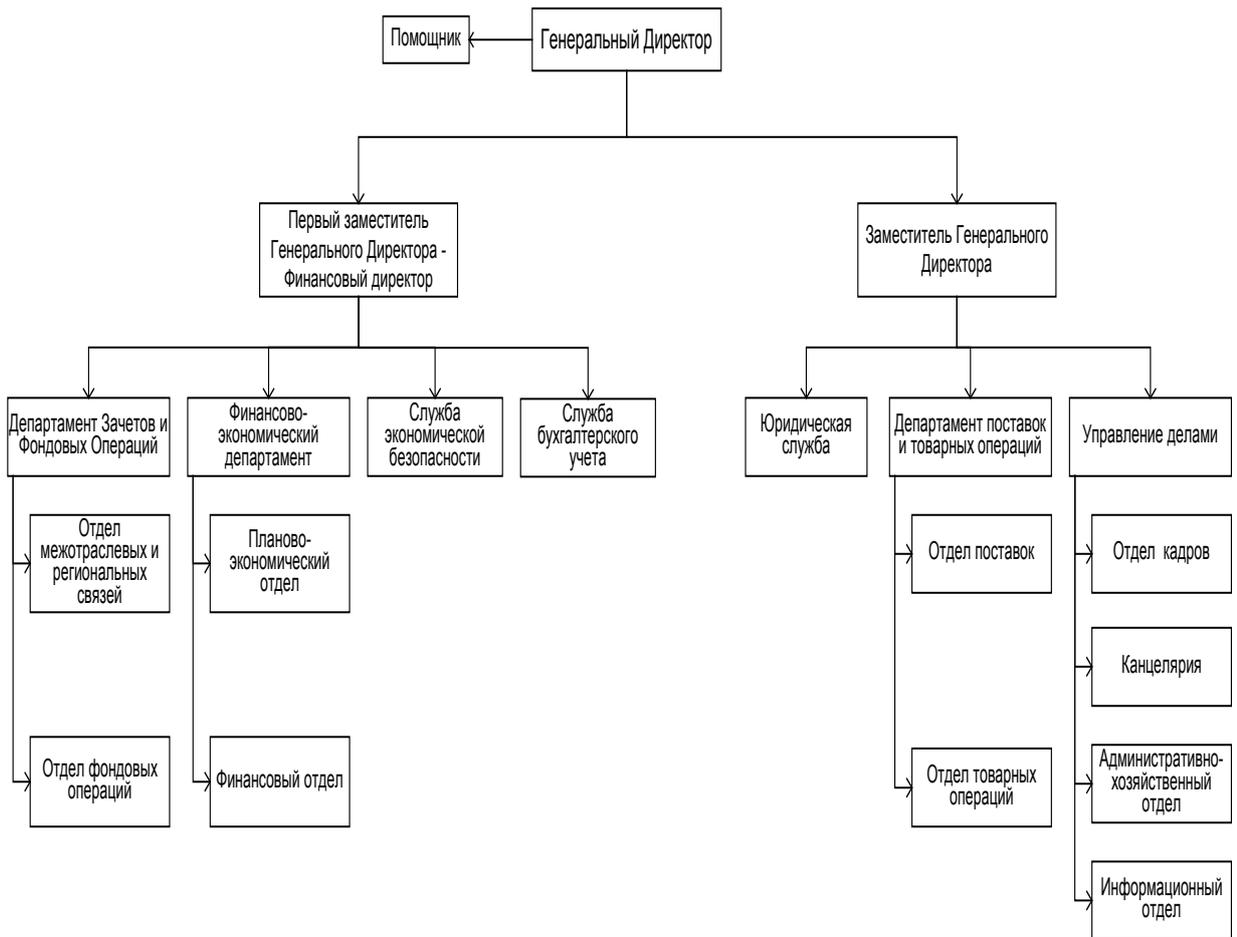
- b) выполняет отдельные поручения вышестоящих руководителей;
- c) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- d) подписывает или визирует материалы, относящиеся к своей сфере ведения;
- e) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

**Конкретные должностные обязанности каждого сотрудника Организации должны быть отражены в Должностной инструкции (ДИ) данного сотрудника. Должностные инструкции утверждаются в следующем порядке:**

- a) ДИ заместителей и помощника генерального директора утверждает Генеральный директор;
- b) ДИ руководителей структурных подразделений (департаментов, служб, управления) утверждает один из заместителей генерального директора;
- c) ДИ начальников отделов и специалистов утверждает руководитель департамента.

Утверждаю  
 Генеральный Директор  
 \_\_\_\_\_ Хххххх Х.Х.  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 1997г

административная структура ООО "ррр"



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства. [Электронный ресурс] / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2015. — 272 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/56308> — Загл. с экрана.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Арутюнова Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
5. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54884> — Загл. с экрана.
6. Веснин В.Р. Теория организации. [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54883> - Загл. с экрана.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
8. Гетманова Г.В. Теория организации: Электронное учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : ИЭО СПбУТУиЭ, 2008. — 125 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/63796> — Загл. с экрана.
9. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
10. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник / Р. Л. Дафт; Пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 729 с. – (Сер. "Зарубежный учебник").
11. Дафт Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
12. Демчук О.Н. Теория организации. [Электронный ресурс] / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2012. — 262 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/84195> — Загл. с экрана.
13. Долгов А.И. Теория организации. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2016. — 224 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/85873> — Загл. с экрана.
14. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат), — [www.dx.doi.org/10.12737/2375](http://www.dx.doi.org/10.12737/2375).
15. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 2000. - 432 с.

- 16.Иванова Т.Ю. Теория организации. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2012. — 432 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53561> — Загл. с экрана.
- 17.Изюмова Е. А. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: учеб. пособие / Е. А. Изюмова, Н. А. Банько, Е. Б. Гончарова. – Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2012. – 72 с.
- 18.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. — 336 с.
- 19.Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ.под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
- 20.Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: курс лекций. – М.Издательство «Альфа-Пресс», 2001. – 448 с.
- 21.Коробко В.И. Теория организации: учеб. пособие для бакалавров и магистров вузов/ — М.: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2016. – 168с.
- 22.Кузнецов Ю.В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю.В.Кузнецов, Е.В.Мелякова. – М.: Издательство Юрайт,2015. – 365 с.
- 23.Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.
- 24.Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие /Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.
- 25.Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2015. – 222 с.
- 26.Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
- 27.Кузнецова Н.В. Менеджмент: практикум /Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2016. – 89 с.
- 28.Лафта Дж.К. Теория организации: учеб.пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
- 29.Лукичева Л.И. Менеджмент организации : теория и практика.- М : Омега-Л,2011. – 488 с.
- 30.Макарченко М.А. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие. — СПб. : НИУ ИТМО, 2008. — 163 с.
- 31.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.
- 32.Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. / Под общ. ред. Ю. Каптуревского - СПб. : Питер., 2002. – 330 с.
- 33.Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.
- 34.Модели развития организации: Модель И. Адизиса и модель Р. Дафта. – Режим доступа: URL: <http://andrey-shad.livejournal.com/1456.html>

35. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления: Монография / Подлесных В.И., Кузнецов Н.В., Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
36. Паратнова О. Жизненный цикл организации. Модель И. Адизеса. - Режим доступа: URL: <http://www.psychologos.ru/articles/view/zhiznennyy-cikl-organizacii.-model-i.-adizesa>
37. Парахина В.Н. Теория организации : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.
38. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
39. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб. пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.- 320с.
40. Руденко И.В. Теория организации. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2014. — 96 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/61889> — Загл. с экрана.
41. Ружанская Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.
42. Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. [Электронный ресурс] / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2017. — 200 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/92712> — Загл. с экрана.
43. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: Юнити, 1999.- 222с.
44. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с.
45. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.
46. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.
47. Теория организации и организационного поведения. Учебник : учебник / В.Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2014. — 472 с.
48. Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 471 с. — Серия : Магистр.
49. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.
50. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
51. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.: 60x90 1/16. (переплет) <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=369915>

52. Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 334 с.
53. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов; Государственный Университет Управления. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
54. Теория организации: хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Т.Н. Клёминой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 605 с.
55. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособие. – СПб: ИТМО, 2008. – 148 с.
56. Третьякова Е.П. Теория организации (для бакалавров). [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2014. — 224 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53562> — Загл. с экрана.
57. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации. Учебное пособие. – Москва: Международный консорциум «Электронный университет», МЭСИ, 2004. – 112 с.
58. Шумский А.Е. Теория организации. Учеб. пособие / А.Е. Шумский. – Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006.- 98 с.
59. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.
60. Теория организации: методические материалы по изучению дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» / авт.-сост.: Т.А. Андреева, О.Е. Колбасенко, Е.С. Сарасеко / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 96 с.

### **Рекомендуемые интернет-ресурсы**

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549).
3. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
4. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
5. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
7. <http://www.eup.ru> – Библиотека экономической и управленческой литературы
8. <http://e-college.ru> - проект Московского института экономики, менеджмента и права ([МИЭМП](#)), посвященный [дистанционному обучению](#). Сайт поддерживается силами Информационно-методического центра ([ИМЦ](#)) [МИЭМП](#).

9. <http://www.gaudeamus.omskcity.com> - электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.
10. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
11. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
12. <http://economics-online.org>- Сайт Economics online - Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
13. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
14. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
15. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" (window.edu.ru) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.
16. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
17. <http://www.gumer.info> - Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.
18. <http://www.finbook.biz> - Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.
19. <http://menegerbook.net> - библиотека менеджера
20. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
21. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
22. <http://ecsocman.edu.ru>- Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
23. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории,

международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.

24. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

25. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

26. <http://lt-nur.uni-dubna.ru> - Интернет-портал «Международная научная школа устойчивого развития»

27. [www.rypravlenie.ru](http://www.rypravlenie.ru) - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

28. [www.yrazvitie.ru](http://www.yrazvitie.ru) - Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Гл. ред. Большаков Б.Е. Журнал выходит 2 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

3,04 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2018 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru