

БАКАЛАВРИАТ

Л.А. Жигун

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

В каталог учебников

Рерайт дипломных и курсовых работ

Начните бизнес в Интернете с собственного
сайта-визитки

Дистанционные курсы по созданию
эффективных сайтов

Уникальные подборки материалов
по экономике и менеджменту:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации
преподавателей;

Вернуться в каталог учебников
- для рефератов и контрольных.

znanium.com

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 2. Диссертации и научные работы**
 - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

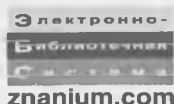
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Рекомендовано
Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений,
обучающихся по направлениям подготовки
38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное
и муниципальное управление», 38.03.03 «Управление
персоналом», квалификация (степень) «бакалавр»*



*Соответствует
Федеральному государственному
образовательному стандарту
3-го поколения*

Москва
ИНФРА-М
2014

УДК 65.0(330.030.8)
ББК 65.92я2
Ж68

Ф3 № 436-Ф3	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 1 ст. 11
----------------	---

Рецензенты:

В.Л. Абрамов, д-р экон. наук, проф. Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Э.А. Смирнов, д-р экон. наук, проф. Государственного университета управления

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.

ISBN 978-5-16-009449-6 (print)

ISBN 978-5-16-100572-9 (online)

Учебное пособие соответствует требованиям компетентностной модели к дисциплинам профессионального цикла структуры основной образовательной программы ФГОС ВПО третьего поколения по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). Развивает общекультурные и профессиональные компетенции в области профессиональной деятельности бакалавра менеджмента.

Отличием от существующей учебной литературы является стройность дидактической модели изложения: от явления — к его теоретическому объяснению через закон, от закона — к формулированию целесообразной оценки явления, от целесообразности — к практике активного взаимодействия с явлением; применение развитого методического аппарата; связь изучаемых тем по формируемым знаниям, умениям, навыкам; более развернутая и углубленная по сравнению с базовым учебником информация по вопросам теории организации; отражение актуальных проблем современных организаций, наглядность, а также доходчивость изложения.

Для студентов, преподавателей, аспирантов, практических работников, а также лиц, интересующихся вопросами теории организации.

Самообразование руководителей - ББК 65.92я2

всего 1-2 часа в месяц

ISBN 978-5-16-009449-6 (print)

ISBN 978-5-16-100572-9 (online)

© Жигун Л.А., 2014

ВВЕДЕНИЕ

«Теория организации» представляет собой второй блок дисциплины «Теория менеджмента» из базовой части профессионального цикла Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденного приказом министра образования и науки Российской Федерации от 20.05.2010 № 544.

Учебное пособие соответствует требованиям, предъявляемым к овладению бакалаврами компетенциями в области: организационно-управленческой и информационно-аналитической деятельности; разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); формирования организационной и управленческой структуры организаций; оценки эффективности организационных проектов; подготовки отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.

Учебное пособие предназначено дополнить исходную информацию образовательного комплекса базового учебника по теории менеджмента более развернутой и углубленной по вопросам теории организации.

Целью освоения курса «Теория организации» по дисциплине «Теория менеджмента» является подготовка бакалавров к эффективному использованию теоретических основ и приобретенных практических навыков по теории организации; формирование основ знаний для последующего усвоения дисциплин базовой части профессионального цикла: «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями», «Управление человеческими ресурсами», «Управление операциями», «Управление проектами» и т.д.

Учебное пособие состоит из трех разделов.

Первый раздел раскрывает причины, обусловившие разработку теории организации. Показаны гносеологические основы восприятия явления организации А. Богдановым и Л. фон Берталанфи как системы, а также демонстрируется ее место в системе научных знаний. Представлена феноменологическая картина современных социальных и хозяйственных организаций. Раскрывается общее и специфическое между явлением организации и управления с акцентуацией на отличиях организационных структур от структур управления, зачастую отождествляемых в учебной литературе.

Второй раздел посвящен теоретическим основам теории организации: ее законам, способам практического применения с использованием научных принципов. Дидактически корректным представляется начало изучения раздела с демонстрации наблюдаемости и выявления истинности действия законов теории организации. Классификация объективных законов организации и последующая их группировка на всеобщие, структурно-формирующие, взаимосвязи с взаимодействием и функционированием является достаточно продуктивной как с точки зрения исследования действия законов организации, так и с позиции дидактики для целостного восприятия студентами изучаемых групп законов организации. Такой подход органически связан с последующим объяснением отличий объективных законов от специфических законов социальной организации и их состава.

Анализируются принципы образования организационных структур социальных и хозяйственных организаций (статической и динамической организаций), а также управляющих воздействий на внутриорганизационные процессы (принципы рационализации).

Третий раздел знакомит с практикой применения теоретических основ дисциплины в деятельности организации. Акцентируется внимание на том, что достижение организацией успеха требует проведения разнообразных совершенствований, основой которых служит проектирование организационных систем. Выделяются основные виды организационных структур и способы их построения.

Особое внимание уделяется демонстрации сущности организационной деятельности людей в современной организации, а также разделению их на субъекты и объекты организаторской деятельности и раскрытию их функций. Освещаются виды организаторской деятельности субъектов по уровням в организационной системе. Коллектив организации рассматривается как субъект и объект организационной деятельности, изучаются его важнейшие функции, свойства, признаки, строение, нормы и оценки, схемы коммуникаций. Описываются организационная культура, внешние и внутренние факторы ее возникновения, свойства и типы, средства и элементы поддержания, национальные аспекты.

Оцениваются движущие силы и закономерности развития организаторской и организационно-управленческой мысли, действующие в современной организационной практике тенденции.

Дидактика учебного пособия обусловлена общей логикой познания: от явления — к его теоретическому объяснению через закон, от закона — к формулированию целесообразной оценки явления, от целесообразности — к практике активного взаимодействия с явлением. Таблицы и рисунки способствуют образному закреплению и логическому усвоению изучаемого материала. Для организации

самостоятельной работы студентов каждый подраздел содержит вопросы для самопроверки. При необходимости более углубленного изучения понятий и терминов, а также подготовке к сдаче тестов, дополнительным дидактическим средством служит словарь «Теория организации» (2012) издательства ИНФРА-М с доступом через электронно-библиотечную систему (<http://znanium.com>).

Пособие снабжено глоссарием, практическими работами, включающими тестовые и практические задания с задачами, темы рефератов, развернутые вопросы к экзамену. Для углубленной самостоятельной работы студентов приводится список литературы и необходимых интернет-ресурсов.

В целях организации групповой работы с преподавателем пособие снабжено развернутыми планами семинарских занятий.

Для самостоятельного изучения пособия слушателями дистанционной формы обучения в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации имеется курс видеолекций автора, рассчитанный на 14 часов.

В целом изучение пособия позволяет овладеть как теоретической базой, так и конкретными практическими навыками применения теории организации в будущей деятельности. Реализация компетентностной модели построения пособия обеспечивает связи изучаемых тем по формируемым знаниям, умениям, навыкам.

Результат освоения учебного пособия является закрепление, дополнение и развитие следующих компетенций:

1) общекультурных (ОК):

- знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);

- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);

2) профессиональных (ПК):

- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);

- готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

- способность планировать операционную (производственную) деятельность организаций (ПК-19);

- знание современных концепций организации операционной деятельности и готовность к их применению (ПК-22);

- умение моделировать бизнес-процессы и знакомство с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35);
- умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47).

Раздел 1

ПРИЗНАКИ, СВОЙСТВА, ВИДЫ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория организации представляет собой достаточно сформированный раздел научной дисциплины «Теория менеджмента», на что указывает наличие в ней развернутой структуры законов. Она служит основой для целого комплекса управленческих наук: теория управления, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, управление персоналом, разработка управленческих решений, организационное поведение, управление проектами.

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

1.1. Предмет, функции и задачи теории организации

Для определения места теории организации в системе научных знаний следует определить ее предмет и задачи.

Предмет теории организации определяется неоднозначно. С *фундаментальных* позиций считается, что его составляют закономерности строения, формирования, развития, распада организаций, а также научные подходы и методы их изучения (А.Е. Шумский)¹. Согласно *прагматической* оценке предмет теории организации составляют организационные отношения людей в процессе совместной деятельности и закономерности их развития (Э.А. Смирнов)².

В соответствии с первой позицией основными *функциями* теории организации являются: познавательная, методологическая, организующая и прогностическая. *Познавательная* функция состоит в исследовании закономерностей строения, функционирования и развития различных организационных форм, процессов организации и самоорганизации, происходящих в сложных системах. Крупнейшим теоретиком теории самоорганизации является П. Крпоткин.

Методологическая функция заключается в разработке общих методологических подходов к исследованию организационной деятельности.

¹ Шумский А.Е. Теория организации: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. С. 6.

² Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 36–37.

Организирующая функция проявляется в обобщении организационного опыта, полученного в практике деятельности организаций, с целью их совершенствования.

Прогностическая функция позволяет прогнозировать основные тенденции развития организаций, предвидеть возможность появления новых организационных форм, их особенности.

Основные *задачи*, решаемые в рамках теории организации:

- описание (построение моделей) и классификация организаций;
- выявление законов и закономерностей строения, функционирования и развития;
- формулирование принципов обеспечения организационных процессов;
- анализ (в первую очередь устойчивости, надежности и управляемости);
- проектирование;
- управление и оптимизация организационных процессов.

Б.З. Мильнер 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 результатов¹.

1.2. Теория организации как междисциплинарная область научных знаний

Междисциплинарные связи

Существующие взгляды на взаимосвязь теории организации с другими науками во многом совпадают. Имеющиеся же различия обусловлены степенью развитости научных представлений о теории организации в целом и связанных с ней наук в частности.

В 30-х годах XX в. в связи с индустриальным развитием общества возникает ряд научных направлений, родственных по своему содержанию с теорией организации: теория систем, теория управления, кибернетика, теория катастроф и др. Также возникает большая группа прикладных наук, таких как менеджмент различных сфер деятельности общества (персонала, производства и др.), организационное поведение, социология организаций, информационные системы, проектирование организационных систем и др. (табл. 1).

¹ Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 13.

Таблица 1

Смежные с теорией организации научные дисциплины¹

Научные дисциплины	Исследуемые аспекты
Теория организации	Сущность, типы, цели, миссия, среда, структура, коммуникации, механизм функционирования, адаптация, проектирование, 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

Взаимодействие теории организаций с другими научными дисциплинами представлено на рис. 1. Особую роль в рамках теории организаций занимают такие научные дисциплины, как общая теория систем и кибернетика, которые также претендуют на роль мета-наук.



Рис. 1. Связь теории организации с другими научными дисциплинами²

В целом развитие теории организации невозможно без включения в нее теоретических конструктов, понятий, законов, отдельных принципов и положений. В свою очередь, теория организации вно-

¹ Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во ИМЭС, 2006.

² Шумский А.Е. Теория организаций: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. С. 8.

сит во взаимосвязанные с ней науки свои научные результаты. В этом проявляется междисциплинарное взаимодействие теории организации с указанными науками.

Место теории организации в структуре управленческих наук

С точки зрения фундаментальности и характера рассматриваемых проблем наиболее близкими к теории организации являются такие науки, как общая теория систем и кибернетика, имеющие свой объект и предмет исследования. Так, *общая теория систем* — это научная дисциплина, исследующая объекты произвольной природы с точки зрения их системного характера.

Теория систем изучает законы и принципы, относящиеся только к организационным системам в целом. Она выявляет и раскрывает их свойства, типы связей и структуру, обобщая в единую теоретическую концептуальную картину. В ней преобладает номотетическая (абстрактно-теоретическая) форма содержания, направленная на установление *объясняющей* и *предикативной* системы законов.

Поскольку любая организация может быть представлена в виде системы, то возникает закономерный вопрос: не является ли теория организации частью общей теории систем? Ответ на этот вопрос неоднозначен. Если согласиться с тезисом А. Богданова о существовании неорганизованных (нейтральных) систем, то понятие «система» оказывается шире, чем понятие «организация».

С другой стороны, концентрация внимания на социальных организациях требует привлечения результатов, выходящих за рамки общей теории систем. Связь между общей теорией систем и теорией организации происходит через принципы и законы организованных систем, как это показано на рис. 2.



Рис. 2. Пересечение объемов объекта и предмета теории организации с общей теорией систем¹

Кибернетика — наука об управлении, связи и переработке информации. Другое определение (которое не противоречит первому, но

¹ Шумский А.Е. Теория организаций: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006.

более узкое): кибернетика — это наука об оптимальном управлении сложными системами. Основатели кибернетики — Н. Винер, У. Эшби. Сам термин «кибернетика» восходит к Платону (IV в. до н.э.; у древних греков он означал искусство управления кораблем). Андре Мари Ампер в своей классификации наук (1834) предложил называть кибернетикой науку об управлении человеческим обществом. В рамках кибернетики разработаны общие принципы и законы управления сложными системами, которые применимы, в частности, и к социальным организациям.

А. Устинов и В. Селезнев отмечают, что кибернетика в отличие от теории организации изучает законы и принципы специфических систем (кибернетических объектов), которые связаны с получением, восприятием, хранением, передачей и переработкой информации. Ее научными отраслями являются теории информации, алгоритмов, автоматов, распознавания образов и др. Эти проблемы частично входят в предмет теории организации при обобщении и систематизации организационного опыта¹.

В целом теория организации исследует не только организационные законы кибернетических систем, но и организационный опыт, организационные отношения, происходящие в системах. По своему объекту и предмету исследования это более широкая наука, чем теория систем и теория кибернетики.

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. Общее представление о системе организационных наук и структуре научных знаний можно составить из следующей схемы (рис. 3).

Из приведенной схемы видна иерархия расположения наук по уровню их фундаментальности. В работах Э.А. Смирнова и Б.З. Мильнера приводится иной порядок фундаментальности наук и их место в системе². В этой связи теория организации призвана использовать достижения и знания целого ряда смежных научных дисциплин для решения основополагающей задачи с учетом изучаемых ими аспектов.

Наиболее полное представление о концептуальных особенностях понятия «организация» позволяет получить системный подход, отражающий специфический и адекватный смыслу данной категории метод познания — системный метод.

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 12.

² Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 12.

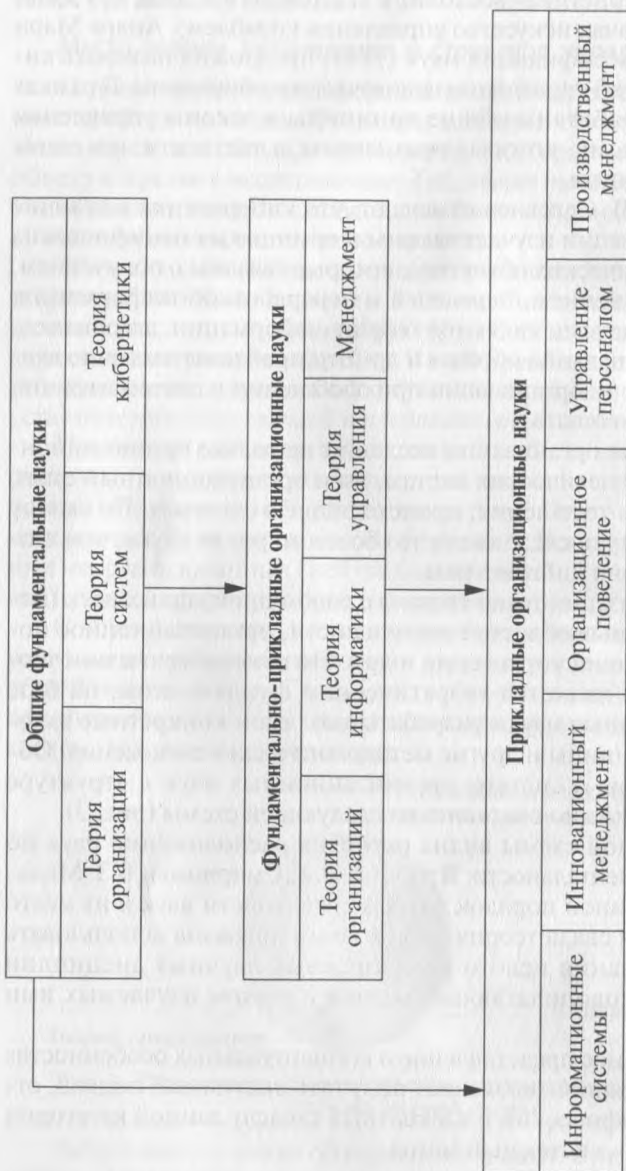


Рис. 3. Место теории организации в системе других наук
 (по А. Устинову и В. Селезневу)¹

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 13.

По определению Г. Латфуллина и А. Райченко, теория организации как наука определяет область основополагающих представлений о порядке, формах, структурах, процедурах и методах построения, оформления и отражения процессов и систем. Она раскрывает внутреннее строение, состав и содержание исследуемых объектов, представляя их в структуре тех или иных научных дисциплин. В то же время она позволяет, вооружившись такими знаниями, формировать и формулировать совокупность фундаментальных, естественных, точных, социальных и других современных наук на единой организационной основе¹.

Г. Латфуллин и А. Райченко относят теорию организации к комплексу управленческих дисциплин в качестве одной из фундаментальных, основополагающих областей системы современных знаний². Исходной, формальной и содержательной основой, средством отражения и представления всех категорий и понятий теории организации, как и любой другой науки, служит *информация*. Действительно, именно в виде, посредством и в процессе информационной деятельности человек усваивает, систематизирует и использует научные знания.

Значение научной информации как систематизированной среды отражения объективной реальности и субъективных представлений о ней трудно переоценить. В настоящее время эта область знаний претерпевает бурное развитие — от информатики к полноценной теории информации. Именно она объективно становится одним из необходимых начал, эффективных средств и систем всех научных исследований.

Другой объективной основой разработки и построения состава и содержания теории организации, определения ее значения и функции в системе современных знаний служат фундаментальные, естественные и точные науки. Они первыми выделяют и исследуют объективные прообразы и аналоги организации, раскрывают и описывают основные законы, формы и процессы строения и развития мироздания. В ходе исследований этих областей знаний человек прежде всего ищет и находит ответ на вопрос, как устроен тот или иной объект, а значит, выясняет его организацию.

Абстрактно-математические систематизации, раскрывающие вариации объективной организации соединений, перестановок, размещений, сочетаний, привели к выделению и становлению такой области знаний, как комбинаторика. Она впервые акцентировала внимание на изучении состава, характера, конфигурации связей и зависимостей различных объектов и их составляющих, что позволило существенно расширить представления о возможных соотношениях объективного и субъективного в строении организации.

¹ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 57.

² Там же. С. 58.

В целом теория организации выступает единой и комплексной теоретической основой, формирующей и обеспечивающей последовательную взаимосвязь и гармоничное развитие всей совокупности управленческих наук.

В свою очередь теория организации как универсальный инструмент исследования, отражения и построения процессов и систем вместе с другими областями знаний сама становится источником новых научных дисциплин и направлений, например, таких как организационные изменения, развитие организации, управление проектом, уверенно завоевывающих право на самостоятельность. Постоянно развиваясь и совершенствуясь, они способны обеспечить организационно-методическое сопровождение практической адаптации и применения знаний комплекса управленческих дисциплин (рис. 4).



Рис. 4. Взаимосвязь теории организации с другими областями знаний

Практическая реализация применения теории организации в качестве инструментария уверенно выражается в построении, структуризации и представлении таких производственных дисциплин, как технология, и таких социально-прикладных дисциплин, как конфликтология или политология.

Разнообразие дисциплин прикладной организации обусловлено постоянной специализацией человеческой деятельности в социально-экономических процессах и системах (операционный менеджмент Л. Гелловей, организация управленческого труда О. Громовой, организационное поведение П. Дизеля, органайзинг Ю. Габриеля и др.). Их взаимосвязь с наукой организации заключается в конкретных формах и методах применения этих знаний.

Таким образом, специализированные направления прикладной организации представляют собой конкретно адаптируемый инструмент исследования и разрешения проблем функционирования и развития самых разнообразных объектов в различных сферах человеческой деятельности.

Определение места теории организации в системе современных знаний обуславливает выявление ее особой, структурообразующей роли как в научной, так и в практической деятельности человека. Основой выработки и построения такого представления служит выделение теоретического и практического значения организации как науки в целом, а теории организации как ее фундамента — в частности: от тектологии А. Богданова до порядка и беспорядка в природе П. Эткинса. Именно в них наиболее полно и всесторонне проявляется организационное (процессуальное, структурное, коммуникационное, коммутационное) начало всех процессов исследования и воздействия.

Теоретические основы теории организации: абстрактно-теоретическая концепция, классическая теория организации, бюрократическая теория организации, организационная концепция человеческих отношений, ситуационные теории организации, теория организационного потенциала, теория институтов и институциональных изменений, концепция системного подхода.

1.3. Основные направления развития теории организации

Ступени и методы развития

Как следует из рассмотрения места теории организации в структуре взаимосвязанных наук, ее развитие осуществляется в двух направлениях: интеграция и дифференциация связанных с ней различных областей знаний. *Интеграция* основана на стремлении исследовать проблему с разных сторон, сформировать приоритеты влияния той или иной процедуры на ситуацию в целом. *Дифференциация* заключается в поиске своего особого предмета и объекта исследования. В этом процессе Э.А. Смирнов выделяет три ступени развития теории организации:

- 1) создание общего подхода к основным научным воззрениям на базе имеющихся в менеджменте, экономике, социологии и других, относительно разработанных науках научных воззрений и дальнейшего продвижения в исследованиях;
- 2) выделение своей локальной области исследования части организации и развития ее;
- 3) формирование трехступенной схемы развития (рис. 5).

Определенную трудность для развития теории организации представляет проблема количественного измерения организационных параметров. В настоящее время исследователи в основном оперируют качественными измерениями: значительный, существенный, быстрый, медленный, хороший, высокий, эффективный, неэффективный. Например, связи в организации хорошо структурированы, организация обладает высоким инновационным потенциалом и т.п.

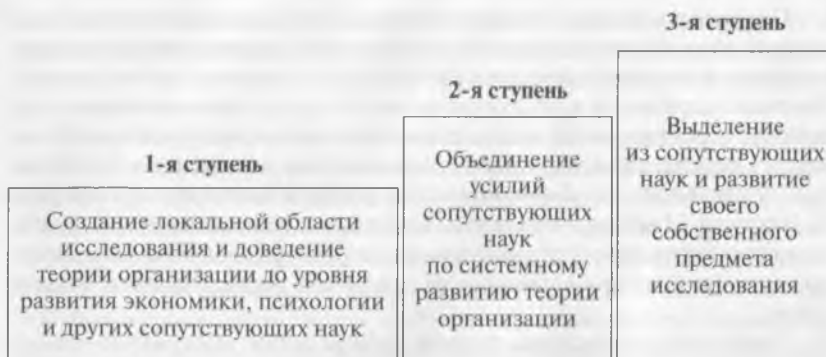


Рис. 5. Схема ступеней развития теории организации (по Э.А. Смирнову)¹

Развитие теории организации осуществляется общенаучными и специфическими методами. К эффективным общенаучным методам исследования в теории организации относятся дедукция и индукция. *Дедукция* предусматривает исследования путем перехода от общего к частному. Сначала создается теория или методология, а затем объясняются или предсказываются единичные и групповые события. *Индукция* предусматривает исследования путем перехода от частного к общему. Вначале собирается обширный материал, на базе которого создается теория, способная объяснить любые происходящие события из типологии данных. Например, по результатам большого количества собранных материалов о зависимости характера отношений между работниками и эффективностью их труда была создана весьма эффективная теория коммуникаций, включающая пять уровней отношений: полная поддержка, различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Каждый метод исследования, развивающий теорию организации, опирается на комплекс эмпирических гипотез (предположений), которые должны удовлетворять следующим требованиям:

- осмысленность введенных терминов, категорий и понятий;
- непротиворечивость дефиниций одного и того же предмета или явления;
- достоверность выводов, т.е. возможность проведения проверки или повторения результатов;
- возможность обобщения на другие классы событий;
- наличие ограничений на применение гипотез (технических, экологических, социальных и т.д.);
- возможность объяснения происходящих событий и их прогнозирования.

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 40.

Помимо ступеней, в развитии теории организации Э.А. Смирнов выделяет три этапа, которые, в свою очередь, могут быть поделены на соответствующие подэтапы¹:

1) *сбор и обработка информации*:

- сбор фактов, явлений, прогнозов, тенденций, исторических и фольклорных сведений, легенд и мифов о существовании или функционировании организаций (как явления), особенностях организации (как процесса);

- систематизация информации и составление типологии, например по времени, эффективности, характеру организационных отношений, сфере деятельности;

2) *создание теорий и методик*:

- создание понятийного аппарата: категории, термины, их взаимосвязь, классы терминов, синонимы;

- привлечение научного багажа других наук для более полного понимания своих собственных проблем, например теории управления, разработки управленческих решений, кибернетики Винера, функционально-стоимостного анализа;

- нахождение зависимостей между параметрами, отношений между категориями, формулирование законов и закономерностей, например нормы управляемости персоналом в зависимости от характера деятельности, закон развития, закон самосохранения, закон синергии;

3) *апробация теорий и методик*:

- практическое апробирование разработанных теорий и методик;
- обобщение теоретических разработок и практических результатов применения отдельных положений теории организации, накопление статистических данных.

Перечисленные этапы выполняются циклически друг за другом на каждой новой ступени развития знания в области теории организации.

Текущий этап становления теории организации характеризуется не только выделением ее в самостоятельную дисциплину, но и ее позиционированием в системе современных знаний. Это обуславливает необходимость определения места и роли данной науки в процессе познания, ее организационно-методического значения для обоснования, совершенствования и развития теоретических исследований и практических действий.

Этапы построения теорий

Исходным пунктом построения теорий служит выявление проблемной ситуации и постановка проблем. К. Поппер утверждал, что познание не начинается с наблюдений и фактов, оно начинается

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 40.

с проблем, с затруднений, вызываемых между знанием и незнанием. *Проблема* — это реальное противоречие, требующее своего разрешения на основе исследования его истоков, содержания, характера и возможных последствий.

Следующий этап — вычленение и исследование эмпирического объекта. Для этого применяются такие методы, как наблюдение, измерение, эксперимент, модельный эксперимент. Его результатом становится научный факт.

Накопленные факты позволяют перейти к этапу обработки и систематизации фактов методами анализа и синтеза, индукции и дедукции, аналогии, систематизации, классификации. Результатом данного этапа являются эмпирический закон либо эмпирическая (описательная) гипотеза.

Далее переходят к этапам получения теоретических знаний, первым из которых является построение и исследование идеального объекта с помощью таких методов, как абстрагирование, идеализация, формализация, мысленный эксперимент, математическое моделирование. Результатами этого этапа является формулирование понятий, идей, принципов, идеальных (знаковых) моделей, законов, аксиом, постулатов, положений.

Завершающим выступает этап построения и оправдания теоретического знания благодаря гипотезо-дедуктивному, конструктивно-генетическому, историко-логическому методам, а также методам верификации, фальсификации, логических и математических доказательств. Результаты этого этапа представлены гипотезами и теориями.

1.4. Концептуальные основы теории организации

В ходе развития теоретические основы построения и проектирования организаций разрабатывались на стыке разных отраслей знаний: теории систем, теории управления (кибернетики, менеджмента), экономики, социологии, психологии и др. У истоков современной теории организаций лежит ряд концепций: абстрактно-теоретическая, классическая, базирующаяся на результатах, полученных в практике хозяйственного управления, а также бюрократическая концепция, разработанная в приложении к крупным хозяйственным и государственным организациям, ситуационная, институциональных изменений (формальных и неформальных принуждений), системного подхода и др.

Под концепцией понимается формулирование целостного представления об объекте (явлении, процессе), его свойствах, отношениях (связях), оценке, поведении, намерениях действия (программах, планах, проектах), интерпретируемых на основе доминирующего принципа или теории.

Абстрактно-теоретическая концепция

В развитии теории организации ключевая роль принадлежит *абстрактно-теоретической концепции* (принцип выделения максимально общих связей, свойств, зависимостей), сформулированной А.А. Богдановым (Малиновским) в работе «Тектология. Всеобщая организационная наука» (1913). Теория организации рассматривалась как универсальная наука, обобщающая теоретические знания человека об окружающем мире. Предметом последней в технической сфере служит организация вещей, в экономической — организация людей, в политической сфере — организация идей.

В рамках концепции А.А. Богданов выявил основные признаки организации, описал действие законов организации, известных в настоящее время как законы синергии, композиции, самосохранения, расхождения, схождения. Он рассмотрел механизм отбора, регулирующий действие перечисленных законов, сформулировал понятия количественной и структурной устойчивости, ввел понятие организационного кризиса и указал основные способы преодоления таких кризисов.

В силу ряда обстоятельств положения, сформулированные ученым, не получили открытого признания и долгое время не цитировались. Тем не менее основные идеи, высказанные им, в последующем были вновь сформулированы и получили развитие в работах основоположников *общей теории систем* (Л. фон Берталанфи) и кибернетики (У.Р. Эшби, Н. Винер, К. Шеннон). Последующее развитие их идей в рамках системного и кибернетического подходов с привлечением формальных моделей и методов привело к созданию количественной теории организаций. Их сторонники, опираясь на формализованные описания различных ситуаций и действие факторов, пытались с помощью моделирования найти оптимальные решения стоящих перед организацией проблем, среди них — Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Классическая теория организации

В развитии теории организации важное место заняли обобщения эмпирических результатов, полученных в практике хозяйственного управления. Этот этап в развитии связан с формированием классической теории организации.

С точки зрения такой теории предприятие — это механизм, эффективность которого задается в терминах производительности. Работники в нем рассматриваются как шестеренки. Концептуальное представление об организации основывается на предположении, что руководство должно организовывать рациональное управление предприятием в интересах максимальной производительности с по-

мощью разделения производственного процесса на простейшие части и предварительно программировать задачи каждого сотрудника. Классическая теория предполагает, что работа должна изучаться с помощью научных методов и основой для определения оптимальной организации работы должен стать анализ фактов и данных, собранных непосредственно на рабочем месте.

Первым попытался проанализировать организационные аспекты управления Ф. Тейлор. Его идеи и методы известны как научное управление. Основное внимание он уделил низшему звену организации. Сформулировать суть его системы можно его же словами: «Наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния»¹. Главная идея научного управления заключалась в следующем: для каждого вида деятельности человека должно быть научное обоснование.

Разновидностью классической школы является *административная школа*, изучавшая роль и функции управления. Один из первых ее представителей — А. Файоль. Он стал первым, кто рассматривал реальную организацию как самостоятельный объект исследования.

Ученый выделил пять основных функций администрации: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль. В своей концепции он исходил из того, что искусство управления — это выбор соответствующих принципов, которые позволяют решать основные задачи при создании системы задач и власти. Файоль выделил 14 принципов, разделив их на три группы²:

1) *структурные принципы* — разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цель. Структурные принципы помогают понять основные направления для создания взаимных связей между членами организации, они лежат в основе системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности;

2) *принципы процесса* — справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство команд, подчинение главному интересу. Процессуальные принципы в значительной мере относятся к взаимоотношениям и взаимодействию между руководителями и подчиненными;

3) *принципы конечного результата* — порядок, стабильность, инициатива, они определяют желаемые состояния организаций.

¹ Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак; Науч. ред. и автор предисл. Е.А. Кочерина. М.: Контроллинг, 1991. С. 100.

² Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: Велби, 2005. С. 4.

Процесс организации — определение и создание общей структуры организации в соответствии с ее целями. Необходимо придать форму всей структуре и определить функции каждого ее элемента. Одни из наиболее видных последователей классической теории организации — Л. Гьюлик и Л. Урвик.

Импульс последующему развитию теории организации был придан Ч. Барнардом, автором книги «Функции руководителя» (1938). В ней он дал определение формальной организации, ее составных элементов и их назначения, а также выделил субъективные и объективные аспекты такого механизма организационной координации, как власть.

Барнард относил к функциям менеджеров разработку наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации (в частности, методов принятия решений и выстраивание систем коммуникации внутри организации). Он подчеркивал важность создания «организационной морали» как фактора, противостоящего разнонаправленным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих на предприятии людей. Тем самым он заложил основы концепции организационной культуры.

Ч. Барнард также фактически создал новую теорию организационной структуры, рассматривая организацию как коммуникационную систему (сеть) или систему длительных взаимодействий между работниками.

О.А. Орчаков указывает, что к другим важнейшим положениям подходов Ч. Барнарда, используемым современной теорией организации, относятся¹:

1) зависимость координационных механизмов (принятия решений) от сложившихся коммуникационных сетей и связей;

2) важность учета неформальных коммуникаций и неформальной подсистемы организации, а также построение организации с учетом границ ее формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений;

3) каждая большая организация состоит из групп, не совпадающих по своему составу с формальными подразделениями; каждая из этих групп может иметь свои цели и интересы; сведение этих целей и интересов воедино — собственно, и есть важнейшая координационная функция менеджера;

4) создание и управление организационными ценностями («организационной моралью») — важная функция менеджера, т.е., говоря современным языком, выстраивание и поддержание эффективной организационной культуры;

¹ Орчаков О.А. Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.htm>

5) организация обладает социальной ответственностью, подразумевающей, что деятельность отдельных организационных систем и принимаемые ими решения имеют далеко идущие социальные последствия как внутри организации, так и в окружающей среде.

Организационные исследования Ч. Барнарда по времени опередили появление общей теории систем в том виде, в котором ее сформулировали Л. фон Берталанфи, К. Боулдинг и др.

Организационная концепция человеческих отношений

Классические теории организации подверглись жесткой критике в 1930-е годы в связи с механистическим представлением о поведении человека в организации. Альтернативным направлением развитию классических теорий стала концепция человеческих отношений. Ее сторонники считали, что поведение человека не однообразно, как это представляли классические теории, а зависит от множества внутренних и внешних факторов.

Э. Мэйо первым сделал вывод, что существенное влияние на производительность труда работников оказывают не только материальные, но и психологические, и социальные факторы. Представители этой концепции полагали, что индустриальное общество нарушает нормальные человеческие отношения и разобщает людей. Организация должна быть ориентирована в первую очередь на людей, действующих в ней, а не на производство. Мэйо и его сторонники выделили три основных положения своей концепции человеческих отношений¹:

- 1) человек — прежде всего существо социальное;
- 2) жесткие формальные рамки несовместимы с природой человека;
- 3) ответственность за решение проблем индивида в организации несет менеджмент.

Мэйо считал, что назревающий конфликт между личностью и организацией можно разрешить путем удовлетворения социальных и психологических потребностей работников. При этом человек увидит *смысл* в своем труде, а организация добьется повышения производительности труда.

Сторонник развития концепции человеческих отношений Д. МакГрегор полагал необходимым сближение целей организации и целей индивида посредством совместных усилий руководителей и рядовых сотрудников компании. Он выдвинул положение о том, что основная задача руководства и организационной структуры — создание условий, позволяющих ее членам одновременно с достижением целей организации реализовать собственные цели.

¹ Орчаков О.А. Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.htm>

МакГрегор также сформулировал теории *X* и *Y* (1960)¹. Теория *X* предполагает, что человек ленив и его необходимо постоянно принуждать к работе и контролировать. Согласно теории *Y* индивид представляет собой творческую личность, которая все время ставит перед собой новые цели и задачи и добивается их осуществления своим трудом без какого-либо принуждения со стороны.

Работу МакГрегора продолжил У. Оучи (1974), который сформулировал уроки японского менеджмента в теории организаций *Z*. Ее центральными положениями являются пожизненная занятость работников, забота о работниках, в том числе об их социальной жизни, решения, принимаемые на основе консенсуса, медленное карьерное продвижение, отличная передача информации, преданность компании и активная забота о достижении высокого качества².

Инновационный подход к развитию теорий *X* и *Y* применил М. Стюарт (2010)³. По его мнению, источником противоречия теорий *X* и *Y* служат конфликты людей. Исходя из этого он сформулировал теории *U* и *T*. Согласно теории *U* (*Utopian*) конфликты между сотрудниками происходят в результате недопонимания. Устраните ложные предположения, которые индивидуумы держат в головах, и человеческое сообщество возвратится к естественному состоянию мира. По теории *T* (*Tragic*) конфликт присущ человеческим отношениям и возникает в результате реальных расхождений интереса.

Другой сторонник концепции человеческих отношений К. Арджирис (1957) способствовал развитию теории организации изучением влияния структуры организации на поведение работников. Поведение человека его интересовало в основном с точки зрения определения влияния, которое на него накладывают ограничения формальной организации. Следующие пять основных постулатов Арджириса указывают необходимые ступени развития человека в организации⁴:

- 1) от пассивности к активности;
- 2) от зависимости к независимости;
- 3) от потребности немедленного удовлетворения потребностей к способности их отсроченного удовлетворения;
- 4) от способности выполнять конкретные операции к способности осуществлять абстрактные;
- 5) от нескольких способностей к их многообразию.

¹ Классики менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 474–477.

² Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ.; Под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2001. С. 303–323.

³ Жигун Л.А. Матрица человеческих отношений М. Стюарта // Управление персоналом. 2010. № 14. С. 86–87.

⁴ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 25–26.

В 60–70-х годах XX в. *Ф. Герцберг* и другие представители школы человеческих отношений доказали, что увлечение теоретиков и практиков менеджмента идеями узкой специализации ведет к отчуждению работников друг от друга. В результате это не только не способствует росту производительности труда, но и прямо угрожает ему. Многие современные организации на Западе стали в рамках этого движения перестраивать рабочие процессы, создавать рабочие межфункциональные команды, вводить горизонтальную и вертикальную ротацию персонала с тем, чтобы снизить отрицательный эффект высокой специализации.

По мнению *У. Бенниса* (1967), жизнь организации на рубеже XX–XXI вв. будет определяться следующими условиями¹:

1) внешняя среда будет определяться стремительными технологическими изменениями и характеризоваться высокой нестабильностью;

2) более высокий общий уровень образования будет определять стремление людей к большей осмысленности труда и вовлеченности в управление, а также большей самостоятельности и автономности в поведении;

3) цели и задачи будут носить более сложный технический характер, который будет трудно прогнозировать; появится потребность в группах специалистов, работающих для реализации конкретных проектов;

4) организационная структура будет более динамичной, адаптивной и органичной. Эти гибкие структуры постепенно вытеснят бюрократическую структуру, разработанную классиками.

Сформулированный Беннисом прогноз тенденций развития современных организаций начинает сбываться, и современная теория организации учитывает это.

Особое место в развитии теории организации на основе концепции человеческих отношений принадлежит *Э. Дюркгейму* (1893)². Он предложил разделять формальные и неформальные аспекты организации, что впоследствии назвали «школой человеческих отношений» и социотехническим подходом. Человек в процессе разделения труда осознает свою зависимость от общества и поэтому обретает ряд моральных качеств, позволяющих ему трудиться не только на свое благо, но и на благо других людей. К этим качествам он относил то, что сейчас рассматривается как важнейшие компоненты корпоративной культуры: лояльность, идеалы, сознательность. Дюркгейм считал, что профессиональные корпорации и организации призваны выполнять не только производственные, но и морально-культурные

¹ Орчаков О.А. Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.htm>

² Там же.

функции, вырабатывать и внедрять в жизнь новые формы, которые регулировали бы отношения между людьми и способствовали развитию личности.

Основной лозунг всех последователей концепции человеческих отношений — человек в организации может быть лучшим менеджером сам себе и, следовательно, не нуждается в постоянном контроле.

Бюрократическая теория организации

Иерархическая концепция теории организации представлена бюрократической теорией организации. Она была сформулирована немецким социологом *М. Вебером* в работе «Хозяйство и общество» (1921), который рассматривал организацию с точки зрения отношений между различными уровнями власти. Его положения созвучны с рядом принципов Н. Макиавелли. По мнению Вебера, бюрократия — это идеальный тип организации, обеспечивающий наиболее эффективное и предсказуемое поведение членов организации.

Теория Вебера не содержит примеров каких-либо конкретных фирм, скорее, он пытался создать идеал, к которому нужно стремиться. Суть основных положений теории Вебера можно свести к следующему¹:

1) разделение всех заданий на высокоспециализированные виды работ, исполнители которых должны быть экспертами и нести ответственность за их выполнение;

2) разработанная система правил и стандартов для координации различных заданий и однородности выполнений сотрудниками своих функций;

3) четкая определенность иерархии власти. Каждый работник отвечает перед вышестоящим руководством за свои действия и действия своих подчиненных; верхние уровни власти могут делегировать свои полномочия нижестоящим руководителям, что дает им право управлять своими подчиненными;

4) безличное, формальное ведение всех дел в организации; любая пристрастность влияет на объективность и рациональность решений, вследствие чего возможны поправки либо, наоборот, сведение личных счетов друг с другом, что недопустимо;

5) наем сотрудников в соответствии с их квалификацией и умениями; защита от произвольного увольнения; карьерный рост, основывающийся на стаже работы и достижениях сотрудников;

6) четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;

7) дисциплина.

¹ *Колокнева М.В.* Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: Велби, 2005. С. 3–4.

С точки зрения ученого, такие характеристики должны существенно повысить эффективность деятельности организации.

В целом теория М. Вебера посвящена поиску ответа на вопрос: почему люди выполняют команды и поступают так, как им говорят? Чтобы ответить на него, Вебер ввел два понятия. Первое понятие — *сила*, под которой он понимал способность заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление. В современной теории термину «сила» Вебера соответствует понятие «влияние»; второе понятие — *власть*, под воздействием которой выполняются приказы теми, кто их получает.

В результате обобщения своих исследований ученый выделил три типа осуществления власти: харизматический, традиционный, рационально-легальный, каждый из которых выражает определенный административный механизм организации.

Бюрократическая система организаций до сих пор преобладает в деловой практике всего мира. Например, все организации в той или иной степени применяют специализацию и разделение труда, используют определенные виды бюрократических процедур и строят отношения по принципу «руководитель — подчиненный».

Ситуационные теории организации

Рост масштабов организаций, усложнение внутренней и нарастание подвижности внешней среды, выражающиеся в быстро меняющихся условиях деятельности, выявили в 1960-х годах определенное отставание разработанных теорий организации от новых задач активного и своевременного преобразования организаций, связанных с ними задач анализа и проектирования. Эти обстоятельства вызвали формирование *концепции обусловленности* — положенной в основу ситуационных теорий.

Суть концепции сводится к тому, что решения принимаются под воздействием стечения обстоятельств — условий. Разработчики теорий изучали сочетания обстоятельств, пытаясь выявить закономерности их возникновения и то, какие из возможных комбинаций будут наиболее эффективными.

Сторонники этого подхода делали выводы на основе практического (эмпирического) опыта работы в компаниях. Появление ситуационного подхода в решении проблем анализа и проектирования организаций можно объяснить усилением необходимости большей ориентации теорий в целом на решение практических задач управления. Тем самым решение проблем управления способствовало обогащению теории организации в части раскрытия механизма влияния факторов внешней и внутренней среды на организационные структуры и процессы.

Существенный вклад в развитие ситуативных теорий организации внесли М. Фоллет, Р. Стогдилл.

Последователи этого направления моделировали организационные процессы в поиске повторяющихся сочетаний условий, приводящих организацию к успеху. Р. Моклер пришел к выводу, что в лучшем случае можно разработать условные, или ситуационные, принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях. К числу последователей концепции обусловленности относится Дж. Коллинз с книгой «От хорошего к великому» (1999).

Один из последователей ситуационного подхода — П. Друкер пытался внести системность в научную разработку проблем поиска повторяющихся сочетаний условий, обуславливающих принятие руководителями решений. В своей «Энциклопедии менеджмента» (2001), обобщающей результаты 60 лет исследований, он выделил четыре типа ситуаций: типичные, исключительные, повторяющиеся, уникальные. Если ситуация будет неправильно классифицирована, то решение наверняка будет неверным.

Друкер выявил, что подавляющая часть проблем организации оказывается лишь симптомами, т.е. проявлениями более фундаментальных, базовых ситуаций. К типичным, общим тенденциям всегда необходимо подходить с неким общим правилом, принципом. Исключительное всегда следует воспринимать именно как единичное, частное явление и реагировать на него соответствующим образом.

После того как удастся разработать правильный принцип, ко всем проявлениям одной и той же общей ситуации можно будет подходить прагматически, т.е. адаптируя соответствующее правило к обстоятельству каждого конкретного случая.

С истинно уникальными событиями приходится работать в индивидуальном порядке, поскольку исключительные события выходят за рамки нормы.

Недостаток ситуационного подхода Друкер видел в ограниченности его аналитического инструмента — методе причинно-следственных связей. Он приводил к распространенной ошибке руководителей, заключающейся в восприятии общей, типовой ситуации как некой последовательности уникальных событий. Ее причина — недостаток глобального понимания, когда руководитель не в состоянии уловить некий общий принцип и предпочитает разбираться с частными проявлениями одной тенденции: причины — следствия. В таком случае все его усилия не принесут ничего, кроме раздражения и бессмысленной траты ресурсов.

Дж. Вудворд — одна из первых исследовала влияние такого внутриорганизационного фактора, как технология, на организационные процессы и характеристики. Она обследовала более 100 компаний, численность персонала которых составляла свыше 100 человек. Вудворд проводила интервью, опросы и анализ документации. Целью

ее исследований (1970) было выявить различия между организационными структурами и процессами. В ходе изучения организаций было обнаружено, что в рассмотренных организациях количество уровней управления колебалось от 2 до 12, охват контролем высшим руководством составил от 2 до 18 менеджеров, охват контролем нижним уровнем управления — 20–90 сотрудников. В целом соотношение исполнительного персонала к управленческому составило от 1 : 1 до 10 : 1. Она пришла к выводу, что структура и распределение функций не зависят от размера организации и ее отраслевой принадлежности.

Дж. Вудворд выделила три группы организаций: производящие единичную специализированную продукцию или продукцию малыми партиями; производящие массовую продукцию (конвейерное производство); с непрерывным процессом производства. Охват контролем низового уровня менеджмента при штучном производстве составил 21–30 работников, при массовом производстве — 41–50 работников, а при непрерывном — 11–20. Это объяснялось тем, что при массовом производстве отсутствует необходимость постоянного контроля, так как все действия исполнителей строго определены. В непрерывном производстве цена ошибки гораздо выше, а при штучном производстве каждый исполнитель сам несет значительную долю ответственности за свою работу, тем самым облегчая задачи менеджмента.

Важный вывод исследования Вудворд: крупная организация может включать подразделения, функционирующие на иных организационных принципах, чем вся организация в целом.

В общем сильная сторона ситуационного подхода — прикладной характер результатов, который позволяет использовать полученные знания в реальной практике. Последователи такого подхода старались выявить взаимосвязь между организационными подразделениями и между организацией и внешней средой. Они пытались определить, как организация будет действовать в той или иной ситуации (совокупности условий).

Ориентированность ситуационных исследований следующая:

- воспитание личных качеств и умения руководителя контролировать ситуацию;
- использование нестандартных методов обучения;
- удержание в центре внимания ситуации — набора обстоятельств, непосредственно влияющих на организацию;
- использование конкретных приемов управления в связи с конкретной ситуацией;
- наличие общего подхода для решения стандартных проблем и использование различных конкретных методов управления для каждой возникшей ситуации для максимального успеха;
- попытка варьировать многообразие частных подходов.

Результаты применения ситуационных теорий:

- ориентация на выработку ситуативного мышления и приложение полученных теоретических знаний к конкретным реальным процессам;
- определение конкретных переменных и их влияния на успех организации;
- эффективность обучения менеджеров на основе изучения меняющейся рыночной ситуации, непредвиденных ситуаций, влияния стихийных бедствий;
- расширение практического применения теории систем на основе внутренних и внешних переменных, влияющих на организацию;
- формирование возможностей прямого приложения науки к реальной жизни.

Общий недостаток ситуативного подхода — отсутствие возможности выделить факторы, непосредственно влияющие на успех организации, и рассмотреть только их.

Теория организационного потенциала

Усилия по преодолению ограниченности концепции обусловленности реакции организаций на подвижность внешней среды были предприняты в 1970-х годах *И. Ансоффом*, который сформулировал концепцию организационного потенциала.

В представлении Ансоффа организационная структура служит выражением состояния *потенциала* организаций, ее изменения представляют результат реакции организации на изменения внешней среды. По мнению ученого, структурирование обусловлено поведением современных фирм по трем направлениям, т.е. трем основным стратегиям: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности, активная политика в области нововведений. В зависимости от того какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры. Вместе с тем стратегии обусловлены влиянием внешних факторов.

Так, в условиях *стабильных* внешних связей с одним рынком сбыта внимание фирм было уделено снижению издержек производства и ценовой конкуренции. Наиболее выгодная модель в таких условиях — *функциональная структура*, так как благодаря специализации по функциям, экономии на издержках и узкой квалификации работников возможна быстрая производственная и конкурентная реакция.

Вместе с ростом фирмы и числа рынков, на которых реализуется ее продукция, ослабевает конкурентная реакция, увеличивается давление на центральный аппарат, и по мере роста управленческой пирамиды его контакт с реалиями рынка уменьшается. В результате была создана *дивизиональная структура*. Ансофф рассматривал этот

вид организационной структуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз»¹.

Появление в послевоенные годы ряда многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах. И. Ансофф называл такую структуру *многонациональной структурой, матрицей* типа «отделение — страна». Он полагал, что идея матрицы является одной из основных в современной науке о формировании организационных структур.

Использование нескольких стратегий требует образования организационных матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной компании. Одна из последних форм многонациональной структуры — матрица типа «продукт — рынок». В ней делается попытка сочетать рыночную политику с разработкой стратегии фирмы.

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделил основные тенденции их развития, в частности осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. Такой набор элементов представляет собой *организационный потенциал*, основу которого составляет культура организации — совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы.

Понятие потенциала обладает рядом системных свойств — способности подразделения задач, способы взаимосвязи задач, структура полномочий внутри функций и между ними и культура организации. Характер изменения организационного потенциала определяется внешними условиями. Для успешного изменения организационного потенциала нужны благоприятный климат в организации и квалифицированные руководители.

И. Ансофф считал, что основная задача высшего руководства современной фирмы — решение стратегических проблем в условиях *изменяющейся* внешней среды. При изменении стратегических позиций нужно согласовать сильные стороны фирмы с новой стратегической политикой, чтобы избежать превращения сильных сторон в слабые. Изменение стратегии фирмы ведет к изменению ее внутреннего потенциала.

Теория институтов и институциональных изменений

Исчерпание возможностей применявшихся в конце 1970—1980-х годов концепций по адаптации организаций к меняющимся

¹ Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989.

внешним условиям рынка актуализировало идею рационализации формирования этих процессов на основе научно установленных их закономерностей. Это привело к востребованию теории транзакционных издержек Р. Коуза («Природа фирмы», 1937) и особенно включения им в область ее применения общественных институтов («Проблема общественных издержек», 1960). Он показал роль институтов в реализации выигрыша от торговли — если транзакция сопряжена с высокими издержками, то их снижению могут способствовать институты.

Идею Коуза поддержали неоинституционалисты, в частности Г. Саймон, О. Уильямсон, М. Тейлор, Д. Норт и др. Они выделяют следующие виды транзакционных издержек:

1) издержки поиска информации (затраты времени и ресурсов на получение и обработку информации о ценах, об интересующих товарах и услугах, имеющихся поставщиках и потребителях);

2) издержки ведения переговоров;

3) издержки измерения количества и качества вступающих в обмен товаров и услуг (затраты на промеры, измерительную технику, потери от остающихся ошибок и неточностей);

4) издержки по спецификации и защите прав собственности (расходы на содержание судов, арбитража, органов государственного управления, а также затраты времени и ресурсов, необходимые для восстановления нарушенных прав);

5) издержки оппортунистического поведения.

Теория институтов

Развивая теорию рационального выбора, Д. Норт (1971) предложил модифицировать применяемую в экономической теории *концепцию человеческого поведения* при помощи теории транзакционных издержек.

Под институтами Норт понимает ограничения и механизмы их контроля. Институты включают любые формы ограничений, изобретенных людьми. Они могут быть как формальными (правила, изобретенные людьми), так и неформальными (не изобретенные непосредственно правила) — соглашения и (или) кодекс поведения, такие институты эволюционируют во времени.

Ограничения формируют структуры, конституирующие совокупность внутриорганизационных воздействий — стимулов. Они регулируют порядок взаимодействия людей, вызванного их мотивами.

Институциональные ограничения могут регламентировать то, что индивидуам запрещено делать, и то, при каких условиях индивидуам разрешается определенная деятельность, т.е. это область (*framework*), внутри которой возможны взаимодействия между людьми. Формальные и неформальные правила взаимодополняют и вза-

имоусиливают друг друга. Причем зачастую действие неформальных правил определяет эффективность действия формальных.

Д. Норт выделил три уровня принуждения, обеспечивающих действенность институциональных ограничений. *Первый* уровень — внутренние ограничения, формирующиеся под воздействием накопленных в прошлом цивилизацией опыта, знаний, и идеологий, которые любой индивид интериоризирует в ходе образовательного процесса. *Второй* уровень — угрозы наказания, насилия, предусмотренного в рамках формальных правил как глобальных, так и локальных (контрактов). *Третий* уровень — общественные санкции и угрозы насилия со стороны государства, которое обладает сравнительными преимуществами в его осуществлении, поскольку состоит из индивидов, специализирующихся на насилии.

В результате ученый установил, что, во-первых, институты оказывают большее влияние на поведение людей в условиях неопределенности (сложность проблемы, сложность процедуры принятия решений) при обработке информации, воздействуя на мотивацию.

Во-вторых, в реальной действительности трансакции редко происходят без издержек, которые связаны с затратами на получение информации. Их разделяют на затраты измерения ценных свойств предметов *обмена* и затраты на защиту *прав* собственности и соблюдение контрактов. Общие издержки производства, по определению Норта, составляют издержки трансформации — затраты факторов производства на изменение атрибутов предметов обмена и издержки трансакций.

Главная функция институтов в обществе — сокращать неопределенность через установление стабильной (но не обязательно эффективной) структуры человеческих взаимодействий.

Теория институциональных изменений

Для анализа институциональных изменений Д. Норт проводит четкую границу между институтами и организациями. Организации, как и институты, обеспечивают *структурность* взаимодействия экономических субъектов.

Необходимо, пишет Норт, различать правила и игроков. Цель правил — определить способ, которым игра осуществляется. Цель команды внутри набора правил — выиграть игру при помощи комбинации способностей, стратегии и координации, честным, а иногда и нечестным путем. Моделирование стратегии и способности игроков в их развитии — это отдельный процесс от моделирования создания, эволюции и последствий правил.

И то, как организация возникает, и то, как организация эволюционирует, в значительной степени зависит от институциональной среды. В свою очередь, организации влияют на эволюцию институ-

диональной среды. При этом Норт не рассматривает организации как специальный объект исследований, а лишь как факторы (агенты) институциональных изменений, т.е. в его поле зрения находится взаимодействие между организациями и институтами.

Организации создаются с определенной *целью* — как следствие набора возможностей, возникающих из существующих ограничений (как институциональных, так и рассматриваемых традиционной экономической теорией), и *попытки* достижения этих целей являются главными факторами институциональных изменений. Результирующая траектория институциональных изменений задана: 1) замыканием, следующим из симбиотической связки между институтами и организациями, которые развиваются как следствие *структуры стимулов*, обеспеченной институтами; 2) обратным процессом, благодаря которому люди реагируют на изменяющийся набор возможностей.

Основные *причины институциональных изменений*, по определению Норта: изменения во внешней среде, среди которых наиболее исследованы изменения в относительных ценах; накопление опыта и знаний, приводящее к изменению мыслительных конструкций предпринимателей. Предпосылки для институциональных изменений появляются при изменении внешних условий и внутренних мыслительных конструкций.

Д. Норт полагает, что действующие лица исходят из действительной модели и если эта модель не соответствует действительности, то обратная связь будет давать сигналы о необходимости корректировок мыслительных моделей.

Норт отмечает также, что *экономический рост зависит* от соотношения между формальными правилами, стимулирующими рост продуктивности, и правилами, благоприятствующими рентоориентированному поведению — развитию монополизма, перераспределению дохода и неэффективному *размещению ресурсов*. Если первые преобладают в институциональной структуре, то создаются предпосылки для долгосрочного роста. Трансакционные издержки политических и экономических рынков вместе с субъективными моделями игроков определяют постепенность их движения к более эффективным результатам.

В целом распространение институциональных изменений может быть принудительно вмененным и добровольно принятым. Они происходят под воздействием трансакционных издержек и издержек влияния, а также конкуренции институтов и рынка институтов.

Основными теоретическими моделями институциональных изменений являются модели Алчиана (естественный отбор наиболее эффективных институтов), Норта — Уоллиса (институциональные изменения и политический рынок), Лайбкепа (учет распределитель-

ных последствий), Раттена – Хайами (индуцированные институциональные изменения), Найта (проблема безбилетника), а также Бромли (институциональные сделки).

Концепции институтов и институциональных изменений развили в теории организации представления о механизме взаимодействия организаций и внутриорганизационного поведения субъектов и объектов.

Концепция системного подхода

Усиление в 80-е годы XX в. взаимообусловленности различных процессов функционирования организаций, влияющих и на результаты деятельности, и на поведение организаций во внешней среде, потребовало применения подхода, соответствующего решению новых проблем. Такими комплексными возможностями обладает концепция системного подхода, в основе которой лежит рассмотрение организации как сложной целостной социально-экономической системы, состоящей из взаимосвязанных элементов: структурных подразделений и персонала, выполняющих требуемые функциональные задачи. В результате на смену ситуационному редукционизму пришел принцип холизма структурно-поведенческого изучения социальных систем.

Основные принципы системного подхода:

1. *Целостность.* Свойства системы, не сводимые к сумме свойств ее элементов, появляющиеся только в результате системного взаимодействия объединенных элементов.

2. *Зависимость.* Каждый элемент системы, его свойства и отношения зависят от их места и функций (значения, назначения) внутри этой системы.

3. *Структурность.* Способы размещения элементов системы в пространстве и во времени благодаря фиксации сети связей и отношений между ними.

4. *Границы системы.* Систему можно выделить (отграничить) из окружающей среды путем определения ее границ.

5. *Иерархичность.* Части, подсистемы и элементы системы ранжированы и в определенном порядке разделены по уровням.

Важным эффектом создания организационных систем является *синергия*, когда при совместном и взаимосогласованном функционировании элементов некоей системы интегральный результат превышает простую сумму результатов этих элементов при условии их отдельного действия. Следовательно, разумно управляемая и скоординированная группа людей работает более эффективно и производительнее, чем те же люди, работающие по отдельности. Синергический эффект в организациях возникает благодаря системному подходу к разделению труда.

Фундаментальную основу концепции системного подхода образуют «Тектология» — всеобщая организационная наука А. Богданова, «Общая теория систем» Л. фон Берталанфи, К. Боулдинга, кибернетика Н. Винера и У. Эшби, а в ряде вопросов — теория автоматического управления.

Для описания функционирования системы используются понятия «открытой» и «закрытой» системы. Концепция системного подхода применяет понятие «открытой» системы. Она имеет специфические элементы взаимодействия с внешней средой — «входы», через которые удовлетворяется потребность системы в ресурсах (материальных, финансовых, трудовых и информационных), а также «выходы», направляющие во внешнюю среду товары или услуги. Включение таких элементов позволяет оценивать динамику развития организационных систем. При этом сохраняются инструменты детальной оценки состояний внутренней среды организации — организационно-технический, хозяйственный, социально-психологический и культурный уровни системы.

Преимущество системного подхода заключается в возможности комплексной оценки производственно-хозяйственной деятельности, эффективной организации процесса принятия решений на всех уровнях управления. В современных исследованиях по менеджменту основополагающим является системный подход.

В теории организации достаточно широко используется концепция структурно-функционального анализа, которая была создана Т. Парсонсом и Р. Мертоном (а также А. Этциони) на основе идей Э. Дюркгейма, но в рамках системного подхода. Один из главных элементов этой концепции — инвариантный набор функций организации: адаптация, целедостижение, интеграция, воспроизводство структур и снятие напряжений, решение которых обеспечивается особыми подсистемами.

Существует еще несколько вариаций системного подхода, в той или иной степени отражающихся в современной теории организации. В теории управленческих решений Г. Саймона, например, показано, что организационная структура определяет не столько правила, сколько предпосылки, условия принятия решений. Рассматривая схемы организационных структур, Саймон установил связь между количеством уровней управления в организации и количеством прямых подчиненных у менеджера (норма управляемости). Этот вывод используется в организационном проектировании и анализе организационных структур.

Другой вариант условно называется информационно-кибернетическим. Его представители рассматривают организацию как систему переработки информации применительно к социально-экономическим явлениям и организациям. Развитие этого направления связано

с прогрессом в области компьютерной техники и информационных технологий. Новый импульс этот вариант получил с появлением Интернета и бурного развития локальных внутриорганизационных сетей. Организация в такой трактовке рассматривается как совокупность «центров решений», осуществляющих информационные циклы по выявлению и устранению различного рода проблем, в условиях неопределенности и на основе принципа «ограниченной рациональности». При этом структура организации формируется в соответствии с этапами принятия решений, а формирование организационных подразделений основывается на рационализации коммуникационных каналов для принятия решений.

Одна из самых известных в 1980-е годы системных организационных концепций управления — это теория «7 S» Т. Пумерса и Р. Уотермана. Согласно ей эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных. Это семь взаимосвязанных переменных: *strategy* (стратегия), *structure* (структура), *system* (технические системы координации — бухгалтерский учет, планирование, отчетность и т.д.), *staff* (персонал), *style* (стиль), *skills* (умения, квалификация сотрудников), *shared values* (организационные ценности, разделяемые персоналом). Только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи компонентов.

Представители еще одного направления в теории организации рассматривали организацию как социотехническую систему. В этой концепции все организационные изменения связываются с совершенствованием управления на основе рациональной организации формализованных отношений в рамках иерархической функциональной структуры. Организационное проектирование в рамках системотехнического подхода ориентировано на создание функциональных систем «человек — машина», систем принятия решений и других информационных систем. Такая задача нередко доводится до формализованной постановки с применением аппарата моделирования и экономико-математических методов.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что является предметом теории организации?
2. Каковы задачи теории организации?
3. Каковы функции теории организации?
4. Действительно ли теория организации относится к междисциплинарной области научных исследований?
5. Существует ли взаимосвязь теории организации с другими науками?
6. Каково место теории организации в структуре управленческих наук?

7. Какие направления развития теории организации относятся к основным?
8. Чем образованы теоретические основы теории организации?
9. Кто разработал абстрактно-теоретическую концепцию?
10. В чем состоит различие между классической и бюрократической теориями организации?
11. В чем заключается особенность организационной концепции человеческих отношений?
12. Что общего между ситуационной теорией организации и теорией организационного потенциала?
13. Какова взаимосвязь между теорией институтов и институциональных изменений и концепцией системного подхода?

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

2.1. Содержание понятия «организация» и основные понятия теории систем

Многоаспектность понятия «организация»

Исходным инструментом познания организации служит множество понятий, например: «персонал», «организационная структура», «миссия», «стратегия», «цель», «полномочия», «влияние», «мотивация», «источник информации» и т.п. В них обозначаются ключевые свойства, связи и отношения управляемого объекта (процесса, явления), характерные для всех организационных объектов (процессов, явлений) данного рода. Понятия возникают в ходе многократных целенаправленных наблюдений (ощущений, восприятий) или иных практических воздействий на одинаковые организационные объекты и представляют собой всеобщую для них характеристику, т.е. присущи любому организационному объекту данного рода. Понятие выступает в качестве эталона, которому в обычных условиях должен соответствовать конкретный (единичный) организационный объект (процесс, явление). Сличение сохранения, изменения, исчезновения прежних или возникновения новых ключевых свойств, связей и отношений в единичном организационном объекте (процессе, явлении) и проверка их на соответствие всеобщим признакам, данным в понятиях, служит основой практической деятельности в организациях.

Термин «организация» (от греч. *organon* — устройство, сочетание, объединение чего или кого-либо в одно целое; делать что-то сообща) имеет как минимум три значения: организацию можно рассматривать как объект (явление), процесс и свойство. Например, динамика персонала может рассматриваться и как явление, и как объект, и как процесс, и как свойство.

Как *объект* организация — это упорядоченная совокупность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, согласованно взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели. В этом значении термин «организация» применяют к биологическим, социальным и некоторым техническим объектам, фиксируя динамические закономерности, т.е. закономерности, относящиеся к функционированию, поведению и взаимодействию частей; он обычно соотносится с понятиями системы, структуры, управления.

Как *явление* организация представляет физическое объединение реальных элементов, формирующих организацию. Оно определяет

внешние формы, структуры объектов окружающего мира, служит объектом формализации и классификации их организации.

Организация как *свойство* характеризует степень упорядоченности или организованности (порядка) объектов (процессов), например степень упорядоченности движения материальных производственных потоков в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми, а также планомерное, обдуманное устройство чего-либо.

Как *процесс* организация представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и изменению взаимодействий между частями целого, например работниками коллектива. Установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими организационного объекта и представляет собой сущность организации как процесса.

При изучении организации как процесса или *организационных процессов* принято различать процессы функционирования и развития. Под *функционированием* понимают действия, направленные на сохранение организации (объекта) как единого целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, материального, энергетического, информационного обмена, осуществляемого как внутри организации, так и с внешней средой. Под *развитием* понимают действия, направленные на изменение организации и ее отдельных частей с целью приведения их в соответствие с изменившимися условиями окружающей среды. В процессе развития создаются условия для нормального функционирования организаций. В зависимости от характера изменений развитие организации может быть *прогрессивным*, *нейтральным* и *регрессивным*. Развитию предшествуют процессы *формирования* организации. Существование организации завершают процессы ее *распада*.

Изучение теории организации необходимо для того, чтобы иметь целостное представление о формах и видах объектов, окружающих человека, процессах, поддерживающих эту целостность и свойствах, которыми обладают такие объекты. Знания о целостности объектов, их свойств и процессов позволяют человеку осуществлять его продуктивное взаимодействие с окружающим миром во всем его многообразии и преобразовывать его в соответствии со своими потребностями.

Функция понятия организации служит формированию определенных представлений о ней. Знание понятий позволяет судить о прошлых и возможных состояниях организационного объекта. Субъекты организаций, опираясь на всеобщее свойство, заключенное в понятиях, и личностную картину реальности (основанную на личном опыте и усвоенном уровне научных знаний), дают субъективно-личностную интерпретацию единичным свойствам непосред-

ственного источника информации об объекте управления. Тем самым они приписывают значение, которое в действительной реальности может быть как истинным, так и ложным. Чем более личностная картина мира субъекта и «схема метода», представленная понятием, не соответствуют реальным состояниям и свойствам объекта, тем больше в организационной системе накапливается знаний в виде необъясняемых фактов и парадоксов.

Основные понятия теории систем, используемые в теории организации

Научной основой для теории организации служит теория систем. Ее ключевое понятие — система означает сложное целое, совокупность относительно самостоятельных и закономерно взаимосвязанных (организованных) частей (элементов). Иными словами, под *системой* понимается упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют определенные (внутризакономерные) связи.

Элемент системы — это 1) часть системы с однозначно определенными свойствами, выполняющими определенные функции и не подлежащими дальнейшему разбиению в рамках решаемой задачи; 2) простейшая неделимая с точки зрения поставленных целей часть системы; 3) минимальная единица системы, способная к выполнению некоторой элементарной функции.

Система может состоять из различных частных систем (подсистем, как в случае с корпоративными структурами). Элементы системы могут рассматриваться в качестве подсистем, если исследуется их структура. Минимальное число элементов в системе — два. Все элементы в любой системе имеют связи.

Связи это соединения (отношения) между элементами, влияющие на поведение элементов и систему. Виды элементов и связей могут быть самыми разными, в простых организационных системах это должностные единицы и административные иерархические связи, в сложных корпоративных системах — структурные единицы, предприятия, подразделения и структурные связи между ними.

Связь выражается совокупностью зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Установить связь между двумя элементами — значит выявить наличие зависимостей их свойств. Обобщенное изображение элементарной системы представлено на рис. 6.

На рисунке видно, что центральный (системообразующий) элемент имеет четыре связи, а периферийные элементы — по три связи.

Современные организации имеют коммерческие связи не с одним-двумя-тремя партнерами, а с десятками и даже тысячами, образующими сложные агломераты и конгломераты. В частности, глобализация экономических отношений приводит к возникновению

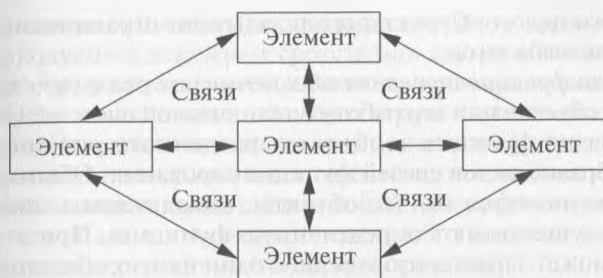


Рис. 6. Образование пятиэлементной системы

новых видов организационных суперсвязей. Так, Дж. Глаттфельдер, математик из Швейцарии, в 2011 г. обнаружил, что всего 147 корпораций из почти 37 млн компаний мира владеют более чем половиной мировых реурсов. Вместе с другой 1171 высокоинтегрированной компанией они образуют ядро из 1318 компаний, имеющих 12 191 связь¹. Для справки: в России в 2011 г. действовали 4,9 млн организаций с примерно 9–11 коммерческими связями.

Выделяют различные виды связей между элементами, в том числе:

1. *Связи взаимодействия* (координации). Особый вид связей взаимодействия составляют связи между отдельными людьми, а также между человеческими коллективами или социальными системами. Специфика этих связей состоит в том, что они опосредуются целями, которые преследует каждая из сторон взаимодействия. В рамках этого типа связей можно различить *кооперативные* и *конфликтные*. Следует отметить, что связи взаимодействия представляют наиболее широкий класс связей, так или иначе выступающих во всех иных типах связей.

2. *Связи порождения* (генетические), когда один объект выступает как основание, вызывающее к жизни другой объект.

3. *Связи преобразования*, реализуемые через определенный объект, обеспечивающие это преобразование, и путем непосредственного взаимодействия двух или более объектов, в процессе которого и благодаря которому эти объекты порознь или совместно переходят из одного состояния в другое (например, взаимодействие организмов и среды в процессе видообразования).

4. *Связи строения* (*структурные*). Благодаря определенной совокупности связей и элементов образуется некая система, характерным свойством которой является структурность. Под структурностью понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие системы

¹ Vitali S., Glattfelder J.B., Battiston S. The Network of Global Corporate Control. PLoS ONE. 2011. 6(10): e25995. doi:10.1371/journal.pone.0025995. URL: <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0025995>

как единого целого. Структуры накладывают ограничения на взаимодействие элементов.

5. *Связи функционирования* обеспечивают реальную жизнедеятельность объекта или его работу в технической системе. Очевидное многообразие функции в объектах различного рода определяет и многообразие видов связей функционирования. Общим для всех этих видов является то, что объекты, объединяемые связью, совместно осуществляют определенную функцию. При этом такая функция может характеризовать либо один из этих объектов (в таком случае другой является функционально-производным от первого, как это имеет место в функциональных системах живого организма), либо более широкое целое, по отношению к которому и имеет смысл функциональная связь данных объектов.

6. *Связи развития*. Развитие представляет собой не просто самооткрытие объекта, актуализацию уже заложенных в нем потенциалов, а такую смену состояний, в основе которой лежит невозможность сохранения неизменными существующих форм функционирования. Здесь объект как бы оказывается вынужденным выйти на иной уровень функционирования, прежде недоступный и невозможный для него. Условием такого выхода служит изменение организации объекта.

7. *Связи управления*, которые в зависимости от их конкретного вида могут образовывать разновидность либо функциональных связей, либо связей развития.

8. Поддержание связей между элементами осуществляется благодаря воздействию. *Воздействие* — это побуждение к чему-либо для достижения какой-либо поставленной цели.

В системах управления организацией важнейшими из связей являются следующие:

1. *Рекурсивная связь* — необходимая связь между экономическими явлениями и объектами, при которой ясно, где причина и где следствие (затраты в экономике всегда выступают в качестве причины, а их результаты — в качестве следствия). Между затратами и результатами существует рекурсивная связь.

2. *Синергетическая связь* определяется как связь, которая при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивает увеличение их общего эффекта до значения большего, чем сумма эффектов этих элементов, действующих независимо.

3. *Циклическая связь* — сложная обратная связь, при которой развитие науки двигает производство, а последнее создает основу для расширения научных исследований.

В зависимости от характера связей различают конкретные (реальные) и абстрактные системы. В *конкретной системе* связи между элементами осуществляются посредством передачи материальных

и нематериальных объектов (ресурсов, задач, отчетов, готовых решений или продукции, денежных средств или других объектов), вследствие чего между элементами возникают входные и выходные потоки. Элементы воздействуют на объекты при помощи ресурсов или потенциала. Эти действия называются процессами, которые, в свою очередь, влияют на входные и выходные потоки данных и ресурсов. *Абстрактная система* представляет собой классификационную систему, в которой элементы соподчиняются без входных и выходных потоков (например, система целей предприятия).

Классификация систем по характеру связей элементов представлена на рис. 7.



Рис. 7. Классификация систем по характеру связей элементов¹

Понятие внешней среды

Понятие «система» употребляют в том случае, когда материально или умозрительно проводят замкнутую границу между неограниченным или некоторым ограниченным множеством элементов. Из ограниченности систем следует, что понятие «система» беднее, чем любой из ее элементов. Те элементы с их соответствующей взаимной обусловленностью, которые попадают внутрь границы, образуют систему. Минимальное число элементов, требуемое для образования систем, равно двум.

Те элементы, которые остались за пределами границы, образуют множество, называемое в теории систем «системное окружение» или просто «окружение», или «внешняя среда».

¹ Родионов И.Б. Теория систем и системный анализ. Курск: Изд-во КГТУ/КГТИ, 2008. URL: <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>

Из приведенных рассуждений можно сделать вывод, что нельзя рассматривать систему без ее внешней среды. Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия с окружением, являясь при этом ведущим компонентом этого взаимодействия.

В зависимости от воздействия на окружающие и характер взаимодействия с другими системами функции систем можно расположить по возрастающему рангу следующим образом:

- пассивное существование;
- материал для других систем;
- обслуживание систем более высокого порядка;
- противостояние другим системам (выживание);
- поглощение других систем (экспансия);
- преобразование других систем и сред (активная роль).

В зависимости от того, есть ли связи между рассматриваемой системой и ее внешней средой, говорят об открытых, закрытых и изолированных системах. Закрытые системы являются скорее исключением, чем правилом, поэтому мы в основном будем рассматривать открытые системы, т.е. системы, имеющие связи с внешней средой:

1) *изолированная система* — ее границы закрыты для экспорта и импорта вещества и энергии (или информации);

2) *закрытая система* — ее границы препятствуют экспорту и импорту вещества, но открыты для энергии (или информации);

3) *открытая система* — обменивается и веществом, и энергией (информацией) с внешней средой. Все управленческие системы являются открытыми, хотя при анализе их иногда рассматривают как закрытые, пренебрегая взаимодействием с внешней средой.

2.2. Способы представления систем

Основные способы представления

Исследование объекта как системы предполагает использование ряда системных представлений (категорий), в том числе:

1) структурное — связано с выделением элементов системы и связей между ними;

2) функциональное — выделение совокупности функций (целенаправленных действий) системы и ее компонентов, направлено на достижение определенной цели;

3) макроскопическое — понимание системы как нерасчлененного целого, взаимодействующего с внешней средой;

4) микроскопическое — рассмотрение системы как совокупности взаимосвязанных элементов, предполагает раскрытие структуры системы;

5) иерархическое — рассмотрение подсистемы, получаемой при разложении (декомпозиции) системы, обладающей системными

свойствами, которые следует отличать от ее элемента — неделимого на более мелкие части (с точки зрения решаемой задачи). Система может быть представлена в виде совокупностей подсистем различных уровней, составляющих системную иерархию, которая замыкается снизу только элементами;

6) процессуальное — понимание системного объекта как динамического объекта, характеризующегося последовательностью его состояний во времени;

7) кибернетическое — рассмотрение системы в виде блока-агрегата с неизвестной структурой и известными только «входами» и «выходами» (рис. 8).

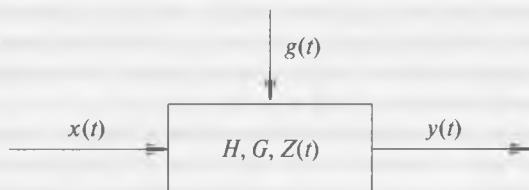


Рис. 8. Кибернетическое представление системы в виде агрегата (блока)¹

Состояние системы-агрегата в фиксированный момент времени определяется управляющим либо возмущающим воздействием $g(t)$ внешней среды в соответствии с оператором перехода H с использованием зависимости

$$Z(t) = H\{Z(t^0), g(t)\}.$$

Агрегат имеет входные контакты. На них поступают входные сигналы $X(t)$, которые в соответствии с оператором G преобразуются в выходные сигналы $Y(t)$. Данная схема допускает варьирование большого числа параметров, используемых для характеристики состояния системы. В то же время она требует упрощения набора этих параметров до предельно абстрактной модели, наиболее полно отражающей основные из них и позволяющей прогнозировать будущие тенденции развития. Наглядность и абстрактность являются преимуществом рассматриваемой векторной модели.

Структурное представление системы

Система может быть определена простым перечислением элементов, входящих в нее и взаимодействующих таким образом, что это приводит к образованию системных свойств. Она также может быть представлена агрегатом, «черным ящиком» со входами и выхо-

¹ Авдошина З.А. Исследования систем управления. Корпоративный менеджмент, 2006. URL: http://www.cfn.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml

дами, взаимодействующими со средой. Однако при исследовании объекта ставится задача не просто отделить объект от среды, а выяснить, что представляет собой объект или процесс, как обеспечивается выполнение поставленной цели.

Под *структурой* системы понимается устойчивое множество отношений, которое сохраняется длительное время неизменным, по крайней мере в течение интервала наблюдения. Структура системы определяет заданный уровень сложности по составу отношений на множестве элементов системы или, что эквивалентно, уровень разнообразия проявлений объекта. Структуры накладывают ограничения на характер взаимодействия элементов.

В большинстве случаев понятие структуры принято связывать с графическим отображением, однако это не обязательно. Структура может быть представлена также в виде теоретико-множественных описаний, в виде матриц, графов и др.

Структурные связи относительно независимы от элементов и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой. Благодаря этому свойству закономерности, полученные при изучении систем, отображающих объекты одной природы, могут быть использованы при исследовании систем, отображающих объекты другой физической природы (если, конечно, они зафиксированы в структуре).

Структуру часто стремятся представить в виде иерархии. Термин «*иерархия*» («многоступенчатость», «служебная лестница») определяет упорядоченность компонентов по степени важности («святая власть»). Между уровнями иерархической структуры могут существовать взаимоотношения строгого подчинения компонентов (узлов) нижележащего уровня одному из компонентов вышележащего уровня, т.е. отношения так называемого древовидного порядка. Такие иерархии называют сильными или иерархиями типа *дерева*. Они имеют ряд особенностей, делающих их удобным средством представления систем управления. Однако между уровнями иерархической структуры не обязательно должны существовать взаимоотношения строго древовидного порядка. Могут быть связи и в пределах одного уровня иерархии, когда один и тот же узел нижележащего уровня может быть одновременно подчинен нескольким узлам вышележащего. Такие структуры называют иерархическими структурами со слабыми связями. Между уровнями иерархической структуры могут существовать и более сложные взаимоотношения (например, иерархии типа страт, слоев, эшелонов).

Одна и та же система может быть представлена разными структурами в зависимости от этапа отображения объекта или процесса в виде системы, от аспекта представления системы, цели ее создания.

Состояния системы: поведение, равновесие, устойчивость, развитие, цель

Понятием «*состояние*» обычно характеризуют мгновенные параметры системы, как бы срез системы, остановку в ее развитии. Его определяют либо через входные воздействия и выходные сигналы, либо через макропараметры, макросвойства системы (например, давление, скорость (темп роста), ускорение (темп прироста) и т.п.). Так, о состоянии покоя говорят стабильные входные воздействия и выходные сигналы о состоянии равномерного прямолинейного движения — стабильная скорость и т.п.

Более полно состояние (s) можно определить, если рассмотреть элементы (или компоненты, функциональные блоки), определяющие состояние, учесть, что входы можно разделить на управляющие u и возмущающие w (неконтролируемые) и что выходы y (выходные результаты, сигналы) зависят от s , u и w , т.е. $yt = f(st, ut, wt)$. Тогда в зависимости от задачи состояние может быть определено как $\{s, u\}$, $\{s, u, y\}$ или $\{s, u, w, y\}$.

Если система способна переходить из одного состояния в другое (например, $s_1 > s_2 > s_3$), то говорят, что она обладает *поведением*. Этим понятием пользуются, когда неизвестны закономерности переходов из одного состояния в другое. Тогда говорят, что система обладает каким-то поведением, и выясняют его закономерности. С учетом введенных выше обозначений поведение можно представить как функцию $st = f(st - 1, ut, wt)$.

Равновесие определяют как способность системы в отсутствие внешних возмущающих воздействий (или при постоянных воздействиях) сохранять свое состояние сколь угодно долго. Поясняют обычно это понятие на примерах, особенно для сложных социально-экономических систем.

Способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из этого состояния выведена под влиянием внешних возмущающих воздействий, называют *устойчивостью*. Эта способность обычно присуща системам при постоянном u , только если отклонения не превышают некоторого предела.

Состояние равновесия, в которое система способна возвращаться, по аналогии с техническими устройствами называют устойчивым состоянием равновесия. Соответственно, в сложной системе возможны неустойчивые состояния, или состояния равновесия, возврат в которые сопровождается колебательным процессом. Равновесие и устойчивость в экономических и организационных системах — гораздо более сложные понятия, чем в технике, и до недавнего времени ими пользовались только для предварительного описательного представления о системе. В последнее время появились попытки формализованного отображения этих процессов и в сложных орга-

низационных системах, помогающие выявлять параметры, влияющие на их протекание и взаимосвязь.

Исследованию процесса *развития*, соотношения процессов развития и устойчивости, изучению механизмов, лежащих в их основе, уделяют в теории систем большое внимание. Понятие «развитие» помогает объяснить сложные динамические и информационные процессы в природе и обществе.

Применение понятия «цель» и связанных с ним понятий целенаправленности, целеустремленности, целесообразности обычно сдерживается трудностью их однозначного толкования в конкретных условиях. Это обусловлено тем, что процесс целеобразования и соответствующий ему процесс обоснования целей в организационных системах весьма сложен и не до конца изучен. Его исследованию уделяется большое внимание в психологии, философии, кибернетике.

В это понятие в зависимости от степени познания объекта и этапа исследования вкладывают различные оттенки — от идеальных устремлений («цель — выражение активности сознания», «человек и социальные системы вправе формулировать цели, достижение которых невозможно, но к которым можно непрерывно приближаться») до конкретных целей-результатов, достижимых в пределах некоторого интервала времени, которые иногда даже формулируются в терминах конечного продукта деятельности. Иногда в одной и той же формулировке понятие «цель» как бы трансформируется, принимая различные оттенки в пределах условной шкалы — от идеальных устремлений к материальному воплощению. Например, цель может определяться как «то, к чему стремятся, чему поклоняется и за что борется человек», под целью могут понимать «модель желаемого будущего» (при этом в понятие «модель» можно вкладывать различные оттенки реализуемости), кроме того, вводится понятие, характеризующее разновидность цели («мечта — это цель, не обеспеченная средствами ее достижения»).

Таким образом, в понятии цели с момента его возникновения заключено противоречие: необходимость одновременно быть опережающей идеей и отражать материальное воплощение этой идеи. В Большой советской энциклопедии цель определяется как «заранее мыслимый результат сознательной деятельности человека» («заранее мыслимый», но все же «результат», воплощение).

Рассмотренное диалектическое противоречие, заключенное в понятии «цель», необходимо учитывать при системных исследованиях, при формировании коллективного мнения в процессе управления персоналом. В практическом применении нужно прежде всего оговаривать, в каком смысле на данном этапе рассмотрения системы используется понятие «цель», что в большей степени должно быть отражено в ее формулировке: идеальное устремление, которое по-

зволяет коллективу увидеть перспективы, или реальные возможности, обеспечивающие своевременность завершения очередного этапа на пути к идеальным устремлениям. В любом случае цель ориентирована на изменение неудовлетворяющего состояния системы в желаемое состояние.

В принципе поведение одной и той же системы может быть описано и в терминах цели, и в терминах целевых функционалов, связывающих цели со средствами их достижения, и без упоминания понятия «цель», в терминах непосредственного влияния одних элементов или описывающих их параметров на другие, и в терминах пространства состояний (или, как иногда говорят, каузально). В силу этого одна и та же ситуация может быть представлена тем или иным способом, в зависимости от склонностей и предшествующего опыта лица, принимающего решения. В большинстве практических случаев лучше понять и описать будущее состояние системы позволяет сочетание этих представлений.

2.3. Свойства систем

Рассмотренные состояния системы вызываются совокупностью существенных свойств (признаков), которыми система обладает в каждый момент времени. Под *свойством* понимают сторону объекта (процесса), обуславливающую его отличие от других объектов или сходство с ними и проявляющуюся при взаимодействии с другими объектами. Под характеристикой понимают то, что отражает некоторое свойство системы.

Из определения системы следует, что главным свойством системы является *целостность*, единство, достигаемое посредством определенных взаимосвязей и взаимодействий элементов системы и проявляющееся в возникновении новых свойств, которыми по отдельности элементы системы не обладают. Это свойство *эмерджентности* (от англ. *emerge* — возникать, появляться).

Свойству эмерджентности близко свойство целостности системы. Однако их нельзя отождествлять. *Целостность* системы означает, что каждый элемент системы вносит вклад в реализацию целевой функции системы.

Целостность и эмерджентность — интегративные свойства системы, наличие которых представляет собой одну из важнейших черт системы. Целостность проявляется в том, что система обладает собственной закономерностью функциональности, собственной целью.

Организованность — сложное свойство систем, заключающееся в наличии структуры и функционирования (поведения). Непременной принадлежностью систем являются их компоненты, именно те структурные образования, из которых состоит целое и без чего оно невозможно.

Функциональность — проявление определенных свойств (функций) при взаимодействии с внешней средой. Здесь же определяется цель (назначение системы) как желаемый конечный результат.

Структурность — упорядоченность системы, определенный набор и расположение элементов со связями между ними. Между функцией и структурой системы существует взаимосвязь, как между такими философскими категориями, как содержание и форма. Изменение содержания (функций) влечет за собой изменение формы (структуры), и наоборот.

Важным свойством системы является наличие поведения — действия, изменений, функционирования и т.д. Считается, что поведение системы связано со средой (окружающей), т.е. с другими системами, с которыми она входит в контакт или вступает в определенные взаимоотношения.

Процесс целенаправленного изменения во времени состояния системы называется *поведением*. В отличие от управления, когда изменение состояния системы достигается за счет внешних воздействий, поведение реализуется исключительно самой системой, исходя из собственных целей.

Поведение каждой системы объясняется структурой систем низшего порядка, из которых состоит данная система, и наличием признаков равновесия (гомеостаза). В соответствии с признаком равновесия система имеет определенное состояние (состояния), которое является для нее предпочтительным. Поэтому поведение систем описывается в терминах восстановления этих состояний, когда они нарушаются в результате изменения окружающей среды.

Поведение системы определяется характером реакции на внешние воздействия.

Еще одним свойством является свойство роста, развития, которое можно рассматривать как составляющую часть поведения (при этом важнейшую).

Одним из первичных, а следовательно, основополагающих атрибутов системного подхода является недопустимость рассмотрения объекта вне его *развития*, под которым понимается необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. В результате возникает новое качество или состояние объекта. Вне развития немислимо существование материи и, в частности, системы.

Наивно представлять себе развитие, происходящее стихийно, в неоглядном множестве процессов, кажущихся на первый взгляд чем-то вроде броуновского (случайного, хаотичного) движения. Развитие вначале проявляется как тенденция, а затем и довольно устойчивая закономерность. Закономерности по своей природе действуют объективно, т.е. не зависят от того, желаем мы их проявления или

нет, так как в их основе лежит действие скрытого закона — устойчиво повторяющиеся отношения (связи).

Примером служит действие закона спроса и предложения. Если товар на рынке в избытке, то под действием закона это вначале проявляется как внутриквартальная тенденция снижения активности покупателей, превращающаяся в устойчивую закономерность уменьшения продаж. Незнание законов и закономерностей развития — это блуждание в потемках.

Фундаментальным свойством систем является *устойчивость*, т.е. способность системы противостоять внешним возмущающим воздействиям. От нее зависит продолжительность жизни системы.

Простые системы имеют пассивные формы устойчивости: прочность, сбалансированность, регулируемость, гомеостаз, а для сложных систем определяющими являются активные формы: надежность, живучесть и адаптируемость. Если перечисленные формы устойчивости простых систем (кроме прочности) касаются их поведения, то определяющая форма устойчивости сложных систем носит в основном структурный характер.

Надежность — свойство сохранения структуры систем, несмотря на гибель отдельных ее элементов, с помощью их замены или дублирования, а *живучесть* — активное подавление вредных качеств. Таким образом, надежность является более пассивной формой, чем живучесть.

Адаптируемость — свойство изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения прежних или приобретения новых качеств в условиях изменения внешней среды. Обязательным условием возможности адаптации является наличие обратных связей.

Всякая реальная система существует в среде. Связь между ними бывает настолько тесной, что определить границу между ними становится сложно, поэтому выделение системы из среды связано с той или иной степенью идеализации.

Можно выделить два аспекта взаимодействия:

- 1) во многих случаях принимает характер обмена между системой и средой (веществом, энергией, информацией);
- 2) среда обычно является источником неопределенности для систем.

Воздействие среды может быть пассивным либо активным (антагонистическим, целенаправленно противодействующим системе). Поэтому в общем случае среду следует рассматривать не только как безразличную, но и как антагонистическую по отношению к исследуемой системе.

К неотъемлемым признакам системы также относятся: множественность элементов и единство между ними, наличие определенной структуры и др.

2.4. Классификация систем

Классификацией называется операция разбиения систем на классы по наиболее существенным признакам. Под *классом* понимается совокупность объектов, обладающих некоторыми признаками общности. Признак (или совокупность признаков) служит основанием (критерием) классификации. Классификация необходима для быстрого нахождения адекватных воздействий на систему, обеспечивающих изменение ее состояний в желаемом направлении.

Система может быть охарактеризована одним или несколькими признаками, и соответственно, ей может быть найдено место в различных классификациях, каждая из которых может быть полезной при выборе методологии исследования.

Обычно цель классификации — ограничить выбор подходов к отображению систем, выработать язык описания, подходящий для соответствующего класса. Благодаря этому она упрощает диагностику систем и выбор средств воздействия на изменение их состояний.

Обобщающими основаниями классификации систем служат нижеследующие признаки.

По содержанию различают *реальные* (материальные), объективно существующие и *абстрактные* (концептуальные, идеальные) системы, являющиеся продуктом мышления. Реальные системы делятся на естественные (природные системы) и искусственные (антропогенные).

Естественные системы — системы неживой (физические, химические) и живой (биологические) природы.

Искусственные системы — создаются человеком для своих нужд или образуются в результате целенаправленных усилий, делятся на технические (техничко-экономические) и социальные (общественные).

Техническая система спроектирована и изготовлена человеком в определенных целях.

К *социальным системам* относятся различные системы человеческого общества. Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в качестве объекта управления (семья, производственный коллектив, неформальная организация и т.п.). Такие системы существенно опережают биологические системы по разнообразию функционирования. Набор решений в социальной системе характеризуется большим динамизмом, что объясняется достаточно высокими темпами изменения сознания человека, а также нюансами его реакций на одинаковые и однотипные ситуации (условия).

Выделение систем, состоящих из одних только технических устройств, почти всегда условно, поскольку они не способны вырабатывать свое состояние. Эти системы выступают как части более крупных — организационно-технических систем, включающих людей.

Организационная система, для эффективного функционирования которой существенным фактором является способ организации взаимодействия людей с технической подсистемой, называется *человеко-машинной системой* (автомобиль — водитель; самолет — летчик; ЭВМ — пользователь и т.д.).

Таким образом, под *техническими системами* понимают единую конструктивную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих объектов, предназначенную для целенаправленных действий для достижения в процессе функционирования заданного результата.

Абстрактные системы — результат отражения действительности (реальных систем) в языке (речи, символах) человека, необходимая степень обеспечения эффективного взаимодействия человека с окружающим миром. Абстрактные (идеальные) системы объективны по источнику происхождения, поскольку их первоисточником служит объективно существующая действительность.

Абстрактные системы разделяют на *системы непосредственного отображения* (отражающие определенные аспекты реальных систем) и *системы генерализирующего (обобщающего) отображения*. К первым относятся *математические* и *эвристические модели*, а ко вторым — *концептуальные системы* (теории методологического построения) и *языки*.

По основанию отношения к внешней среде системы классифицируются на открытые, закрытые (замкнутые, изолированные) и комбинированные. Деление систем на открытые и закрытые связано с их характерными признаками: возможностью сохранения свойств при наличии внешних воздействий. Если система нечувствительна к внешним воздействиям, ее можно считать закрытой, в противном случае — открытой.

Открытой называется система, которая взаимодействует с окружающей средой. Все реальные системы считаются открытыми, при этом открытая система является частью более общей системы или нескольких систем. Если вычленим из этого образования собственно рассматриваемую систему, то оставшаяся часть — ее среда.

Открытая система связана со средой определенными коммуникациями, т.е. сетью внешних связей системы. Выделение внешних связей и описание механизмов взаимодействия «система — среда» является центральной задачей теории открытых систем. Рассмотрение открытых систем позволяет расширить понятие структуры системы, включая не только внутренние связи между элементами, но и внешние связи со средой.

Закрытая система имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. Она может обмениваться с окружающей средой теплом, энергией, информацией, но не веществом.

При описании структуры внешние коммуникационные каналы стараются разделить на входные (по которым среда воздействует на

систему) и выходные (наоборот). Совокупность элементов этих каналов, принадлежащих собственной системе, называют входными и выходными *полюсами* системы. У открытых систем по крайней мере один элемент имеет связь с внешней средой, по меньшей мере один входной полюс и один выходной, которыми они связаны с внешней средой.

Для каждой системы связи со всеми подчиненными ей подсистемами и между последними являются внутренними, а все остальные — внешними. Связи между системами и внешней средой, так же как и между элементами системы, носят, как правило, направленный характер.

Комбинированные системы содержат открытые и закрытые подсистемы. Наличие комбинированных систем свидетельствует о сложной комбинации открытой и закрытой подсистем.

В зависимости от структуры и пространственно-временных свойств системы делятся на простые, сложные и большие.

Простые — системы, не имеющие разветвленных структур, состоящие из небольшого количества взаимосвязей и небольшого количества элементов. Такие элементы служат для выполнения простейших функций, в них нельзя выделить иерархические уровни. Отличительной особенностью простых систем является *детерминированность* (четкая определенность) номенклатуры, числа элементов и связей как внутри системы, так и со средой.

Сложные системы — характеризуются большим числом элементов и внутренних связей, их неоднородностью и разнокачественностью, структурным разнообразием, выполняют сложную функцию или ряд функций. Компоненты сложных систем могут рассматриваться как подсистемы, каждая из которых может быть детализирована еще более простыми подсистемами и т.д. до тех пор, пока не будет получен элемент. Сложные системы обладают свойством иерархичности, адаптивности и бифуркации.

Большой называют систему, ненаблюдаемую одновременно с позиции одного наблюдателя во времени или в пространстве, для которой существенен пространственный фактор, число подсистем очень велико, а состав разнороден.

Система может быть большой и сложной. Сложные системы объединяют более обширную группу систем, т.е. большие являются подклассом сложных систем.

Основополагающими при анализе и синтезе больших и сложных систем являются процедуры декомпозиции и агрегирования.

Системы, для которых состояние системы однозначно определяется начальными значениями и может быть предсказано для любого последующего момента времени, называются *детерминированными*.

В *стохастических системах* изменения носят случайный характер. При случайных воздействиях данных о состоянии системы не-

достаточно для предсказания состояний в последующий момент времени.

По степени организованности различают хорошо организованные, плохо организованные (диффузные) системы.

Представить анализируемый объект или процесс в виде *хорошо организованной системы* означает определить элементы системы, их взаимосвязь, правила объединения в более крупные компоненты. Проблемная ситуация может быть описана в виде математического выражения. Решение задачи при представлении ее в виде хорошо организованной системы осуществляется аналитическими методами формализованного представления системы.

Примеры хорошо организованных систем: Солнечная система, описывающая наиболее существенные закономерности движения планет вокруг Солнца; отображение атома в виде планетарной системы, состоящей из ядра и электронов; описание работы сложного электронного устройства с помощью системы уравнений, учитывающей особенности условий его работы (наличие шумов, нестабильности источников питания и т.п.).

Диффузные системы — это такие системы, у которых значения скалярного системного параметра больше некоторого бифуркационного значения, приводящего к неоднородным по пространству решениям, например стационарные диссипативные структуры, периодические колебания или нерегулярные непериодические нестационарные структуры, называемые диффузионным хаосом. Проявляются в хаотичности среды, приводящей к распространению, рассеиванию, взаимодействию, взаимопроникновению функций, идей, технологий и т.п. от одних элементов системы к другим, выравнивая их состояния. Подход к отображению объектов в виде диффузных систем широко применяется при описании систем массового обслуживания, определении численности штатов на предприятиях и в учреждениях, исследовании документальных потоков информации в системах управления и т.д.

С точки зрения характера функций различаются специализированные, многофункциональные и универсальные системы.

Для *специализированных систем* характерна единственность назначения и узкая профессиональная специализация обслуживающего персонала (сравнительно несложная).

Многофункциональные системы позволяют реализовать на одной и той же структуре несколько функций (производственная система, обеспечивающая выпуск различной продукции в пределах определенной номенклатуры).

Для *универсальных систем* реализуется множество действий на одной и той же структуре, однако состав функций по виду и количеству менее однороден или менее определен (например, комбинат).

По характеру развития выделяют два класса систем: стабильные и развивающиеся.

У *стабильной системы* структура и функции практически не изменяются в течение всего периода ее существования, как правило, качество функционирования стабильных систем по мере изнашивания их элементов только ухудшается. Восстановительные мероприятия обычно могут лишь снизить темп ухудшения.

Отличительной особенностью *развивающихся систем* является то, что с течением времени их структура и функции приобретают существенные изменения. Функции системы более постоянны, хотя часто и они видоизменяются. Практически неизменным остается лишь их назначение. Развивающиеся системы имеют более высокую сложность.

В порядке усложнения поведения системы классифицируются на автоматические, решающие, самоорганизующиеся, предвидящие, превращающиеся.

Автоматические — однозначно реагируют на ограниченный набор внешних воздействий, их внутренняя организация приспособлена к переходу в равновесное состояние при выводе из него (гомеостаз).

Решающие — имеют постоянные критерии различения их постоянной реакции на широкие классы внешних воздействий. Постоянство внутренней структуры поддерживается заменой вышедших из строя элементов.

Самоорганизующиеся — имеют гибкие критерии различения и гибкие реакции на внешние воздействия, приспособляющиеся к различным типам воздействия. Устойчивость внутренней структуры высших форм таких систем обеспечивается постоянным самовоспроизводством.

Превращающиеся — воображаемые сложные системы на высшем уровне сложности, не связанные постоянством существующих носителей, могут менять вещественные носители, сохраняя свою индивидуальность. Науке примеры таких систем пока неизвестны.

Систему можно разделить на виды (классы) по признакам структуры их построения и значимости той роли, которую играют в них отдельные составные части в сравнении с другими частями.

В некоторых системах одной из частей может принадлежать доминирующая роль (ее значимость \gg (символ отношения значительного превосходства) значимость других частей). Этот компонент будет выступать как центральный, определяющий функционирование всей системы. Такие системы называют *централизованными*.

В других системах все составляющие их компоненты примерно одинаково значимы. Структурно они расположены не вокруг некоторого централизованного компонента, а взаимосвязаны последовательно или параллельно и имеют примерно одинаковые значения для функционирования системы. Это *децентрализованные системы*.

Системы можно классифицировать по назначению. Среди технических и организационных систем выделяют: производящие, управляющие и обслуживающие.

В *производящих системах* реализуются процессы получения некоторых продуктов или услуг. Они, в свою очередь, делятся на вещественно-энергетические, в которых осуществляется преобразование природной среды или сырья в конечный продукт вещественной или энергетической природы либо транспортирование такого рода продуктов; и информационные — для сбора, передачи и преобразования информации и предоставления информационных услуг.

Назначение *управляющих систем* — организация и управление вещественно-энергетическими и информационными процессами.

Обслуживающие системы занимаются поддержкой заданных пределов работоспособности производящих и управляющих систем.

Группировка изложенных классов представлена в табл. 2.

Таблица 2

Классификация систем¹

Основание (критерий) классификации	Классы систем
По взаимодействию с внешней средой	Открытые Закрытые Комбинированные
По структуре	Простые Сложные Большие
По характеру функций	Специализированные Многофункциональные (универсальные)
По характеру развития	Стабильные Развивающиеся
По степени организованности	Хорошо организованные Плохо организованные (диффузные)
По сложности поведения	Автоматические Решающие Самоорганизующиеся Превращающиеся Предвидящие
По характеру связи между элементами	Детерминированные Стохастические
По характеру структуры управления	Централизованные Децентрализованные
По назначению	Производящие Управляющие Обслуживающие

¹ Родионов И.Б. Теория систем и системный анализ. Курск: Изд-во КГТУ/КГТИ, 2008. URL: <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>

В классификационном ряду систем важное место занимает классификация на механистические и органические системы. Их свойства приведены в табл. 3.

Таблица 3

Механистическая и органическая системы (по В. Веснину)¹

Механистическая система	Органическая система
Постоянный набор элементов, четкие границы, однозначные связи	Система элементов, связи и границы могут меняться
Технические объекты	Биологические и социальные объекты
Система зависит от элемента	Элемент зависит от системы
Нельзя включать и изымать элементы без разрушения системы	Допустимо включать и изымать элементы при сохранении системы
Элемент может существовать отдельно от системы	Элемент не может существовать отдельно от системы
Система не может адаптироваться к среде	Система адаптируется к среде в определенных пределах
Система неспособна к самовоспроизведению и саморазвитию	Система способна к самовоспроизведению и саморазвитию

Полученные представления об организации как явлении, процессе и свойствах, стремящихся образовать целостность под воздействием системообразующих сил, их понятийно-категориальном аппарате и классификации, позволяют перейти к рассмотрению социальных организаций.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Почему организация рассматривается как система?
2. В чем заключается содержание понятия «организация»?
3. Чем характеризуются основные понятия теории систем, используемые в теории организации?
4. Какие способы представления систем вы знаете?
5. Чем характеризуется структура системы?
6. Какие состояния принимают системы?
7. Что характеризуют свойства систем и какими они бывают?
8. Какие свойства систем относятся к базовым?
9. Для чего необходима классификация систем?
10. Какие классы систем вы знаете?

¹ Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. С. 12.

Тема 3. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

3.1. Понятие и особенности социальных организаций

Социальная организация представляет собой объединение людей, направленное на достижение единых определенных целей.

По А.Е. Шумскому, социальная организация — это группа лиц, взаимодействующих друг с другом в рамках материальных, экономических, правовых и иных отношений ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Дополнительным (четвертым) признаком социальной организации служит *организационная культура* — совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, а также правил и процедур, которые определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей¹.

Исследование социальных организаций требует конкретизации используемых моделей, подходов, методов, привлечения положений ряда фундаментальных и прикладных наук, а также практических знаний, полученных в области политики, экономики, права и т.п.

Понятие социальной организации тесно связано с понятием коллектива. Состав коллектива и направления его деятельности, определяемые стремлением к достижению единой цели, регламентируются административно-управленческим аппаратом, а также этическими и правовыми нормами, принятыми в данной организации и обществе в целом. Указанные нормы в большинстве своем не зависят от конкретного индивидуального состава коллектива и поэтому являются обезличенными.

В то же время деятельность социальной организации во многом определяется формально нерегулируемым поведением членов данной группы. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы влияют на уровень эффективности деятельности организации. В связи с этим в процессах управления организацией наряду с такими направлениями деятельности, как управление финансовой и административной службами, специально выделяется направление социально-психологического управления.

Понятия организационной системы и коллектива взаимосвязаны, но не тождественны. Под *коллективом* понимается коалиция всех работников организации, осуществляющих совместную трудо-

¹ Шумский А. Е. Теория организации: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. С. 7.

вую деятельность. Социальная организация включает в себя коллектив как свою основу и не может существовать без него. Показатели многих элементов, входящих в организационную систему, зависят от состава коллектива и его настроения. Коллектив может быть полностью сменен, тем не менее организация продолжит свое существование.

Понятие социальной организации, кроме коллектива, включает в себя также материально-техническую базу, финансы, производство, информационную систему обеспечения и деятельности организации.

Теория организации рассматривает преимущественно социальные системы, так как все другие так или иначе приводятся к ним. Основной связующий элемент социальной системы — человек. Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др. На рис. 9 приведены основные виды социальных систем по направленности их деятельности.

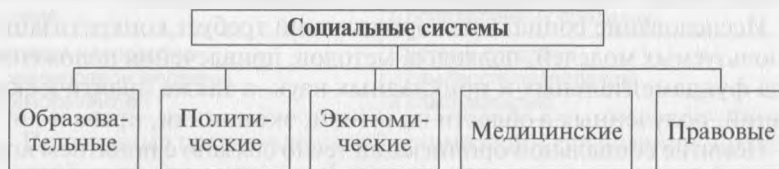


Рис. 9. Виды социальных систем¹

В теории организации выделяют социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие организации. Каждый из этих видов имеет и приоритет собственных целей. Так, для социально-экономических организаций главная цель — получение максимальной прибыли; для социально-культурных — достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли является вторичной целью; для социально-образовательных — достижение современного уровня знаний, а получение прибыли также является вторичной целью. В реальной жизни социальные системы воплощаются в виде организаций, компаний, фирм и т.д. Продукция таких организаций — это товары (услуги), информация или знания.

Социально-экономические организации, осуществляющие производственную и экономическую деятельность, принято называть *деловыми* организациями. К ним относят предприятия, фирмы, финансовые и другие организации, работающие в условиях новых рыночных отношений, характерных для современных условий России.

¹ Сентюрева Н.А. Теория организации: Характеристика социальной организации / Под ред. С.В. Богданова. М.: Современная гуманитарная академия, 2009. URL: <http://www.standard-company.ru/standard-company7.shtml>

Исходным положением их существования служит не только коммерческая идея, т.е. получение прибыли, но и решение социально значимых проблем.

Таким образом, *социальная организация* — это социальная (общественная) подсистема, характеризующаяся наличием человека как субъекта и объекта управления в совокупности взаимосвязанных элементов и реализующая себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний.

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

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства целей и интересов людей (личных, коллективных, общественных), которое служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с социальными организациями. Именно в них или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями. Они служат объектом управления в менеджменте, являются причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организациях.

Термин «социальная организация» — применительно к социальным объектам употребляется в трех значениях. *Во-первых*, так может называться искуственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле социальная организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

Во-вторых, этот термин может означать определенную деятельность по организации, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т.д. Здесь организация выступает как процесс, связанный с целенаправленным воздействием на объект и, значит, с присутствием личности организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с функцией «управление», хотя и не исчерпывает ее. *В-третьих*, имеется в виду характеристика степени упорядоченности какого-то объекта. Тогда под социальной организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ

соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация объекта выступает как его свойство, атрибут. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях формальной и неформальной организации.

Понятие «социальная организация» связано также с объединением людей. Объединения людей (социальные общности) принято называть группами или (при определенных условиях) организациями.

В этом отношении понятие социальной организации формулируется следующим образом: социальная организация — это объединение людей, ориентированное на достижение определенных целей субъектов организации. В отдельных определениях социальной организации подчеркивается, что это группа людей, деятельность которых сознательно *координируется* для достижения общей цели или нескольких общих целей.

Существует множество иных определений социальных организаций. Так, В.Р. Веснин под социальной организацией понимает разновидность социальной системы, сообщество субъектов, совместно реализующих свои цели на основе определенных принципов и правил с помощью вещественных, экономических, правовых и иных условий. Причины ее существования он видит в невозможности участниками достичь целей в одиночку¹.

В теории организации причины создания организаций связываются с мотивированием. Считается, что исходной причиной, побуждающей людей объединяться в организации, является представление о том, что путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов деятельности с точки зрения как отдельной личности, так и общества в целом. Непременным условием такого представления должно быть, чтобы каждый член организации делал все от него зависящее для достижения общей цели организации. Вместе с тем достижение общей цели немислимо без одновременного удовлетворения индивидуальных целей участников организации — вознаграждения.

В целом термин «организация» применительно к социальным объектам подразумевает:

- некий инструментальный объект, искусственное объединение, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения определенных функций;
- некую деятельность, управление, включая распределение функций, координацию и контроль, т.е. целенаправленное воздействие на объект;

¹ Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. С. 22.

- состояние упорядоченности или характеристику упорядоченности какого-то объекта.

С учетом этих аспектов организацию можно определить как целевую, иерархичную, структурированную и управляемую общность.

Социальная организация — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе, — ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Признаки социальной системы: множественность элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между элементами, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, наличие функции управления.

3.2. Свойства социальных организаций

Обобщенно под свойством понимается конкретная количественная или качественная характеристика (параметр), отражающая специфическую особенность исследуемого предмета. Свойство должно подчеркивать либо сходство, либо отличие исследуемого предмета от других предметов.

Свойства — совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации. Они раскрывают и представляют потенциал любой организации, обуславливая возможность ее функционального применения и содержательного взаимодействия с другими процессами и системами. Их знание позволяет охарактеризовать реальные состояния, перспективный потенциал функционирования и развития организации.

Традиционно в социальной организации выделяют следующие свойства: комплексность, формализованность, соотношение централизации и децентрализации.

Комплексность характеризует степень дифференциации в рамках организации и включает уровень специализации и разделения функций ее участников, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации. *Формализованность* характеризуется заранее установленными и разработанными правилами и процедурами, определяющими поведение участников организации, порождая при этом бюрократизацию. Это свойство организаций исследовалось О. Шмаленбахом (1907). Средство от его негативных воздействий на функционирование организаций он видел в децентрализации структур и подотчетности руководителей.

Соотношение *централизации и децентрализации* определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. Принятое соотношение централизации и децентрализации характеризует и определяет тип и характер устанавливаемой организационной структуры управления.

Одним из ключевых свойств социальных организаций является *сотрудничество*. Оно отражает состояние внутригруппового взаимодействия работников и может проявляться в форме взаимопомощи и поддержки, наставничества, совместного участия. Обобщенно под сотрудничеством понимают совместную деятельность участников организации, направленную на достижение единых социально значимых целей, предусматривающую четкое осознание единства целей; четкое разграничение функций сотрудничающих сторон и добровольную передачу руководящей роли от одного участника совместной деятельности другому; равноправие партнеров и взаимную помощь в достижении цели совместной деятельности.

Сотрудничество служит основанием возникновения свойства *групповой сплоченности (group cohesiveness)*. По определению Л. Фестингера (1950), групповая сплоченность — это силы, которые заставляют индивидуума остаться или покинуть данную группу. Один из способов понимания групповой сплоченности опирается на представление о задаче¹. Имплицитно или эксплицитно, у каждой группы есть задача или задачи, для решения которых она создается. Для классификации задач группы предлагались многочисленные системы. В некоторых подходах делался акцент на бессознательных мотивах членов группы, в других выделялись коммуникативные аспекты взаимодействия между членами группы. Третьи концентрировались на содержании наблюдаемых аспектов деятельности группы. Мерой групповой сплоченности служит степень, в которой члены группы идентифицируются с общей задачей и прилагают усилия к ее решению. Приверженность групповым стандартам является функцией от сплоченности группы.

¹ Корсини Р., Ауэрбах А. Групповая сплоченность. Психологическая энциклопедия. СПб.: Питер, 2006.

Выделение системных свойств организаций осуществляется по следующим признакам: 1) множество элементов; 2) единство главной цели для всех элементов; 3) наличие связи между элементами и сложность; 4) целостность и единство элементов; 5) структура и иерархичность; 6) относительная самостоятельность элементов; 7) наличие функции управления¹.

Ниже дана их краткая характеристика.

1. Элемент — минимальная единица системы, способная к выполнению некоторой элементарной функции. Все технические системы начинались с одного элемента, предназначенного для выполнения одной элементарной функции. С увеличением главной полезной функции начинается увеличение (усиление) каких-то свойств элемента. Затем идет дифференциация элемента, т.е. разделение элемента на зоны с разными свойствами. Из моноструктуры элемента начинают выделяться другие элементы, придавая системе *множественность элементов*. Система разрастается за счет усложнения своих элементов, добавляются вспомогательные подсистемы.

2. Характер субъективности в управлении во многом зависит от выбора, обоснования генеральной цели социальной организации. Закон доминирования глобальной цели в развитии социальной системы является основополагающим для социального управления. Суть его заключается в том, что каждая социальная система состоит из ряда подсистем: экономической, политической, технической, организационной, социальной, духовно-культурной. В своем единстве они образуют целостный организм, но поддержание целостности возможно только при доминировании генеральной *главной цели* над целями каждой подсистемы.

3. Организация возникает, когда между элементами появляются объективно закономерные, согласованные, устойчивые во времени связи (отношения). При этом одни свойства (качества) элемента выдвигаются на первый план (работают, реализуются, усиливаются), а другие ограничиваются, гасятся, маскируются. Полезные свойства трансформируются в процессе работы в функции — действия, поведение. Главное условие возникновения организации — *связи между элементами* и (или) их свойствами должны превышать по мощности (силе) связи с несистемными элементами.

С возникновением организации снижается энтропия (хаос) в возникшей системе по сравнению с внешней средой. Внешняя среда для системы — это чаще всего другие системы. Следовательно, энтропия — это ненужная для данной главной полезной функции (ГПФ) организация («чужая» организация).

¹ Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: Учеб. пособие. Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. С. 21.

Степень организованности отражает степень предсказуемости поведения системы при осуществлении ГПФ. Абсолютная предсказуемость невозможна, или возможна только для неработающих («мертвых») систем. Полная непредсказуемость — когда системы нет, дезорганизация. *Сложность* организации характеризуется числом и разнообразием элементов, числом и разнообразием связей, числом уровней иерархии.

Сложность организации возрастает при разворачивании системы и уменьшается при свертывании — организация как бы загоняется внутрь вещества. При разворачивании на полезно-функциональных подсистемах обрабатываются принципы организации (условия взаимодействия, связи и функции), затем организация переходит на микроуровень (функция подсистемы выполняется веществом).

4. *Целостность* характеризует способность организации к объединению, связыванию элементов или частей в единое целое. Каждый элемент в целостном образовании занимает определенное место и выполняет конкретную функцию, направленную на достижение общей цели организации. Свойство целостности проявляется во взаимосвязи и взаимодействии элементов системы. Таким образом, организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждый структурный элемент занимает строго определенное место и выполняет конкретную функцию. При этом свойство целостности не проявляется в наборе случайных элементов.

5. Совокупность (целостность) элементов и свойств — неотъемлемый признак системы. Соединение элементов в единое целое нужно для получения (образования, синтеза) полезной функции, т.е. для достижения поставленной цели.

Если определение функции (цели) системы в какой-то мере зависит от человека, то структура — наиболее объективный признак системы, она зависит только от вида и материального состава используемых в системе элементов, а также от общих законов мира, диктующих определенные способы соединения, виды связи и режимы функционирования элементов в структуре. В этом смысле структура есть способ взаимного соединения элементов в системе. Составление структуры — это программирование системы, задание поведения системы с целью получения в результате полезной функции. Требуемая функция и выбранный физический принцип ее осуществления однозначно задают структуру.

Таким образом, *структура* — это совокупность элементов и связей между ними, которые определяются физическим принципом осуществления требуемой полезной функции.

Структура остается неизменной в процессе функционирования, т.е. при изменении состояния, поведения, совершения операций и любых других действий. Главное в структуре — элементы, связи, неизменность во времени.

Иерархический принцип организации структуры возможен только в многоуровневых системах (это большой класс современных технических и социальных систем). Данный принцип служит одним из способов *упорядочения* взаимодействий между уровнями в направлении управляющего воздействия от высшего к нижнему. Каждый уровень выступает как управляющий по отношению ко всем нижележащим и как управляемый, подчиненный, по отношению к вышележащему. Каждый уровень специализируется также на выполнении определенной функции (ГПФ уровня). Абсолютно жестких иерархий не бывает, часть систем нижних уровней обладает меньшей или большей автономией по отношению к вышележащим уровням. В пределах уровня отношения элементов равны между собой, взаимно дополняют друг друга, им присущи черты самоорганизации (закладываются при формировании структуры).

Возникновение и развитие иерархических структур не случайно, так как это единственный путь увеличения эффективности, надежности и устойчивости в системах средней и высокой сложности.

В простых системах иерархия не требуется, так как взаимодействие осуществляется по непосредственным связям между элементами. В сложных системах непосредственные взаимодействия между всеми элементами невозможны (требуется слишком много связей), поэтому непосредственные контакты сохраняются лишь между элементами одного уровня, а связи между уровнями резко сокращаются.

6. *Относительная самостоятельность* структуры, независимость ее от элементов. При удалении из системы одного или нескольких элементов структура может остаться неизменной, а система может сохранить свою качественную определенность (в частности, работоспособность). Удаленные элементы в некоторых случаях могут быть без ущерба заменены новыми, с иным качеством.

Свойство относительной самостоятельности частей системы позволяет выделять (делить) подсистемы, каждая из которых может рассматриваться как функционально обособленная система — *структурное подразделение*. Возможность выделения подсистем (декомпозиция системы) упрощает анализ, так как число взаимосвязей между подсистемами и внутри подсистем обычно меньше, чем число связей непосредственно между всеми элементами системы. Выделение подсистем проводит исследователь, и оно условно. В этом проявляется преобладание внутренних структурных связей над внешними. Функционально специализированные структурные подразделения теряют самостоятельность влияния на нижестоящие по уровням иерархии подразделения.

7. Управленческая деятельность призвана обслуживать реализацию целей и *функций управления*, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений. Ее можно определить как

набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.

Такая разновидность социальных организаций, как экономическая организация, обладает следующими свойствами (по В.В. Радаеву)¹:

- 1) общая цель, не сводимая к индивидуальным целям ее членов;
- 2) набор ресурсов и определенный способ их защиты;
- 3) система официально утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением;
- 4) структура устойчиво воспроизводимых статусов (иерархия, постоянное формальное руководство);
- 5) специфическое разделение труда между своими членами;
- 6) наличие вознаграждений и наказаний за участие (или неучастие) в делах организации.

Г. Латфуллин и А. Райченко выделяют 14 свойств социальных организаций, объединенных в четыре группы: 1) целенаправленность, перманентность; 2) дискретность, цикличность, реверсивность; 3) оперативность, ритмичность, гибкость, ротационность; 4) корпоративность, коммуникационность, композиционность, комбинаторность, селективность (рис. 10). Они полагают, что представленная последовательность выделения и анализа конкретных свойств адекватнее отражает сущность процессов, протекающих в организации.

По определению П. Лоуренса и Дж. Лорша (1967), организациям присуще свойство *интеграции*, которое представляет качество состояния коллаборации, существующей между подразделениями. Она необходима для достижения единства усилий в ответ на требования внешней среды.

Свойство *автономизации* применимо для решения ряда системных проблем организации, которое Т. Оно (1988) успешно использовал в организации работы «Тойоты».

Дж. Вудворд с коллегами (1958) установила свойство взаимосвязи между *технической сложностью и организационными особенностями*. Так, по мере усложнения технических процессов отношение числа основных рабочих к числу вспомогательных работников возрастало, а число руководителей в общем числе персонала уменьшалось. В целом число сотрудников, находящихся под управлением линейных менеджеров, было наибольшим при массовом производстве и наименьшим при индивидуальном производстве.

Существенным свойством современных социальных организаций является *идеологизация* отношений ее участников. Под идеологизацией Н.Е. Яценко понимает навязывание кому-либо определенных

¹ Радаев В.В. Экономическая социология. Курс лекций: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 1998. С. 130.

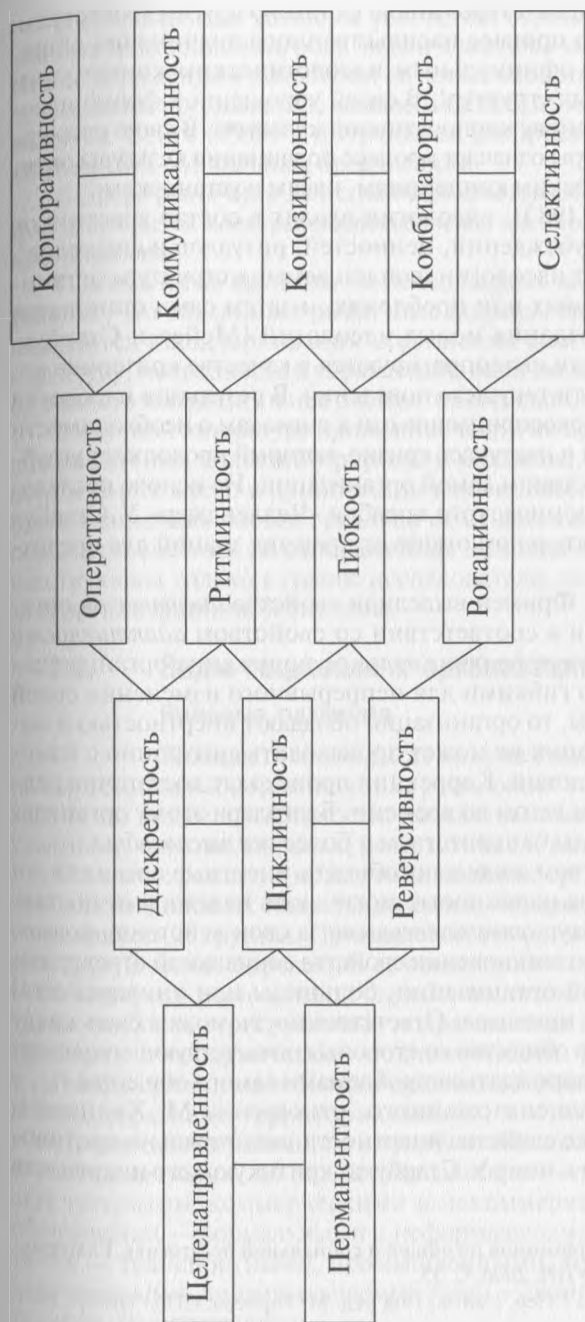


Рис. 10. Группировка свойств, присущих организации, по Г. Латфуллину и А. Райченко¹

¹ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 191.

идеологических взглядов, стереотипов. Согласно другим трактовкам: идеологизация — это процесс насильственного подчинения общественного сознания официальным идеологическим концепциям и установкам властных структур¹. В своей упрощенной форме идеологизация образует основу корпоративной культуры. В свою очередь, идеологизация культуры означает процесс подчинения культуры определенным идеологическим концепциям, идеям и установкам.

По У. Старбуку (1982), идеологии входят в состав участников организации в виде убеждений, ценностей, ритуалов и символов². Организации создают идеологии, воплощаемые в структуре организации, языке, действиях или проблемах, и затем сами становятся источниками для создания новых идеологий (Мейер и Старбук, 1993). Прошлые успехи интерпретируются в качестве критериев истинности и логичности текущего поведения. В результате идеология делает организации невосприимчивыми к сигналам о необходимости серьезных изменений и наступает кризис, который продолжает углубляться благодаря действиям самой организации. На основе исследования катастрофы космического корабля «Челленджер» У. Старбук делает вывод об обязательном отказе от прежних знаний для предотвращения кризисов.

М. Ханнан и Дж. Фримен выделили свойство *инертности* организаций (1984). Если в соответствии со свойством *адаптивности* занимающие определенное официальное положение организации являются достаточно гибкими для непрерывного изменения своей стратегии и структуры, то организации обладают инертностью и поэтому их трансформация не может происходить синхронно с изменениями внешних условий. Коррекции происходят достаточно редко и со значительным лагом во времени. Благодаря этому организации менее подвержены банкротствам и более *жизнеспособны*.

Наряду со свойством жизнеспособности инертные организации приобретают свойства надежности: могут стать надежными поставщиками товаров и услуг, *ответственными* за свои действия, *высокопродуктивными*. В возникновении свойства социальной ответственности (коммерческой организации, больницы или университета) П. Друкер видел две причины. Ответственность может быть следствием воздействия на общество со стороны соответствующего учреждения или же может порождаться проблемами самого общества.

Как видно из вышеизложенного, отношение М. Ханнана и Дж. Фримена к оценке свойства инертности диаметрально противоположно отношению к нему У. Старбука, критикующего инертность как фактор застоя.

¹ Воронин А.С. Словарь терминов по общей и социальной педагогике. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. С. 33.

² Классики менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 735–736.

В современных условиях ускорения стратегических изменений значительно усилилась роль людей в деятельности организации. Это нашло отражение в появлении ее новых свойств, например свойство *обучаемости* организаций, выявленное Д. Шоном (1978), а также развитое П. Сенге (1990) и получившее распространение в новейших концепциях социальных организаций.

В сфере рыночной деятельности ключевым свойством организации становится *конкурентоспособность*, а в экономической сфере — *прибыльность*.

Приведенные свойства не исчерпывают всего их разнообразия. Главное, что объединяет различные подходы выделения свойств, заключается в подчеркивании стремления системы сохранить свою структуру; потребность в управлении; наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

В научной литературе приводятся и другие признаки, характерные для различных областей природы и общества, однако они должны всегда иметь место в организации как системе. В противном случае организация как система реально не существует. Так, умозрительно созданная система, не отображенная на каких-либо носителях, а существующая только в голове исследователя, не представляет реальной организационной системы.

3.3. Виды социальных организаций

Видовые различия

В общественной системе существует большое многообразие социальных организаций, решающих самые разнообразные задачи по видам деятельности: хозяйственные, культурные, общественные, охраны здоровья, религиозные и т.п.

Основное различие между социальными организациями обусловлено спецификой их социальных целей, которые позволяют выделять специфические группы. Принадлежность организации к определенной группе может определять ее отношение к органам государственного контроля, таможенной службе, налоговым органам и т.п. Они также имеют внутригрупповые подразделения по территориальному признаку и иерархической подчиненности. По принадлежности к субъекту организации бывают правительственными (федеральными, административно-территориальными, местного самоуправления) и неправительственными, по способу хозяйствования — бюджетными и внебюджетными, по целям деятельности — общественными и хозяйственными, коммерческими и некоммерческими, по признаку образования — формальными и неформальными, по отрасли деятельности — транспортными, промышленными, торговыми, сельскохозяйственными, по типу решаемых задач — экономическими, финансовыми, политическими.

В целом принято выделять три основных вида социальных организаций: деловые, общественные, ассоциативные.

Целевой установкой *деловых организаций* (предприятий, учреждений и др.) является коммерческая идея, в основе которой — способ получения прибыли.

Общественные организации представляют собой союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью. В отличие от деловых (хозяйственных) организаций, ориентированных на удовлетворение потребностей предприятий и населения, общественные организации занимаются решением социальных проблем общества или проблем членов своих организаций.

Ассоциативные организации построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов — это семья, круг друзей и знакомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения.

Понятие сознательной координации в менеджменте всегда ассоциируется с организационной структурой, регламентирующей определенные правила во взаимоотношениях членов группы в процессе совместной работы для достижения целей организации. Поэтому формальную организацию можно определить также как группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей).

Формальная организация — это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше должен быть личный вклад каждого работника в конечный результат. Стандартизация не только способствует альтернативному поведению работников, но и устраняет всякую необходимость каких-либо альтернатив. В разных организациях степень формализации различна.

Многие виды взаимодействий между работниками не вписываются в схему формальной организации и образуют *неформальные организации*. Неформальные организации также представляют группы людей. Они возникают в результате межличностных отношений спонтанно, когда люди в таких группах вступают во взаимодействие

друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких. В рамках менеджмента при рассмотрении неформальной организации всегда упоминается, что они неформальные. К формальной организации это понятие применяется без дополнительного пояснения.

Неформальные организации образуют сеть, в рамках которой взаимоотношения участников не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера. Они рождаются под влиянием таких факторов, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

Различают также простые и сложные организации. *Простые организации* имеют одну цель, *сложные* — две и более целей. Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими одну цель. В силу этого в рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями, которые имеют совокупность взаимосвязанных целей. Примерами сложных организаций могут быть высшее учебное заведение и промышленное предприятие.

С точки зрения статуса организации по отношению к своим членам организации делятся на первичные и вторичные.

Первичные организации для объединяемых ими людей выступают как внешняя данность, созданная и существующая независимо от них, и они являются приоритетными.

Вторичные организации создаются их членами, которые наделяют организацию определенными правами и ресурсами. Они существуют в двух формах: корпоративные и ассоциативные организации.

К *корпоративным* относятся организации, члены которых готовы для достижения своих целей пожертвовать своим *суверенитетом*. Примером такой организации служит акционерное общество, которое в лице совета директоров в промежутке между собраниями акционеров диктует последним свою волю. В то же время на собрании акционеры определяют дальнейшую судьбу организации, стратегию и перспективы ее развития, выбирают руководство организации.

Организации *ассоциативного* типа создаются своими членами для повседневной координации их деятельности без потери ими суверенитета, поэтому не обладают даже условным приоритетом.

С точки зрения взаимодействия отдельных элементов организаций последние подразделяются на механистические и органические.

Механистические организации характеризуются жесткой структурой, официальным характером отношений, регламентацией всех сторон деятельности. Иными словами, термин «механистическая организация» служит синонимом термина «бюрократическая организация». Примером являются государственные организации, крупные и средние коммерческие фирмы, функционирующие в традици-

онных отраслях экономики, слабо подверженных научно-техническому прогрессу и конкурентной борьбе.

Органические организации характеризуются размытостью структуры, значительной самостоятельностью отдельных звеньев, широкой специализацией. Организации такого типа преобладают в сферах деятельности, характеризующихся нестабильностью, сложностью, неопределенностью целей и задач. Чаще всего они связаны с инновационными процессами: научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику. Имея в виду способность органических организаций эффективно приспособляться к нестабильной внешней среде, их часто также называют *адаптивными организациями*.

По сфере деятельности социальные организации подразделяются на: хозяйственные и общественные; бюджетные и коммерческие; промышленные и непромышленные; государственные и негосударственные и т.д.

Социальная общность и социальная группа

Социальная общность — это относительно устойчивая совокупность людей, отличающаяся в той или иной мере одинаковыми чертами (во всех или некоторых аспектах жизнедеятельности) условий и образа жизни, массового сознания, общностью социальных норм, ценностных систем и интересов. Общности разных видов и типов — это формы совместной жизнедеятельности людей, формы человеческого общежития.

В отличие от социальных институтов и организаций общности не создаются людьми сознательно, а складываются под воздействием объективного хода общественного развития, совместного характера человеческой жизнедеятельности. Различного вида общности образуются на разной объективной основе. Одни виды общностей непосредственно и исключительно порождаются общественным производством (производственный коллектив, общественный класс, социально-профессиональная группа). Другие вырастают на этнической основе (народности, нации), и наряду с экономикой их природа и характер определяются еще и другими факторами. Объективной основой третьего вида — социально-демографических общностей — выступают естественные демографические факторы: пол, возраст. Имеются и другие виды общностей, возникающие на различных, присущих им объективных основаниях.

Исторически первыми видами общности были возникшие сразу же с образованием человеческого общества такие объединения, как семья, род, племя. Объективную основу их образования составляли и кровнородственное единство, и совместная производственная деятельность, и зародившиеся в тех условиях общие этнические признаки. С переходом от первобытно-общинного строя к общественному

устройству, основанному на частной собственности, существенные изменения претерпевает семья, возникают новые общности: социальные классы и другие социальные группы, а на иной основе образуются общности социально-этнические — народности и затем нации. Разделение труда порождает профессиональные группы, несущие на себе отпечаток конкретного социально-экономического строя (например, средневековые цеха и корпорации). Возникают и приобретают все большее значение такие общности, как трудовые коллективы.

Под *социальной группой* понимается совокупность людей, имеющих общий социальный признак и выполняющих общественно необходимую функцию в общей структуре общественного разделения труда и деятельности. Понятие «социальная группа» является общесоциологическим, обобщающим существенные характеристики коллективных субъектов общественных отношений, образовавшихся в результате исторической дифференциации общества как единого целого на отдельные структурные составляющие.

Понятие «социальная группа» является родовым по отношению к понятиям «класс», «социальный слой», «коллектив», «нация», а также к понятиям этнической, территориальной, религиозной и других общностей, так как фиксирует социальные различия, возникающие между отдельными совокупностями людей в процессе разделения труда и деятельности на основе отношения к средствам производства, власти, характера труда, профессии, образования, уровня и структуры доходов, пола, возраста, национальной принадлежности, места жительства, образа жизни и др.

Социологи конца XIX — начала XX в. (Э. Дюркгейм, Г. Зиммель, Ч. Кули, Ф. Теннис и др.) предприняли первые попытки создания социологической теории групп, выдвинув две концепции, в которых проблема группы решалась или путем соотнесения групповых процессов с индивидуальным поведением, или признанием существования некой «мистической групповой связи», имеющей независимую «реальность саму по себе».

Общегуманистический подход к обществу в современной социологии признает значимость всех социальных групп, поскольку различие в их положении приводит к разным интересам, согласование которых выступает основной целью социальной политики общества.

Номинальные и реальные группы

Все многообразие социальных групп можно классифицировать в зависимости от размеров групп; социально значимых критериев; типа идентификации с группой. Среди них можно выделить следующие группы:

1) *социальные* — искусственно сконструированные для целей статистического анализа группы населения, их называют номинальными или условными. Они необходимы в хозяйственной практике,

например, чтобы правильно организовать пригородное движение электричек, надо знать, какова общая или сезонная численность пассажиров;

2) *номинальные* — выделяют только для статистического учета населения, и поэтому у них есть второе название — «социальные категории». Например: пассажиры пригородных автобусов; состоящие на учете в полиции; бездетные, многодетные и малодетные семьи; имеющие временную или постоянную прописку; имеющие двойное гражданство; проживающие в отдельных или коммунальных квартирах;

3) *реальные* — называются так потому, что критерием их выделения служат реально существенные признаки:

- пол — мужчины и женщины;
- доход — богатые, бедные и зажиточные;
- национальность — русские, англичане, эвенки, турки;
- возраст — дети, подростки, молодежь, взрослые, старики;
- родство и брак — холостые, женатые, родители, вдовы;
- профессия (род занятий) — водители, учителя, военнослужащие;
- место жительства — горожане, сельские жители.

Эти и некоторые другие признаки относятся к числу социально значимых.

Поскольку это реальные признаки, то они не только существуют объективно (биологические пол и возраст или хозяйственно-экономические доход и профессия), но осознаются субъективно. Молодежь ощущает свою групповую принадлежность и солидарность точно так же, как пенсионеры ощущают свою. У представителей одной и той же реальной группы схожие стереотипы поведения, образ жизни, ценностные ориентации.

В самостоятельный подкласс реальных групп иногда выделяют их типы:

- стратификационные — рабы, касты, сословия, классы;
- этнические — расы, нации, народы, народности, племена, кланы;
- территориальные — выходцы из одной местности (земляки), горожане, селяне.

За реальными группами находятся *агрегаты* — совокупности людей, выделенные на основе поведенческих признаков. К ним относят аудиторию (радио, телевидения), публику (кино, театра, стадиона), некоторые разновидности толпы (болельщики, прохожие). Они сочетают в себе черты реальных и номинальных групп, поэтому размещаются на границе между ними. Термин «агрегат» обозначает случайное скопление людей. Агрегаты не изучаются статистикой и поэтому не относятся к статистическим группам.

◆ **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Что такое социальная организация?
2. В чем заключается суть понятия «социальная организация»?
3. Какими особенностями обладают социальные организации?
4. Что образует состав социальных организаций?
5. Какие виды социальных систем вам известны?
6. Каковы причины создания социальных организаций?
7. Какими свойствами обладают социальные организации?
8. Какие специфические признаки социальной системы вам известны?
9. Почему социальные организации подразделены на деловые, общественные, ассоциативные, формальные, неформальные, первичные, вторичные, корпоративные, механистические, органические?
10. В чем отличие социальной общности от социальной группы?
11. Что такое номинальные и реальные группы?

Тема 4. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

4.1. Определение понятия «хозяйственная организация»

Хозяйственные организации — организационные формы для осуществления деятельности по производству, реализации и приобретению товаров (услуг, информации, знаний) с целью удовлетворения потребностей разнообразных потребителей во внешней для организации среде (рис. 11).

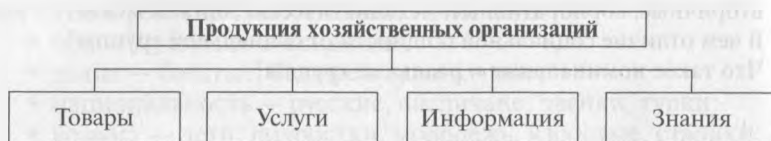


Рис. 11. Виды выпускаемой продукции¹

Среди многообразия видов хозяйственных организаций выделяются две группы: юридические и неюридические лица. *Юридические лица* всех форм (кроме общественных и религиозных организаций) включают общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т.д. *Неюридические лица* всех форм включают подразделения организаций, организации на базе индивидуально-трудовой деятельности и т.д.

В большинстве своем юридические лица представлены товариществами и обществами — коммерческими организациями с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью.

Полное товарищество — это товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвеча-

¹ Сентюрева Н.А. Теория организации: Виды и общие понятия хозяйственных организаций / Под ред. С.В. Богданова. М.: Современная гуманитарная академия, 2009. URL: <http://www.standard-company.ru/standard-company33.shtml>

ющими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов).

Общество с ограниченной ответственностью — учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью — учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Производственный кооператив — добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Федеральным законом от 06.12.2011 № 393-ФЗ «О внесении изменения в статью 50 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “О хозяйственных партнерствах”» в п. 2 ст. 50 ГК РФ внесено изменение, дополнившее виды коммерческих организаций новым видом юридического лица — хозяйственным партнерством.

Хозяйственным партнерством признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством. Участники хозяйственного партнерства не отвечают по обязательствам партнерства и несут риск убытков, связанных с деятельностью партнерства, в пределах сумм внесенных ими вкладов.

Некоммерческая организация — это организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками.

Некоммерческие организации составляют основную структуру гражданского общества. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (в ред. от 01.09.2013) «О некоммерческих организациях» определяет некоммерческую организацию как организацию, основной целью которой является удовлетворение общественных потребностей и использование получаемого дохода на свое развитие.

В соответствии с указанным законом некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

4.2. Виды, сущность и особенности коммерческих организаций

Коммерческие организации определяются Гражданским кодексом РФ как организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности. Предмет и цели деятельности не должны (но могут) быть указаны в учредительных документах.

По виду и характеру хозяйственной деятельности коммерческие организации разделяются на промышленные, сельскохозяйственные, финансово-кредитные, торговые, строительные, транспортные, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, научно-исследовательские, туристские и др.

Промышленные организации осуществляют производство товаров (обычно к промышленным фирмам относятся те, более 50% оборота которых приходится на производство промышленной продукции). Для большинства крупных промышленных компаний США, Германии, Японии и некоторых других стран характерно превращение их в сложные многоотраслевые комплексы, объединяющие множество промышленных предприятий различных отраслей, а также торговые и транспортные компании, научно-исследовательские институты и проектно-конструкторские бюро.

Кредитно-финансовые учреждения (организации) — это банки, осуществляющие все банковские операции в соответствии с законом, и небанковские кредитные организации, имеющие право осуществлять отдельные банковские операции. Ни одно юридическое лицо в Российской Федерации, за исключением получившего от Банка России лицензию на осуществление банковских операций, не может использовать в своем наименовании слово «банк».

Торговые организации и фирмы осуществляют преимущественно операции по купле-продаже товаров. Они могут либо входить в систему сбыта крупных промышленных компаний, либо существовать независимо в юридическом и хозяйственном отношении и осуществлять торгово-посреднические операции.

Транспортные организации занимаются перевозкой грузов и пассажиров и подразделяются на судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные, трубо- и газопроводы.

Транспортно-экспедиторские фирмы специализируются на доставке товаров покупателю, выполняя поручения промышленных, торговых и иных организаций.

Страховые организации осуществляют страхование грузов при морских, авиационных, автомобильных, железнодорожных перевозках и перегрузках, играют существенную роль на национальных и мировом рынках. Основную часть страховых операций выполняют страховые компании-гиганты, господствующее положение среди которых занимают компании США.

По принадлежности капитала и контролю коммерческие организации разделяются на предприятия (организации), являющиеся собственностью одного лица, как юридического, так и физического, и предприятия (организации), являющиеся собственностью семейства, которое несет ответственность по обязательствам этого лица. Единичными предприятиями бывают, как правило, мелкие и средние фирмы, однако иногда встречаются единичные компании-гиганты семейного типа (например, финансовая группа Юнсонов в Швеции). Преобладающее значение в современных условиях имеют объединения предпринимателей.

По характеру собственности различают частные, государственные, кооперативные организации (фирмы).

Частные организации могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных на основе как системы участия, так и договоренностей между участниками объединения.

Государственные предприятия являются наряду с частными фирмами контрагентами на рынке. Их наиболее распространенная форма, так же как и частных фирм, — объединения предпринимателей — акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. Под государственными понимаются как чисто государственные, так и смешанные или полугосударственные предприятия.

В чисто государственных предприятиях государству принадлежит, как правило, весь акционерный капитал. В смешанных государственно-частных компаниях государство (в лице какого-либо министерства) может владеть пакетом акций (более 50%) — в этом случае оно осуществляет контроль за их деятельностью.

Кооперативные организации основаны на совместной собственности, деятельности и взаимопомощи членов кооператива. Кооператив имеет прямую связь с экономическими интересами своих членов. В основе деятельности кооператива лежат кооперативные принципы; главный принцип: один пайщик кооператива — один голос. Основной юридически определенной формой организации кооперативного предприятия является кооперативное общество (объединение, ассоциация, союз, товарищество).

По правовому положению коммерческие организации разделяются на хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

По сфере и масштабам деятельности различают национальные, иностранные, смешанные и международные коммерческие организации.

Национальными называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией центрального офиса фирмы. Например, крупнейшая в мире компания по производству вычислительных машин и оргтехники *IBM*, имея международный характер деятельности, является национальной фирмой США, так как зарегистрирована в США; лишь 4% ее акций находятся у иностранных держателей, остальными владеют американские предприниматели.

Иностранными называют фирмы, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или в определенной доле, обеспечивающей им контроль. *Смешанными* по капиталу называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям двух стран или более. Смешанные по капиталу компании называют совместными предприятиями, если целью их создания является совместная предпринимательская деятельность. Фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, называют многонациональными (например, англо-голландские концерны: нефтяной «Ройял Датч-Шелл» и пищевой «Юнилевер»).

К международным относятся фирмы, сфера производственно-коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала большинство из них — национальные. Отличительные особенности международных фирм:

- наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах;
- использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий;
- контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра.

К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями, относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

4.3. Характеристика форм хозяйственных товариществ и обществ

Каждая из форм хозяйственных товариществ и обществ обладает некоторыми свойствами, определяющими их преимущества, например полное товарищество чаще всего применяется для малых и средних предприятий (организаций).

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — объединение, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) — только своим вкладом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью не обязано предоставлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.

Общество с дополнительной ответственностью отличается субсидиарной ответственностью, которая повышает его ответственность перед потребителями и контрагентами.

Образование дочерних и зависимых обществ обеспечивает возможность основному (вышестоящему, головному) хозяйственному субъекту оказывать определяющее влияние на принимаемые им решения. При этом на основное хозяйственное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

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

Хозяйственное партнерство не вправе осуществлять эмиссию облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, размещать рекламу своей деятельности. Партнерство не может быть учредителем (участником) других юридических лиц, за исключением союзов и ассоциаций. Фирменное наименование партнерства должно содержать его наименование и слова «хозяйственное партнерство». Правительством РФ могут быть установлены нормативы достаточности собственных средств партнерств, осуществляющих определенные виды деятельности. Партнерство несет ответственность по своим обяза-

тельствам всем принадлежащим ему имуществом, но не отвечает по обязательствам своих участников. Число участников партнерства не должно быть более 50. В случае если число участников партнерства превысит установленный предел, партнерство в течение года должно преобразоваться в акционерное общество. Если число участников партнерства уменьшится до одного участника, партнерство подлежит реорганизации или ликвидации.

Акционерное общество представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков-акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. По обязательствам акционерного общества своим имуществом отвечает только само общество. Руководство деятельностью общества и выступление от его имени при заключении сделок поручается, как правило, одному из управляющих или правлению общества. Акционерное общество обязано публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

Унитарное предприятие — одна из форм коммерческих организаций, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым, оно может принадлежать предприятию либо на праве хозяйственного ведения, либо на праве оперативного управления (казенные предприятия).

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое хозяйственная организация?
2. Какие виды организации субъектов хозяйствования вы знаете?
3. В чем заключается сущность коммерческих организаций?
4. Какими особенностями обладают коммерческие организации?
5. Чем характеризуются коммерческие организации?
6. Какие виды коммерческих организаций вам известны?
7. Что такое формы хозяйственной организации и какими они бывают?

Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

5.1. Структура системы управления организацией: методология, процесс, структура и техника управления

Раскрывая наиболее общий состав структуры системы управления организацией, Э.А. Смирнов вполне обоснованно считает, что система современного управления организацией должна включать: разработку миссии организации; приобретение технологии производства продукции (услуг); планирование, организацию снабжения сырьем и сбыта готовой продукции; распределение функций производства и управления; распределение заданий между работниками; соблюдение порядка и временной последовательности взаимодействия работников; налаживание системы стимулирования работников (рис. 12).

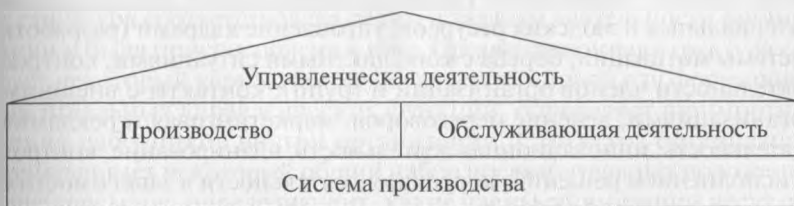


Рис. 12. Система управления организацией¹

Система управления организацией состоит из четырех подсистем: методология, процессы, структура и техника управления.

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процессы управления охватывают систему коммуникаций, варианты процессов управления, разработку и реализацию управленческих решений, выбор характеристик информационного обеспечения.

Структура управления состоит из функциональных структур, схем организационных отношений, организационных структур, систем обучения и повышения квалификации персонала, системы управляющих воздействий на персонал.

Техника и технология содержат компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота.

Методология и процесс управления определяют содержание управленческой деятельности, а структура и техника управления — форму управленческой деятельности.

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 42–43.

5.2. Характеристика элементов методологии управления: цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы

При рассмотрении указанных элементов методологии управления организацией важно учитывать их подчиненность функциям и структурам управления.

Цель — идеально желаемое и реально достижимое состояние объекта управленческих воздействий, принимает форму программ, планов, проектов и т.п.

Задача — конкретная проблема, вытекающая из цели, требующая разрешения, в результате которого достигается или приближается желаемое состояние управляемого объекта.

Основными задачами системы управления служат: координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели; организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации; сбор, оценка, обработка и хранение информации; распределение материальных и людских ресурсов; управление кадрами (разработка системы мотивации, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп); контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность; инновационная деятельность; планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Задачи указывают направленность выполняемых в проекте (программе, плане) работ в ходе решения проблем, наполняя их смыслом. Поскольку содержание задач образуют работы с определенной длительностью, то и их решение требует обусловленной работами длительности.

Закон — необходимая и устойчиво повторяющаяся зависимость (отношение) в явлении (объекте, процессе). Она объективно обусловлена и подтверждается научными исследованиями и экспериментами. Законы служат основой построения теорий, раскрывают сущность явлений.

Принцип — некоторое исходное (основное) положение теории организаций. Принципы являются правилами или нормами, сформулированными людьми, и несут субъективный характер.

Как принципы, так и законы организаций принято подразделять на общие, частные и специфические. Общие свойственны всем организациям. Частные действуют в какой-либо из сфер деятельности организаций либо характерны для некоторых видов организаций. Специфические проявляются в конкретных ситуациях и определенных, достаточно узких видах их деятельности. Объективно существ-

вующую, повторяющуюся и существенную связь организационных явлений или процессов принято называть *закономерностью*.

Метод — совокупность приемов и операций познания и практического преобразования действительности, например воздействия на работника или трудовой коллектив; способ достижения определенных результатов в познании и практике. Применение того или иного метода определяется целью познавательной или практической деятельности, предметом управляющего воздействия и условиями, в которых осуществляется деятельность. Выбирается исходя из приоритетов и реальных возможностей организации.

5.3. Основные виды элементов структур управления организациями

Структура — это отражение внутреннего строения системы, *организационная структура* — структура объекта управления, отражающая взаимодействия между его элементами.

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности организации и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных управленческих функций, определяет взаимоотношения работников внутри организации. Структура организации устанавливает некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений, а также определяет структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организаций. Она устанавливает ответственность подразделений организаций за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Важнейшими структурами управления организациями являются линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная, программно-целевая, продуктовая, проектная, функционально-объектная. Ниже дана краткая характеристика организационных структур управления:

- *линейная* — является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя;
- *линейно-функциональная* — основана на так называемом шахтном принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя — функциональных руководителей;

- *линейно-штабная* — комбинированная структура, сочетающая свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач;

- *матричная* — представляет собой решетчатую организацию, 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 (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний;

- *программно-целевая* — предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ;

- *продуктовая* — является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в области деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов;

- *проектная* — формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов;

- *функционально-объектная* — предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении.

На примерах самых успешных компаний США Т. Питерс (1982) показал, что внутренние структурные формы образцовых компаний отличаются изящной простотой; высший уровень управления немногочислен. Он выделил три вида организационных структур, позволивших этим компаниям стать лидерами в своих отраслях: обособленную, матричную и функциональную. В матричной форме разные подразделения заимствуют ресурсы из разных функциональных зон. Далее руководителям следует принять решение, какая именно матрица будет использоваться: слабая, сбалансированная или жесткая.

Таким образом определяется, какой степенью полномочий будут наделены менеджеры проекта по отношению к функциональным менеджерам, с которыми они совместно принимают решения.

В одном из интервью на вопрос об идеальной структуре Т. Питерс ответил, что традиционная структура организации сейчас находится под большим давлением из-за возросшей скорости бизнеса. Иерархические структуры работали хорошо, когда у них было время для реакции, но сейчас нет времени на семь-восемь или даже десять уровней бюрократической ответственности, как это было раньше. Количество руководителей на одного подчиненного резко уменьшилось, и от людей требуется проявлять инициативу в таких масштабах, о которых даже не могли подумать 10 или 20 лет назад.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие элементы образуют структуру системы управления организацией и какова их взаимосвязь?
2. Чем характеризуются такие элементы методологии управления, как цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы?
3. Чем характеризуются элементы структур управления?
4. Какие виды структур управления вам известны?

Раздел 2

ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 6. ВЫЯВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТИВНЫХ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Наблюдение и выявление истинности законов

Наблюдение законов

Наблюдение в течение определенного времени любого явления, процесса приводит наблюдателя к установлению в них как устойчивого сохранения свойств, признаков, отношений (например, прибыльность бизнеса, конкурентная борьба соискателей на рынке труда, инертность к инновациям), так и последовательной их повторяемости (смена времени года, суток; в экономике — оживление, подъем, спад, кризис; сезонность спроса) либо причинной изменчивости: внедрение технических усовершенствований — рост производительности труда; демократизация отношений в коллективе — рост социальной активности сотрудников; рост доходов — улучшение платежеспособности; увеличение стажа — рост квалификации, либо постепенности преобразования: младенчество — детство — юность — молодость — зрелость — старость; износ оборудования, жизненные циклы товара, технологии, предприятия. Все это служит для наблюдателя основой вывода о том, что такие изменчивости, устойчивости, постепенности и повторяемости подчинены скрытым силам — законам.

Закон как объективная, существенная, устойчивая связь явлений или событий представляет собой основу разработки и построения любой научно обоснованной и общепризнанной теории.

Применительно к организации объективные законы носят название законов организации, а субъективные — законов для организации.

Законы теории организации отражают общие объективные и наиболее устойчивые связи, которые проявляются в объектах, явлениях и процессах природы и общества. Эти законы теоретически

доказаны и объективно подтверждены практикой. Они отражают существенные организационные связи между структурными частями целого, между частями и целым (объектом) и между самими объектами, общие особенности развития и функционирования организационных систем.

**Выявление истинности законов:
законы тождества, противоречия, исключенного третьего,
достаточного основания**

Представления о законе явления (процесса, отношения) могут быть истинными, ложными или неопределенными. В ходе практической деятельности для получения желаемых результатов в преобразуемых (управляемых) объектах наблюдателю важно быть уверенным в истинности действия того или иного закона. Для этого ему следует руководствоваться логическими правилами (законами): тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания.

Согласно *закону тождества* в становлении, изменении, в любом развитии всего сущего всегда имеются моменты стабильности, относительной устойчивости, когда предмет, несмотря на происходящие в нем процессы изменения, сохраняет свое главное свойство (признак, отношение), остается самим собой.

Закон противоречия — важен тем, что заставляет человека критически оценивать любые представления о наблюдаемом явлении (процессе, отношении) без заблуждений относительно истинности происходящего. Его суть в следующем: не могут быть одновременно истинными два противоположных представления об одном и том же предмете, взятом в одно и то же время и в одном и том же отношении.

Закон исключенного третьего — также помогает избегать ложных представлений о явлении (процессе, отношении), заставляя обращать внимание на то, что в объективном мире предмет либо существует, либо нет; у предмета есть какое-то свойство либо его нет. Такие неопределенности, как предсказания погоды, стихийных бедствий, несчастных случаев, колебаний курса ценных бумаг на биржах и т.п. лежат за пределами закона исключенного третьего.

Закон достаточного основания, или причинной обусловленности явлений (процессов, отношений), заставляет искать их первопричину, обращая внимание на взаимообусловленность одних явлений (процессов, отношений) другими. Его суть: «Ни одна вещь не возникает беспричинно, но все возникает на каком-нибудь основании и в силу необходимости» (Демокрит); «Ничего не происходит без достаточного основания» (Ломоносов). В современной интерпретации: всякое истинное представление должно быть обосновано другими представлениями (умозаключениями), истина которых доказана. Под основанием подразумевается причина.

6.2. Формы проявления законов

Зависимость, закон и закономерность организации

Упорядочивание организационных процессов соответствует определенным законам организации, основанным на закономерностях и зависимостях.

Зависимость отражает причинно-следственную связь между структурными и процессными составляющими организационного целого, а также характер этой связи. Зависимости всегда конкретны и не могут быть обобщены для объектов природы и общества в целом, характерны для больших групп организационных систем.

По замечанию М. Колокневой, при кибернетическом представлении организационной системы процессы, происходящие в ней, можно условно разделить на четыре составляющие: входное воздействие (например, получаемая информация); обработка входного воздействия по определенному алгоритму; результат преобразования входного воздействия и влияние результата на входное воздействие¹. Применение понятия «зависимость» показывает связь между входным воздействием и результатом преобразования входного воздействия.

Зависимость может быть объективной (формируется независимо от воли и желания людей) или субъективной (такая зависимость вырабатывается руководителем или специалистом на ограниченное время для реализации целей организации). Также зависимости делятся на кратковременные и долговременные. Примером кратковременной зависимости может быть зависимость сверхурочной производительности труда, а в качестве примера долговременной зависимости служит зависимость заработной платы работника от его личной производительности.

Зависимости можно разделить на моральные (связаны с соблюдением в обществе норм поведения) и аморальные (связаны с обычаями, которые нарушают международные права человека). Иногда зависимости подразделяют на общие и частные, детерминированные и вероятностные.

Зависимость служит основой формирования закона. Можно назвать три основных условия перехода зависимости в закон: фиксация зависимости в законодательных документах; приобретение зависимостью статуса общепринятой для большой группы людей или организаций нормы; признание и поддержка учеными.

Закономерность является близкой к понятию закона. Она характеризует, так же как и закон, объективно существующие, повторяющиеся связи между явлениями. Но эти связи менее устойчивы, чем в законе, они ограничены рядом условий места и времени конкретных

¹ Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 7.

явлений (процессов, отношений). Среди них распространенными являются укрупнение, кооперация, специализация, а в условиях кризиса — реструктуризация и адаптация и т.п. Степень обобщенности проявления закономерности в организационном опыте ограничена и характерна для ограниченного круга организационных систем.

Закон — отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении. Эти связи могут носить всеобщий и частный, количественный и качественный характер, относиться к законам функционирования и развития, динамическим и статическим законам.

Законы формируют теоретический фундамент, что позволяет оценивать возникающие ситуации, и поэтому имеют большое значение для деятельности организации. Законы подразделяют на объективные (законы организации) и субъективные (законы для организаций).

В законах можно выделить различные сочетания ситуаций и способов их разрешения, которые можно сгруппировать по разным признакам и создать тем самым набор закономерностей в пределах законов.

У законов и закономерностей есть механизм *действия* — формирование зависимости выходных параметров от входных и механизм *применения*, т.е. набор правил и норм для работника, который реализует механизм действия. Для того чтобы деятельность организации была эффективной, необходимо согласование между механизмом действия и механизмом применения.

Таким образом, прослеживается взаимосвязь между зависимостью как причинно-следственным отношением одного явления к другому, закономерностью как объективно существующими устойчивыми связями между явлениями, их причинами и следствиями и законами, отражающими общие, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями.

Основные требования к законам организации

Через всеобщую связь проявляется единство материального мира, взаимообусловленность любого явления другими материальными процессами. Поэтому мир представляет не хаос, а закономерную совокупность структур, движений и развития материи. Изучение социальных систем ведется на материале экономических, социальных, технических, биологических систем. В силу единства материального мира законы организации должны: 1) не противоречить всеобщим законам природы; 2) опираться на общие свойства сложных систем; 3) согласовываться друг с другом; 4) выявляться и подтверждаться на достоверных и больших информационных массивах; 5) помогать целенаправленно изучать организационные системы.

Особенности социальных законов

Применительно к социальным организациям под законом понимается устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях. *Социальный закон* — это общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения.

Социальные законы определяют отношения между людьми и группами и проявляются в процессе их деятельности. В соответствии с социальными законами складываются отношения между организациями и людьми, работающими в этих организациях или взаимодействующих с ними.

В отличие от законов материального мира действие одного и того же социального закона может обладать различной степенью интенсивности в однотипных ситуациях, что вынуждает рассматривать социальный закон не как постоянную характеристику или устойчивую связь явлений, а как некоторую тенденцию, имеющую определенную степень достоверности. Эта особенность действия социальных законов существенно отличает их от большинства законов, известных в естественных науках.

Проявление действия законов: неопределенность, случайность

Проявление действия законов в отношении социальных организаций всегда содержит какой-нибудь элемент неопределенности, поскольку развитие организаций тесно связано с деятельностью людей. *Под неопределенностью* понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта или решения, включая связанные с ними затраты. В ряде случаев эта неопределенность может быть оценена вероятностью наступления или ненаступления того или иного события.

Для оценки степени отклонения поведения отдельного человека или организации от правил, устанавливаемых социальным законом, принято выделять три основных типа неопределенностей: неизвестность, случайность и расплывчатость. Принятие решения в условиях *неизвестности* (полной или частичной) — характерная особенность вновь созданной деловой организации или организации, осваивающей новый вид деятельности. Причина этого не только в отсутствии своего опыта, но и в невозможности пользоваться чужим.

Случайностями в теории организации принято называть факторы, подчиняющиеся социальным законам и допускающие оценку возможности их реализации с использованием методов математической статистики и теории вероятности.

Расплывчатость связана с относительной неопределенностью, возникающей из-за наличия в законах и описаниях условий их действия формулировок, допускающих неоднозначное толкование.

Таким образом, особенность социальных законов заключается в приближенности характера устойчивости, повторяемости отношений либо взаимозависимости явлений и процессов, в привнесении субъективности в их формирование.

6.3. Классификация объективных законов организации

Для выяснения особенностей применения законов и решения различных задач науки и практики необходима их систематизация. В научной литературе встречаются различные подходы к классификации законов организации. Это обусловлено постановкой и решением многочисленных задач управления, создания организационных систем, построения их структур и взаимосвязей и применения на практике.

Для классифицирования применяются различные признаки и критерии систематизации законов организации. А. Устинов и В. Селезнев предложили классификацию, приняв в качестве ее критериев признаков общую парадигму теории организации, представляющую ее как процесс и как систему, исходя из сущности, структуризации, взаимосвязей и взаимодействий организационной системы, ее формирования, развития и разрушения. В основе такой систематизации ими выделены следующие три группы законов:

- 1) всеобщие законы организации;
- 2) структурно-формирующие законы организации;
- 3) законы взаимосвязи, взаимодействия и функционирования организации (рис. 13).

Всеобщие законы являются основополагающими как законы всеобщей организационной науки — тектологии А.А. Богданова. К этой группе относят закон синергии, закон самосохранения и закон развития (онтогенеза). Они отражают главные концепции организационной науки, образуют ее основной теоретический фундамент. Всеобщие законы раскрывают сущность организации, проявление меры ее организованности, равновесия и устойчивости в системах и процессах их создания, развития и разрушения.

Структурно-формирующие законы организации регулируют формирование организационных систем. К ним относятся закон информированности — упорядоченности, закон композиции, закон пропорциональности (соответствия). Они позволяют раскрыть роль информационной обеспеченности, соответствия и определенности в формировании систем и процессов, форм их внешнего проявления, определяют порядок качественных и количественных соотношений между частями целого, частями и самим целым данной системы.



Рис. 13. Классы объективных законов организации
 (по А. Устинову и В. Селезневу)¹

Законы взаимосвязи и взаимодействия включают закон единства анализа и синтеза, а также закон наименьших. Эти законы раскрывают сущность и структуризацию связей в системах и процессах, их функциональные свойства, проявление характера динамизма в их реинжиниринге.

Иную классификацию законов организации выдвигают Р. Латфуллин и А. Райченко (рис. 14).

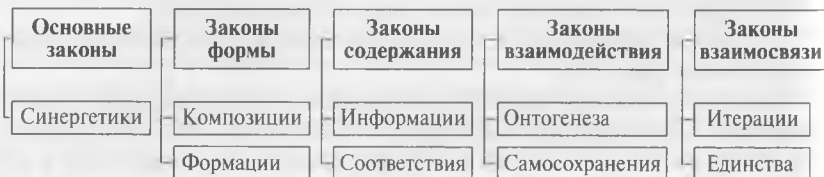


Рис. 14. Система законов организации
 (по Р. Латфуллину и А. Райченко)²

По их мнению, такой системный подход к классификации законов организации обуславливает не только формирование и выделение групп, но и определение специфической взаимосвязи между ними. В соответствии с ее построением не только предопределяется выделение новых законов, но и обуславливаются формулировка, интерпретация и применение сущности уже известных положений.

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 32.

² Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 118, 191.

Последующая характеристика законов организации осуществляется в соответствии с группировкой А. Устинова и В. Селезнева, поскольку принятое ими движение от общего через особенное к частному обладает большей познавательной и преобразовательной продуктивностью, чем группировки, основанные только на особенностях.

◆ **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Как осуществляется наблюдение законов организации?
2. Что необходимо для выявления истинности законов?
3. Как проявляются законы тождества, противоречия, исключенного третьего, достаточного основания в процессах организации?
4. Чем различаются и что общего между зависимостью, законом и закономерностью организации?
5. Какие основные требования предъявляются к законам организации?
6. Чем определяются особенности социальных законов?
7. Каким образом неопределенность и случайность оказывают воздействие на проявление законов организации?
8. Что лежит в основе классификации объективных законов организации на всеобщие законы, структурно-формирующие, законы взаимосвязи, взаимодействия и функционирования?

Тема 7. ВСЕОБЩИЕ ЗАКОНЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Закон синергии

Закон синергии является основополагающим законом в теории организации. Он отражает роль и особенности организационной деятельности в формировании и развитии любого целостного образования (системы и процесса). О том, что целостность отличается от частей, составляющих ее, высказывался еще Аристотель: «Целое больше простой суммы своих частей». Вместе с тем существующие подходы к изучению взаимодействия системы и ее элементов с точки зрения взаимодействия между целым (системой) и его частями (элементами) находят свое отражение в противопоставлении двух научных методологий: редукционизма (от лат. *reductio* — возвращение, отодвигание назад) и холизма (от греч. *hólos* — целый). *Редукционизм* опирается на следующий тезис: свойства целого полностью объяснимы через свойства составляющих его элементов. Холизм же, напротив, утверждает, что нельзя без потерь анализировать целое, рассматривая только его отдельные части. Это утверждение часто формулируется в виде высказывания: «Целое больше суммы составляющих его частей».

Термин «синергия» (от греч. «син» — совместный и «эргос» — действие) был введен основоположником синергетики (наука о самоорганизации сложных систем) Г. Хакеном в работе «Синергетика» (1980). Как категория теории организации, синергия характеризует организационный процесс, выражающийся совместным действием структурных составляющих организационной системы, взаимодействием их функциональных свойств и потенциалов, приводящих к дополнительному эффекту или новому качеству системного образования. Синергетический эффект в результате совместного взаимодействия структурных составляющих организационного целого отражается в величине *потенциала* системы или в изменении качества ее конечных свойств. Такое явление называется *эмерджентностью*. Эмерджентность организованных систем требует положительной синергии.

Закон синергии утверждает, что в замкнутых социальных системах возможно изменение энергии в сторону как увеличения, так и уменьшения. Применительно к социальным организациям закон синергии проявляется, в частности, в приросте энергии, превышающем сумму индивидуальных усилий членов организации. Это явление предопределило переход человечества к организованным формам трудовой и общественной деятельности и привело к возникновению организаций.

Любой организации присущ синергетический эффект, получаемый в результате взаимодействия ее элементов и выражающийся нелинейностью от числа элементов, образующих систему. Продемонстрируем его возникновение. Если упрощенно предположить, что характеристикой потенциала производственной организации служит объем производимой продукции (P), а в качестве элементов (N) рассматриваются сотрудники этой организации, то изменение числа элементов может привести к трем зависимостям, представленным на рис. 15.



Рис. 15. Зависимость потенциала системы от числа ее элементов¹

Математически иллюстрируемые зависимости принимают следующий вид:

$$P = aN^s,$$

где a — угловой коэффициент наклона линии l ; s — фактор синергии.

В случае когда $s = 1$, потенциал системы изменяется равномерно по мере роста числа элементов (линия l). Следовательно, ускорение изменения потенциала в системе равно нулю. Такое состояние характеризуется отсутствием синергетического эффекта.

Если $s > 1$, то в системе по мере увеличения числа элементов возникает дополнительный положительный эффект e , и $s = 1 + e$ (линия 2). Следовательно, ускорение изменения потенциала в системе больше нуля, и такое состояние оценивается как обладающее положительной синергией.

Напротив, если $s < 1$, то в системе по мере увеличения числа элементов наблюдается отрицательный дополнительный эффект $-e$, и $s = 1 - e$ (линия 3). Следовательно, в ней действует отрицательное ускорение изменения потенциала, меньшее нуля. Подобное состояние системы рассматривается как обладающее отрицательной синергией.

¹ Шумский А.Е. Теория организации: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. С. 21.

Таким образом, эффект синергии представляет собой характеристику положительного или отрицательного ускорения изменения потенциала организационных систем.

Причины ускорения или замедления могут быть разнообразными. Например, положительное ускорение может наблюдаться, когда организация пополняется высококвалифицированными и социально активными сотрудниками, ориентированными на сотрудничество и высокие производственные результаты. Отрицательное ускорение может быть вызвано пополнением организации неквалифицированными работниками, вносящими дезорганизацию в производственный процесс: чем их больше, тем стремительнее уменьшается потенциал. По мнению А. Устинова и В. Селезнева, изменение потенциала системы в ту или иную сторону зависит от степени рациональности сочетания элементов и уровня способности их к организационному синергетическому взаимодействию¹.

Вместе с тем в пределах самой теории синергии причины синергетического эффекта не существенны. Важно лишь установление его наличия либо отсутствия и желательно определение его количественного значения.

В целом синергия означает совместное и однородное функционирование элементов системы, а *закон синергии* формулируется следующим образом: в любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение энергетического ресурса (потенциала) по сравнению с простой суммой энергетических возможностей элементов. Это явление предопределило переход человечества к организованным формам трудовой и общественной деятельности, и особенно к хозяйственным организациям.

Действие закона синергии в организационных системах существенно отличает социальную организацию от других объектов и систем материального мира. Для всех естественных систем (за исключением сложных биологических) основным законом является закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным.

С позиций прагматики наиболее важную характеристику действия закона синергии в рамках социальных организаций представляет возможность управления приростом энергии (действия). В деловых организациях это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производительного потенциала. Сложную задачу в повышении синергии представляет проведение мероприятий социально-психологического характера. В социальном плане следует

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 38.

предусматривать разработку специальных программ, связанных с организацией досуга и отпуска сотрудников.

В психологическом факторе синергии, кроме встреч с представителями руководства, на которых подробно разъясняются цели и задачи, стоящие перед организацией, и рассказывается о состоянии общих дел, целесообразно введение в программу профессиональной учебы специального раздела. Для всех звеньев организации необходима специальная система мотивации. Такие меры должны сочетаться с достаточно эффективными системами контроля и оперативной коррекции проводимых мероприятий.

Основная трудность управления эффектом синергии состоит в том, что в отличие от физических систем, для которых существуют единицы измерения энергии и методы оценки энергетического потенциала, для организационных систем пока еще нет способов объективной оценки уровня внутренней энергетики. Решение практических задач управления деловой организацией вынуждает исследователей вести активные поиски в направлении разработки таких оценок. Наиболее простой способ заключается в оценке показателей деятельности анализируемой организации по сравнению с работой другой аналогичной организации.

7.2. Закон самосохранения

Закон самосохранения проявляется во всех организационных системах природы и общества, что характеризует его всеобщность. *Закон самосохранения* означает, что любая реальная организационная система стремится сохранить себя как целостное образование. Такой закон служит основой для оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования. Полученная оценка используется для определения времени существования организации и при прогнозировании ее дальнейшего развития.

Сущность самосохранения выражается способностью организации к поддержанию своей количественной и структурной целостности. Проявление самосохранения организационной системы осуществляется через равновесие и устойчивость ее количественных и качественных признаков.

Механизм самосохранения заключается в непрерывном поддержании меры дезорганизации — энтропии (хаоса) системы на низком уровне, постоянном противодействии факторам, разрушающим порядок в ней: факторам внутренней среды (D_1) — изменение стратегий поведения, форм управления, численности персонала и структуры кадров, ошибки руководства и работников, дисциплинарные и технологические нарушения, несоблюдение регламентов; факторам внешней среды (D_2) — колебания спроса, инфляция, политическая

нестабильность, экономические кризисы, обострение конкуренции и т.п. Для этого организация использует внутренние (C_1) и внешние (C_2) ресурсы, способствующие ее сохранению. В символической форме для самосохранения между факторами должно быть следующее соотношение: $(C_1 + C_2) \geq (D_1 + D_2)$. Левая часть отношения называется «потенциалом созидания», а правая — «потенциалом разрушения».

Если приведенное соотношение длительное время не соблюдается, то организация прекращает свое существование. Особенно это характерно для хозяйственных организаций. Так, если доходы организации систематически меньше затрат на ее функционирование ($C \leq D$), то она добровольно либо принудительно ликвидируется.

Основная сложность составления баланса созидательного и разрушительного потенциала заключается в том, что, оценивая способности организации к самосохранению, необходимо учитывать не только внутренние факторы материализованного характера (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т.д.), но и социально-психологические факторы. Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть главной целью организации, потому что прибыль представляет сугубо внутреннюю проблему.

Самосохранение направлено на поддержание существования. Условий, которыми определяется существование современной организации, много. К признакам существования организации относятся правовые условия (наличие свидетельства о государственной регистрации), хозрасчетные (безубыточность деятельности), фискальные (платежеспособность по налогам) и целый ряд других условий, включающих в том числе и социальные.

С законом самосохранения связано такое свойство систем, как устойчивость. Под *устойчивостью* понимают способность организационной системы сохранять (поддерживать) намеченный режим функционирования, несмотря на воздействующие на нее возмущения внешнего и внутреннего характера. Основными видами устойчивости состояний организационной системы являются равновесие, гомеостазис, стационарный режим (циклическое повторение одной и той же последовательности состояний).

Если малые возмущающие погрешности в начальных условиях способны резко изменить намеченную траекторию (состояние), то система называется *неустойчивой* по начальным данным. Если же возмущающие погрешности начальных условий автоматически гасятся системой, то она называется *асимптотически устойчивой*.

В целом под устойчивостью организационной системы обычно понимают ее способность сохранять движение по намеченной траектории (поддерживать заданный режим функционирования) несмотря на воздействующие на нее возмущения. Понятие устойчивости

может определяться в пространстве состояний системы. Если малые возмущающие погрешности в начальных условиях способны резко изменить намеченную траекторию, система называется неустойчивой по начальным данным, если наоборот — она называется асимптотически устойчивой. На рис. 16 показано устойчивое равновесие системы, формирующей рыночную цену P' .

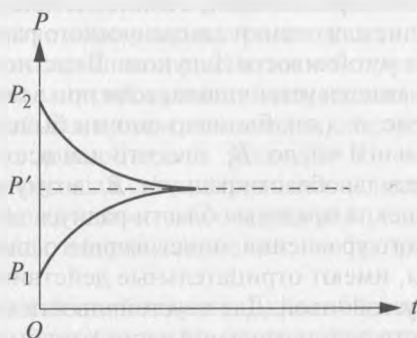


Рис. 16. Устойчивое равновесие системы с рыночной ценой P' ¹

Следует учитывать, что неустойчивость служит источником развития. Более того, *развитие* невозможно без неустойчивости, к которой рано или поздно приходит любая система в результате взаимодействия с окружающей средой. В отличие от гносеологического понятия устойчивости неустойчивость предлагает онтологическое объяснение процессам развития, т.е. исходя из их природных свойств объективного бытия.

Для обеспечения самосохранения организационной системе часто достаточно простого равенства (равновесия) между «потенциалом созидания» и «потенциалом разрушения». Важнейшим условием сохранения системы является обеспечение ее равновесного функционирования. *Равновесие* — общее понятие, относимое к различным ситуациям, характеризующимся взаимодействием разнонаправленных сил, воздействие которых взаимно погашается таким образом, что наблюдаемые свойства (параметры) системы остаются неизменными.

Процесс функционирования, роста и развития организации связан с проблемой статического и динамического равновесия. Организация находится в статическом равновесии, если ее структура со временем не меняется. Она проводит соответствующие мероприятия для того, чтобы приспособиться к окружающей среде. Такой вид равновесия получил название гомеостатического. *Гомеостаз* — устойчивое состояние равновесия открытой системы в ее взаимодействии

¹ Тарасевич Л.С., Гальперин В.М., Игнатьев С.М. 50 лекций по микроэкономике. Лекция 9: Стабильность равновесия. М.: Экономическая школа, 2000. С. 155.

с внешней средой. Оно обеспечивается, например, изменением структуры, но сохраняет неизменными (стабильными) параметры своего функционирования: растет производительность рабочих, сокращается их численность, снижается себестоимость, но сохраняются неизменными объем выпускаемой продукции и цены на нее.

При динамическом равновесии структура организации меняется: появляются новые подразделения, а иногда и новый бизнес.

Важное значение для оценки динамического равновесия системы имеет определение устойчивости Ляпунова. В частности, невозмущенное движение называется устойчивым, если при всяком заданном положительном числе A (как бы мало оно ни было) можно выбрать другое положительное число B , так, что для всех возмущений, не выходящих за пределы области радиуса B , возмущенное движение при $t \geq T$ не выйдет за пределы области радиуса A . Если все корни характеристического уравнения, описывающего динамику организационной системы, имеют отрицательные действительные части, то система является устойчивой. Для неустойчивости системы достаточно положительности действительной части хотя бы одного корня.

7.3. Механизмы самосохранения организации

Виды механизмов самосохранения

Самосохранение социальной организации обеспечивают механизмы трех видов:

- 1) внешний;
- 2) внутренний;
- 3) унаследованный.

Первый поддерживается *внешним* управлением, например государственным воздействием на факторы внешней среды — рыночные, социальные и др. В этом случае проблема устойчивости организации перемещается на более высокий уровень (отраслевой, региональный, государственный). Устойчивость организации обеспечивается гашением любых несанкционированных отклонений в системе включением механизмов государственного управления экономикой.

Внутренние механизмы обеспечения устойчивости функционирования организации приводятся в движение в ходе анализа собственных действий в окружающей среде. Внутренняя устойчивость организации определяется ее своевременным и рациональным реагированием на изменение внешней среды. Теоретические аспекты понятия внутреннего устойчивого равновесия организации на практике обычно проявляются в оценке финансовой устойчивости, определяемой в первую очередь сбалансированностью денежных потоков.

Устойчивость организации достигается также за счет *унаследованного управления*, т.е. формирования, сохранения и развития внутренней прочности, внутреннего потенциала.

Структурная устойчивость и закон Ле Шателье

Практическая устойчивость организационной системы зависит не только от количества сконцентрированных в ней активностей, но и от способа их сочетания, характера их организационной связи. Поэтому для самосохранения важна также *структурная устойчивость*, выражением которой является закон равновесия Ле Шателье, сформулированный для систем равновесия, сохраняющих свое строение (структуру) в данной среде. Закон Ле Шателье имеет следующую формулировку: если система равновесия подвергается воздействию, изменяющему какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать этому изменению.

Структурная устойчивость всегда может быть выражена количественно. Так, сравнивая две разные социально-экономические системы, можно обнаружить, что одна из них по своему строению является более приспособленной к окружающей среде, чем другая, т.е. структурно более устойчива. Например, экономический кризис, разрушая множество наиболее слабых организаций, для других оборачивается сокращением объема работ. В результате с завершением кризиса может произойти оздоровление экономических систем. При этом очевидны и негативные моменты кризиса: рост безработицы, крах предприятий и т.п. В связи с этим говорят об относительном характере динамической устойчивости.

Таким образом, суммарная устойчивость системы — сложный результат действия всех трех механизмов.

Деловым организациям присуще стремление к самосохранению. За время их существования возникают ситуации, когда они оказываются на грани ликвидации или вступают в процедуру банкротства. Одни из них при этом ликвидируются, другие, реорганизовав предприятие, находят ресурсы и выживают. Решению проблем выживания организаций способствует знание сущности *закона самосохранения*, который утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

Борьба за самосохранение выражается в способности деловой организации не только приспособляться к внешней среде, но и уметь использовать происходящие в ней изменения в своих интересах. Полный и исчерпывающий анализ факторов внешней среды позволяет руководителям как вновь создаваемых, так и уже суще-

ствующих деловых организаций предвидеть потенциальные угрозы выживаемости, а также предугадать новые возможности развития. Грамотное прогнозирование влияния факторов «потенциала созидания» и «потенциала разрушения» обеспечивает разработку эффективной модели поведения организации в меняющихся условиях и помогает избежать гибели организации.

7.4. Закон развития (онтогенеза)

Жизненный цикл организаций

Развитие представляет собой процесс закономерного и последовательного количественного и качественного изменения системы вплоть до ее коренного преобразования. Его основу образуют законы диалектики: закон единства и борьбы противоположностей (например, единство схождения и расхождения: объединение и обособление организаций, специализация и кооперация работников, выделение и взаимодействие функциональных подразделений); закон перехода количественных изменений в качественные (например, эволюционное либо революционное преобразование потенциала организации: зарождение — расцвет — деградация); закон отрицания отрицания (например, ликвидация организации, для ее создания с новыми учредителями, увольнение работника для найма в другой организации).

Развивающаяся организация может находиться в различных состояниях: устойчивом или неустойчивом. Развитие может протекать стремительно вплоть до бифуркации либо останавливаться — стагнировать. Полный период поступательного развития функционального потенциала организации (выпуска продукции, производственной мощности, прибыли и т.п.) составляет ее *жизненный цикл*. В этом отношении теорией установлен всеобщий закон развития организации. В специальной литературе имеются различные формулировки этого закона. А. Устинов и В. Селезнев сущность *закона развития* (онтогенеза) формулируют следующим образом: любая организационная система в процессе своего существования и функционирования проходит в своем развитии периодически повторяющиеся фазы жизненного цикла от ее возникновения до разрушения (ликвидации)¹.

Жизненный цикл коммерческих организации в современной экономике составляет в среднем 12–15 лет. При этом большая часть создаваемых предприятий ликвидируется в первые два-три года после их регистрации.

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 42.

Формализованное выражение закона

Каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов. Развитие организации определяется ее внутренним потенциалом и совокупностью влияния внешних факторов. Этот аспект приводит к иной формулировке закона развития: в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации. Наиболее сжатая формулировка этого аспекта закона развития гласит: каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла (Э.А. Смирнов).

Формализованное выражение имеет следующий вид¹:

$$R_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} \rightarrow R_{\max},$$

где R_j — потенциал системы на j -м (1, 2, ..., 8) этапе жизненного цикла; R_{ij} — потенциал системы в i -й области (экономика, техника, политика, финансы) на j -м этапе.

Энергетический потенциал организации определяется не только потенциалом материальных ресурсов, но и возможностями коллектива, зависящими от интеллектуальной и профессиональной подготовленности его членов, а также от общего психологического и эмоционального настроения.

Стадии онтогенеза организации и их диагностирование

Фиксирование изменения динамики потенциала организации на графике образует интегральную кривую, которая называется кривой жизненного цикла. В зависимости от поставленных исследовательских и аналитических задач по развитию организации график жизненного цикла изменения (развития) целевого потенциала организации может быть разделен на большее или меньшее количество частей (фаз, Φ), например, достигающих восьми: $\Phi 1$ — нечувствительность; $\Phi 2$ — внедрение; $\Phi 3$ — рост; $\Phi 4$ — зрелость; $\Phi 5$ — насыщение; $\Phi 6$ — спад; $\Phi 7$ — крах; $\Phi 8$ — ликвидация (утилизация)².

Г. Латфуллин и А. Райченко полагают, что закон онтогенеза отражает симметричное развитие генезиса и представляет жизненный цикл любой организации как периодически повторяющуюся после-

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 123.

² Там же. С. 124.

довательность, общую для всех организаций, тесно взаимосвязанных и закономерно сменяющих друг друга шести основных стадий (рис. 17).



Рис. 17. Стадии жизненного цикла онтогенеза организации (по Г. Латфуллину и А. Райченко)¹

Диагностирование и особенно прогнозирование устойчивости фаз жизненного цикла (возникновения (появления), роста, зрелости и упадка) в процессе развития организационной системы имеет не только визуально-графическую, но и качественную математическую основу. Ее демонстрирует рис. 18. В частности, такая фаза развития, как «появление», наблюдается на отрезке $0T_0$ функции цели реагирования системы. В точке A фиксируется первый экстремум этой функции, и вправо от него диагностируется нижняя граница фазы роста. Таким образом, процесс роста длится в интервале от T_0 до T_2 .

В фазе роста первая производная функции цели развития организационной системы растет от точки A до точки B , неизбежно достигая своего максимума, а потом диагностируется уменьшение до точки C (от T_1 до T_2). В проекции этой точки на нижний график средняя функция цели организационной системы достигает максимума (T_2). Здесь граница фазы роста сменяется границей фазы зрелости.

Диагностирование фазы зрелости процесса развития длится до точки D , в которой уже сама функция цели достигает своего абсолютно возможного максимума, а ее первая производная на нижнем графике равна нулю (T_3). Это указывает на то, что организационная система исчерпала потенциал своего онтогенетического развития в направлении цели. Начиная с этой точки процесс развития системы неизбежно приводит к вступлению ее в фазу упадка.

¹ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 127.

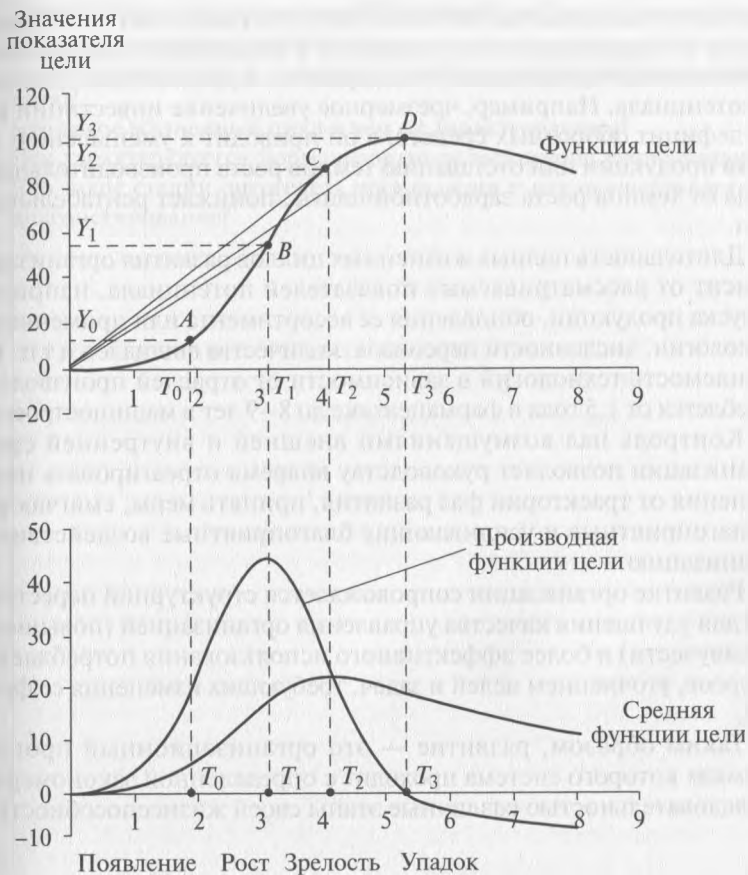


Рис. 18. Смены фаз развития системы по показателю целевого потенциала

Обозначенные признаки диагностики смены онтогенетических фаз в развитии системы четко фиксируются как по эмпирическим значениям исследуемой функции цели системы, так и по данным строгих математических функций (моделей). Они позволяют не только реконструировать интересующие фазы развития, но и контролировать прогнозируемые интервалы и характер развития управляемой системы в пределах этих интервалов. Тем самым осуществляется аналитическое подтверждение объективности действия закона развития (онтогенеза).

График жизненного цикла визуально демонстрирует, с какой скоростью в процессе своего развития (роста масштаба деятельности, размера) организация адаптируется к условиям внешней среды. При

этом онтогенетические пределы скорости роста системы ограничены. Их нарушение может привести к ухудшению управляемости деятельностью организации, что выразится в уменьшении величины ее потенциала. Например, чрезмерное увеличение инвестиций влечет дефицит оборотных средств, а он приводит к уменьшению выпуска продукции или отставанию темпов роста производительности труда от темпов роста заработной платы, понижает рентабельность и т.п.

Длительность полных жизненных циклов развития организации зависит от рассматриваемых показателей потенциала, например: выпуска продукции, обновления ее ассортимента или применяемой технологии, численности персонала, количества филиалов и т.п. Так, сменяемость технологий в зависимости от отраслей производства колеблется от 1,5 года в фармацевтике до 8–9 лет в машиностроении.

Контроль над возмущениями внешней и внутренней среды организации позволяет руководству вовремя отреагировать на отклонения от траектории фаз развития, принять меры, смягчающие неблагоприятные и усиливающие благоприятные воздействия на организацию.

Развитие организации сопровождается структурной перестройкой для улучшения качества управления организацией (повышения ее живучести) и более эффективного использования потребляемых ресурсов, уточнением целей и задач, требующих изменения ее функций.

Таким образом, развитие — это организационный процесс, в рамках которого система проходит с определенной закономерной последовательностью различные этапы своей жизнеспособности.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем проявляется объективность действия закона синергии в организации?
2. Для чего нужны терминологические определения закона синергии?
3. Возможна ли формализация закона синергии?
4. Как осуществляется оценка условий действия закона синергии?
5. Что дает формулировка понятия закона синергии?
6. В чем проявляется объективность действия закона самосохранения?
7. В чем заключается сущность самосохранения?
8. Как действует механизм самосохранения?
9. Каковы основные признаки самосохраняющихся организационных систем? Что характеризуют устойчивость и неустойчивость?
10. Какие виды устойчивости вам известны и чем они характеризуются?
11. Как действует механизм самосохранения организации?
12. Какие виды механизмов самосохранения организации вам известны?

13. В чем особенность структурной устойчивости?
14. В чем смысл закона Ле Шателье?
15. В чем проявляется объективность действия закона развития (онтогенеза)?
16. Что такое жизненный цикл и чем он характеризуется?
17. Чем характеризуется формализованное выражение закона развития?
18. Что такое стадии онтогенеза организации и как осуществляется их диагностирование?

Тема 8. ОБЩИЕ СТРУКТУРНО-ФОРМИРУЮЩИЕ ЗАКОНЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

К общим структурно-формирующим законам относятся: закон информированности — упорядоченности, закон композиции, закон пропорциональности. Они проявляют свое действие в системах, в которых важную роль играет человек, прежде всего в системах социально-общественной сферы.

8.1. Закон информированности — упорядоченности. Понятия информации и энтропии; сущность и характеристики информации

Суть информации — это адекватное восприятие связи элемента в организационной системе. Уровень адекватности связи определяется следующими характеристиками: объем, ценность, достоверность, насыщенность и открытость (полнота). Наличие всех характеристик в связях важно для управления и определяет информационный уровень организации, и наоборот, уровень организации определяется уровнем информатизации (Г. Латфуллин, А. Райченко)¹.

Различают объем символьной и воспринимаемой информации. *Объем символьной информации* определяется количеством символов, необходимых для представления этой информации (буквы, знаки препинания, разделители и т.п.), или единиц ее хранения на специальных носителях, например в памяти компьютера (бит, байт). Связь между числом символов и единиц хранения информации определяется способом ее кодирования.

Научный подход к оценке объема информации был предложен в 1928 г. Р. Хартли. Расчетная формула имеет следующий вид:

$$I = \log_2 N \quad \text{или} \quad 2^I = N,$$

где N — количество равновероятных событий (число возможных выборов); I — количество информации.

Если $N = 2$ (выбор из двух возможностей), то $I = 1$ бит. Таким образом, для алфавита русского языка требуется 5 бит ($2^5 = 32$ знака). Для установления личности студента на уровне факультета требуется 2 бита информации, а на уровне института необходимый объем информации равен уже 3 битам.

Объем воспринимаемой информации — это часть символьной информации, которая является доступной для восприятия лицом, при-

¹ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 124.

нимающим решение (ЛПР). Объем воспринимаемой информации зависит от формы представления информации и готовности ЛПР к ее восприятию (уровень образования, знаний, личная заинтересованность и т.п.). Воспринимаемая информация подразделяется на полезную, непосредственно используемую для принятия решения, и фоновую. Фоновая информация не только сопутствует полезной, но и при определенных условиях может способствовать ее лучшему восприятию.

Достоверность информации — это доля реальных сведений, содержащаяся в объеме воспринимаемой информации; как правило, выражается в процентах. Если эта доля составляет 100%, говорят об абсолютном уровне достоверности, не менее 80% — о доверительном уровне.

Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие решений. Информация имеет среднюю ценность, если снижение уровня затрат составляет от 10 до 50%, и высокую, если это снижение составляет более 50%.

А.А. Харкевич предложил связать меру ценности информации с изменением вероятности достижения цели при получении этой информации¹:

$$I = \log_2(P_1/P_0) = \log_2 P_1 - \log_2 P_0,$$

где P_1, P_0 — вероятности достижения цели до и после получения информации.

Насыщенность информации — это отношение полезной информации к общему объему информации; выражается в процентах. Насыщенность имеет три уровня:

- 1) высокий (более 80%);
- 2) нормативный (от 50 до 80%);
- 3) низкий (менее 50%).

Открытость информации — это возможность предоставления ее тем или иным группам людей. Имеет три уровня:

1) секретная (государственная тайна) — доступна заранее оговоренному кругу лиц. Она отражается в файлах с грифами «секретно» и «совершенно секретно»;

2) конфиденциальная (для служебного пользования, ДСП) — имеет меньшие ограничения на использование (обычно не распространяется за пределами организации);

3) открытая, не имеет ограничений на использование.

Информация — важнейший элемент информационной среды управления. Кроме нее, информационная среда управления включает:

- информационные технические средства управления;
- информационные технологии;

¹ Чурсин Н.Н. Популярная информатика. Киев: Техніка, 1982. С. 41.

- профессионализм работников аппарата управления и работников сферы производства;
- общую культуру управленческих отношений;
- систему документооборота.

Уровни развития составляющих информационной среды управления должны соответствовать друг другу. При большом несогласовании составляющих информационной среды управления информационный процесс становится неэффективным. Основная задача информационной среды управления — доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время.

Благодаря своим характеристикам информация формирует совокупность практических сведений и научных знаний о любом объекте природы и общества, включая способы обмена, передачи и хранения этой информации. Она несет в себе сведения, которые уменьшают незнание о системных свойствах организации, взаимосвязях ее элементов, ее потенциале, характере воздействующих факторов внешней среды и др.

8.2. Энтропия как количественная мера неупорядоченности организационных процессов

Информация во многом предопределяет действия организованных систем. Принятие правильного рационального решения по упорядочению организационных связей системы осуществляется выбором необходимых сведений из большого массива разнообразной информации. Для уяснения механизма выбора необходимых сведений рассмотрим, как обусловлено взаимодействие информации, упорядочения, разнообразия.

Формальная связь между понятиями упорядоченности и информации может быть установлена на основе понятия энтропии теории информации. *Энтропия* (H) — количественная мера неупорядоченности — выражает следующие отношения:

$$H = \sum_{i=1}^n p_i \log_2 1/p_i = - \sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i,$$

где n — число вариантов поведения системы (организации); p_i — вероятность реализации i -го варианта поведения.

Раскрытие неопределенности при $0 \log_2 0 = 0$ позволяет обнаружить три следующих свойства энтропии:

1. *Упорядоченность*. Когда $p_1 = 1$, $p_i = 0$, $2 \leq i \leq n$, реализуется только один (первый) вариант поведения. Следовательно, поведение системы полностью детерминировано (упорядоченно, R). Подставив значения вероятностей в выражение для энтропии, получим $H = 0$.

2. *Разнообразие*. Когда все варианты поведения системы равновероятны: $p_i = 1/n$, $1 \leq i \leq n$, значение энтропии $H = \log_2 n$ равно разнообразию системы V .

3. *Хаос*. Когда число равновероятных вариантов поведения системы стремится к бесконечности: $n \rightarrow \infty$, то и энтропия в этом случае также стремится к бесконечности: $H \rightarrow \infty$.

В результате связь энтропии с упорядоченностью R определяется формулой

$$R = 1 - \frac{H}{V}.$$

Тем самым случай упорядоченного поведения системы ($H = 0$) соответствует $R = 1$. Случай равной вероятности реализации всех вариантов поведения системы ($H = V$) соответствует $R = 0$.

Информацию часто рассматривают как степень уменьшения энтропии. Если $H(t_1)$ и $H(t_2)$ — значения энтропии на интервале времени $[t_1, t_2]$, $t_2 \geq t_1$, то $I(t_1, t_2) = H(t_1) - H(t_2)$ — информация, полученная (потерянная) на этом интервале времени. Тогда изменение упорядоченности на интервале времени $[t_1, t_2]$ равно

$$\Delta R = R(t_2) - R(t_1) = \frac{I(t_1, t_2)}{V}.$$

Последнее соотношение представляет собой формальное выражение закона информированности — упорядоченности: чем меньше разнообразие и больше информированность, тем упорядоченнее система.

8.3. Факторы, влияющие на упорядоченность организационных процессов, и формулировка закона упорядоченности

Упорядоченность — синоним организованности. В свою очередь, организация трактуется как свойство системы, характеризующее степень упорядоченности или организованности (порядка) системы, например степень упорядоченности движения материальных производственных потоков в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми.

Организация как объект обладает упорядоченной внутренней структурой. В ней сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения. Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития, она —

самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.

Согласно эволюционной теории в мире непрерывно появляются все более сложно организованные системы, их упорядоченные формы и состояния. В концепции Д. Бома (1971) был сделан новый шаг в развитии теории. Им предлагалось рассматривать мир как некую упорядоченность, которая организуется как иерархия различных порядков.

А. Устинов и В. Селезнев считают упорядоченность одной из важных качественных организационных характеристик системы. Она включает такие категории, как четкое обозначение границы системы, ее структура, взаимосвязь и взаимодействие структурных элементов. Но установить *рациональный* порядок в системе можно лишь при наличии необходимых сведений о состоянии внутренней среды организации и окружающей ее среды, т.е. при наличии нужной информации. Тем самым подчеркивается особая значимость для организационной системы информации о внутренней и внешней среде¹.

Цель как критерий упорядоченности

Существует типичное представление о том, что информация противодействует тенденции системы к дезорганизации и увеличению энтропии, тем самым способствуя переводу системы в более организованное состояние. Однако если разнообразие растет быстрее объема информации о состоянии системы, то ее упорядоченность уменьшается.

Упорядоченность чаще расценивается как положительная характеристика системы. Между тем с позиции эволюционной теории она проявляет себя как однонаправленное длительное изменение, которое может сопровождаться как усложнением связей, так и их разрушением, т.е. как организацией, так и дезорганизацией.

Безусловно, это явление верно и для социальных организаций, где оба противоположных исхода расцениваются положительно. Несомненно, что для такого единства противоположностей должно существовать некоторое основание. Его представляет категория, которая систематически упускается из виду при рассмотрении вопросов упорядоченности, — «цель». Именно она способна объединить противоположности: организацию и дезорганизацию как положительный исход упорядочения. В результате применительно к социальным организациям упорядочение неотделимо от цели. Например, если целью является упрощение структуры, то упорядочение заключается в разрушении функционально ненужных связей и ликвидации части элементов организации — дезорганизации. Если же целью яв-

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 45.

ляется расширение рыночной деятельности, то решение задачи упорядочения потребует увеличения филиалов, что приведет к построению новых связей.

Следовательно, не всякая информация способствует упорядоченности системы, а лишь та, которая характеризует связи (отношения, свойства), обеспечивающие ей достижение цели. Необдуманное, механистическое наполнение системы информацией не обеспечивает ее упорядоченности, а уподобляет кораблю, не имеющему порта назначения, ему «любой ветер является попутным».

Цель выступает критерием упорядоченности системы, а упорядоченность обеспечивает ее целостность, организованность. Так, если цель организации — формирование высококвалифицированного персонала с конкретно заданными параметрами, то задача упорядоченности — на основе относящихся к цели сведений (таких как источники подготовки соискателей, квалификационные и личностные характеристики, мотивы привлечения и т.п.) — установление адекватных связей (размещение объявлений в информационно-рекламных средствах, читаемых соискателями, сбор и анализ на соответствие целевым критериям резюме, назначение времени и места собеседований и пр.).

В ходе реальной организации приведенной схемы будет накапливаться информационный массив, содержащий сведения, не только соответствующие цели. Чем меньше в нем окажется ненужной (вариативной) информации, тем упорядоченнее, целостнее будет деятельность системы, выполняющей функцию набора персонала. Чем больше будет ненужной информации, тем неэффективнее окажется деятельность системы. В результате критерием отбора необходимой информации служит цель. Только она обеспечивает упорядоченность (организованность, целостность).

Формулировки закона информированности — упорядоченности

При формулировании закона информированности — упорядоченности различные авторы акцентируют внимание на многообразных аспектах данного явления. Сопоставление их с формализованным представлением закона позволяет яснее понять, каким из его аспектов уделено большее или меньшее внимание.

Так, Э.А. Смирнов подчеркивает важность формирования информации, связывая ее с устойчивым функционированием: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)»¹.

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 135.

Аналитически подтверждается формулировка Т. Ивановой и В. Приходько: «Закон информированности — упорядоченности определяет, что в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации»¹. Действительно,

$$R \leq \frac{1}{V}.$$

С некоторой оговоркой верна формулировка А. Устинова и В. Селезнева: «Закон информированности — упорядоченности утверждает: чем большей объективно необходимой информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем больше порядка и организованности в ее построении и функционировании»². Такое положение может наблюдаться только при условии неизменности разнообразия:

$$V = \text{const.}$$

Эта же оговорка относится к формулировке В. Веснина: «Все реальные процессы, протекающие в организации, ведут к тому, что она непрерывно переходит от состояния большей упорядоченности к меньшей упорядоченности. В организациях столько порядка, сколько у ее участников имеется информации»³, а также Е. Лебедевой: «Чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективнее ее стремление к упорядоченности и самоорганизации»⁴.

Менее категорична формулировка закона информированности — упорядоченности, данная Г. Латфуллиным и А. Райченко: «...организация осуществляется настолько последовательно, детерминировано и, в конечном счете, эффективно, насколько это позволяет ее информационное обеспечение»⁵.

Закон информированности — упорядоченности М. Колокнева видит в безоговорочной максимизации информации: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем выше вероятность ее успешного функционирования⁶:

¹ *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации. СПб.: Питер, 2004. С. 115.

² *Устинов А.Н., Селезнев В.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 45.

³ *Веснин В.Р.* Теория организации с схемах: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. С. 32, 82.

⁴ Теория организаций. Экзаменационные ответы. М.: Буклайн, 2006. С. 19.

⁵ *Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.* Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 124.

⁶ *Колокнева М.В.* Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 9.

$$\prod_{i=1}^n [(k_1 \times V_i) \times (k_2 \times C_i) \times (k_3 \times D_i) \times (k_4 \times H_i) \times (k_5 \times O_i)] \rightarrow \max,$$

где k_1, k_2, k_3, k_4, k_5 — коэффициенты пропорциональности влияния уровней характеристик информации друг на друга; V_i, C_i, D_i, H_i, O_i — соответственно уровни характеристик информации: объем, ценность, достоверность, насыщенность и полнота в области i .

Исходя из приведенной формулировки, М. Колокнева выводит следствие, расширяя представления о законе информированности — упорядоченности: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность¹. Однако, как видно из формулы, в предложенном подходе формируется лишь один элемент отношения информированности — упорядоченности: I . В нем не учтены ни упорядоченность (R), ни разнообразие (V). Тем самым, согласно определению М. Колокневой, организация будет обладать всевозможной информацией о внутренней и внешней среде, но этого недостаточно для успешного функционирования, так как успех определяется движением к цели, а это уже параметр упорядоченности, отсутствующий в данном подходе.

Таким образом, главное в законе информированности — упорядоченности не столько установление характера отношения зависимости между информацией, упорядоченностью и разнообразием, сколько раскрытие механизма того, как формируется цель функционирования организации. Его суть: нет упорядоченности без цели организации, а цель неопределима без информации. И наоборот: без цели нет упорядоченности в организации, поскольку цель задает порядок в ней.

8.4. Закон композиции

Явление и функция композиции

В своей «Тектологии» А. Богданов, исследуя механизм расхождения и дезорганизации, установил, что от способа сочетания (связи, соединения) зависит увеличение — уменьшение суммы свойств системы².

Любой элемент системы обладает многими свойствами. Одни из этих свойств при формировании связей подавляются, другие приобретают отчетливое выражение, третьи — нейтрализуются. Возможны три случая возникновения системного эффекта (качества):

¹ Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 9.

² Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. С. 114.

- 1) положительные свойства складываются, взаимоусиливаются, отрицательные остаются неизменными;
- 2) положительные свойства складываются, а отрицательные взаимно уничтожаются;
- 3) к сумме положительных свойств добавляются обращенные отрицательные свойства.

Композиция — это соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого. Композиция дает возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов. Тем самым основой композиции служит потенциал разнообразия организации (V). Он во многом предопределяет становление и развитие такого ее важнейшего свойства, как *композиционность*.

Композиция может быть структурной, пространственной и временной.

Структурная композиция. Сочетание элементов, изменяющих свойства системы как целостности, представляет явление композиции, которое присуще организационной среде. Так, два инвестора из различных стран, вкладывающие капитал в создание общего предприятия, образуют качественно новую организационную форму — совместное предприятие. Слияние компаний с одинаковым профилем деятельности обычно повышает конкурентную позицию вновь образованной организации. Объединение в одной организации персонала разных национальностей преобразует ее внутреннюю культуру. Включение в мужской производственный коллектив одной женщины заметно повышает производительность труда всего коллектива. Включение в состав молодежного коллектива взрослого работника повышает ответственное отношение всех к работе, а умелого работника — повышает качество труда.

Многие композиты имеют иерархическую структуру. Так, композит «финансы» на верхнем уровне состоит всего из двух элементов: «доходы» и «расходы». Каждый из них представляет композиты, состоящие из более частных элементов. Первый является композитом разнообразных источников доходов, а второй — композитом из процессов, на которые производятся расходы. Их поддержание обеспечивает целевые функции организации. Сходную иерархическую структуру имеет баланс хозяйственной деятельности организации.

Пространственная композиция. Удобное расположение инструментов на рабочем месте повышает производительность труда, а рациональное размещение оборудования в цехе или оргтехники в отделе улучшает условия труда и наоборот. Эффект пространственной композиции оборудования широко использовался еще Г. Фордом. К пространственной композиции относится и размещение региональных (территориальных) филиалов.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что тождественные по исходным функциям элементы (инвесторы, работники с одинаковой профессией, инструмент, оборудование, оргтехника), соединенные в композит, существенно изменяют свойства организации. В этом и заключается закон композиции.

Временная (процессуальная) композиция. Проявляется в двух формах: посредством ритмичности — чередованием действий и пауз во времени; посредством цикличности — повторением определенной последовательности действий. Например, рациональное чередование внутрисменных перерывов на отдых повышает работоспособность, качество и производительность труда; подача на конвейер новых заготовок (деталей, узлов и т.п.) в оптимальном ритме ведет к росту производительности труда. Нарушение по организационным причинам продолжительности технологических циклов приводит к браку продукции.

Последовательность (процедура) принятия решения во многом определяет его эффективность. Так, решение о принятии лучшего из худших вариантов без привлечения к обсуждению тех, на ком оно отразится, часто вызывает саботаж его исполнения. Если работникам первым предоставить право высказаться, они сами назовут приемлемый вариант, а руководству останется только утвердить его.

Знание цикличности позволяет четко представлять не только последовательность, но и продолжительность операций и эффективно осуществлять целенаправленные организационные изменения. Их основой служат ожидание и расчет периодического повторения складывающейся или устанавливаемой последовательности, которая позволяет ставить и решать задачи ее оптимизации, дублирования и тиражирования.

Таким образом, композиция обуславливает раскрытие и реализацию потенциала внутриорганизационного разнообразия построения и осуществления самой широкой и многообразной палитры моделей целенаправленного изменения связей, составляющих организацию. Она позволяет непосредственно вносить и последовательно совершенствовать содержательное разнообразие в проектирование, построение и модернизацию организационной структуры управления.

Композиция обеспечивает эффективное достижение или отражение целенаправленности структуры, формирует ее концепцию, доминанту, иерархию построением адекватного действию факторов среды сочетания элементов и связей организации.

В целом композиция служит генетической основой поиска вариантов решения внутриорганизационных проблем, предопределенных целевыми характеристиками (функциональными свойствами, состояниями) системы посредством изменения ее структурного состава,

пространственного расположения элементов либо характера их временного взаимодействия. От вариации внутриорганизационных элементов система либо приобретает новые свойства, либо свойства становятся более выраженными, либо более сглаженными. Этот эффект служит основой ее целенаправленной трансформации и представляет суть закона композиции.

Формулировка закона композиции

Многие специалисты теории организации, формулируя закон композиции, не отделяют его от закона пропорциональности. Например, Э.А. Смирнов формулирует закон композиции и пропорциональности следующим образом: «Каждая система (биологическая и социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)»¹. Закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды.

По мнению М. Колокневой, суть закона композиции и пропорциональности заключается в следующем: каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, которые находятся в заданной пропорции².

Подобное соединение композиции и пропорциональности не позволяет сосредоточиться на сущности того, что представляет собой композиция.

Наиболее краткую формулировку дают Г. Латфуллин и А. Райченко: «Закон композиции — цель частного является подцелью общего»³. Наряду с этим они полагают, что закон композиции раскрывает и описывает значение последовательности в организации, определяет строгую, причинно-следственную конфигурацию формирования дерева целей как логической основы построения и представления планируемой организации. Они также считают, что в объективных организациях действие закона композиции проявляется в виде хронологической, генетической, эволюционной и других основополагающих последовательностей, отражающих сущность и содержание очередности и преемственности основных этапов реализации взаимосвязи частного и общего. Вместе с тем закон отражает единую логику построения процессов объединения и разъединения организации.

По их мнению, приведенное изложение действия закона композиции позволяет достаточно определенно представить единую при-

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 162.

² Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 9.

³ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 121, 191.

роду организации в качестве общей основы для построения, функционирования и развития любых, как объективных, так смешанных и субъективных форм ее проявления. основополагающее значение композиции проявляется в проецировании дерева целей на основные этапы процесса организации.

Г. Латфуллин и А. Райченко при формулировании закона композиции фокусируют свое внимание на временной основе композиции главным образом через последовательную процедуру разработки общей цели организации. Близкую к их позиции формулировку дает В. Веснин: цели деятельности любой организационной подсистемы есть детализированные цели организации, они должны их поддерживать, быть с ними согласованными¹.

Более конкретизирована формулировка закона композиции А. Устинова и В. Селезнева: закон композиции «отражает стремление организационной системы к оптимальному согласованию целей ее структурных составляющих с главной целью системы в целом на основе гармоничной конфигурации взаиморасположения частей организации»².

Итак, закон композиции заключается в том, что под воздействием изменения композиции состава либо структурного, либо пространственного, либо временного происходит изменение свойств организации. Задача управления заключается в поддержании на основе закона композиции заданных свойств системы либо такого преобразования композита, которое приводит к желаемым (целевым) свойствам.

Таким образом, если в законе информированности — упорядоченности главное заключается в раскрытии механизма того, как формируется цель функционирования организации, то закон композиции служит источником поиска композитных вариантов разрешения проблем, препятствующих поддержанию функций организации, включая и достижение цели. Направления решения — изменения структурного состава организации, пространственного расположения ее элементов либо характера их временного взаимодействия.

8.5. Закон пропорциональности

Явление и функция пропорциональности

В деятельности организации связи между ее элементами поддерживаются в определенных количественных пропорциях. В ходе изменения этих пропорций наблюдаются различные каче-

¹ Веснин В.Р. Теория организации с схемах: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. С. 32, 82.

² Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 46.

ственные изменения исходных свойств системы, которые могут усиливаться или ослабляться, завершаясь качественными преобразованиями в новые свойства, меняющими ее потенциал.

Пропорциональность означает соразмерность. Наряду с соразмерностью А. Устинов и В. Селезнев выделяют еще два значения пропорциональности: соотношение и соответствие (зависимость). *Соотношение* обозначает количественные весовые параметры входящих в систему структурных элементов по отношению к целому. Под *соразмерностью* понимаются те же соотношения, но между элементами целого, которые уже конкретно соблюдены в организации. Под *соответствием* (или зависимостью) понимается такая взаимосвязь между элементами системы, когда изменение параметра одного из них оказывает влияние на величину параметра другого¹.

В основе явления пропорциональности лежит закон перехода количественных изменений в качественные. Сама пропорциональность изменяет посредством количества качественные характеристики композиции. Из этого следует, что одна и та же композиция может обладать разными качественными свойствами. Например, при неизменной композиции непрерывное снижение рентабельности (пропорция между величиной прибыли и собственными средствами) приводит к новому свойству — убыточности. Постоянное приобретение акционером акций способствует образованию у него контрольного пакета (пропорция между акциями конкретного инвестора и их общим количеством, равная 50% плюс одна акция), меняющего статус его голоса с обычного на решающий. Замедление темпов роста выпуска продукции (пропорция увеличения продукции) последовательно приводит к переходу организации из качественного состояния стагнации к состоянию спада.

Благодаря действию закона пропорциональности могут быть решены шесть следующих задач управления организационной системой: 1) сохранить прежнее свойство неизменным; 2) ослабить прежнее свойство; 3) усилить прежнее свойство; 4) устранить прежнее свойство; 5) получить новое свойство; 6) оптимизировать характеристики прежнего свойства. Для каждой из этих задач объективно существуют наилучшие пропорции, рассматриваемые в качестве оптимальных.

Один из законов Л. Берталанфи гласит, что для открытых систем всегда существует не один, а несколько способов достижения одного и того же результата, одного и того же состояния, пропорционально увязывающего все шаги в определенную композицию. Его действие повсеместно используется на практике, например при снижении общего объема спроса на продукцию (услуги) организации для сохранения прежнего уровня доходов снижают удельный вес тех ее видов,

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 47–48.

которые на единицу продукции приносят меньшую величину дохода. Составив оптимальную пропорцию между видами, добиваются сохранения суммы дохода неизменной. Таких соотношений может быть несколько. Простейшим примером тому служат линейные зависимости. Так, если между целевым показателем системы — прибылью (Y), а также выпуском продукции (X_1) и численностью работников (X_2) установлена следующая зависимость:

$$Y = 0,1X_1 + 0,2X_2,$$

то получение 1 ед. прибыли может быть достигнуто и при $X_1 = 6$, а $X_2 = 2$ и при $X_1 = 4$, а $X_2 = 3$ и при $X_1 = 8$, а $X_2 = 1$.

Простым нахождением оптимальной пропорции между сроками и суммами платежей с последующим ее поддержанием можно перевести предприятие из убыточного состояния в рентабельное.

Острая потребность в обеспечении оптимальной пропорциональности организаций находит выражение в активном применении композитов, основанных на балансовом подходе. Так, выражение «финансовые возможности» означает реально сформировавшуюся пропорцию, характеризующую соответствие (соотношение) доходов ожидаемым расходам в объективно сложившихся условиях деятельности организации для достижения поставленной цели и решения необходимых задач. Вследствие сложности композита «финансы» варианты достижения оптимального соотношения доходов и расходов многочисленны.

Важное значение в организации имеет гендерная пропорция. Так, оптимизация соотношения между мужчинами и женщинами снижает текучесть кадров, повышает общую производительность труда, что снижает издержки на заработную плату.

Противоположностью пропорциональности служит *диспропорция* — количественное несоответствие между элементами системы, снижающая эффективность организации и способствующая ее разрушению. Диспропорция принимает различные формы: раздутые управленческие аппараты (в отраслях материального производства оптимальная пропорция для них составляет 14%), применение преимущественно устаревшей технологии в основном производстве (диспропорция по времени применения) и т.п. Причины диспропорций могут быть результатом действия как внешних, так и внутренних факторов.

Формулировка закона пропорциональности

По мнению А. Устинова и В. Селезнева, в отличие от закона композиции закон пропорциональности имеет объектом своего приложения не цели организации, а ее структурные элементы. В социально-общественных организациях это прежде всего зоны концентрации

ресурсов и процессов их переработки. В более сложных организационных системах (народное хозяйство страны в целом, ее производственные и непроизводственные сферы) закон затрагивает не только ресурсы, но и их функции, и весь их потенциал в целом¹.

Наиболее ярко этот закон проявляется в соотношениях отраслей народного хозяйства. Пропорциональность их соотношений обеспечивает равновесное функционирование всей хозяйственной системы как целостного гармоничного образования. Нарушение этих пропорций снижает жизнеспособность экономической системы государства. Наглядным примером проявления закона в экономической сфере могут служить пропорции во всех их значениях при организации любого производства, т.е. для организации эффективного производства затраты трудовых ресурсов, материалов и основных фондов должны находиться в строгом рациональном соотношении и соразмерности.

Исходя из этого А. Устинов и В. Селезнев дают следующую формулировку: закон пропорциональности отражает стремление организации к созданию и сохранению рационального соотношения между частями целого, а также их соразмерности, соответствия или зависимости², акцентируя внимание на образовании пропорций между частями целого. Однако любая связь представляет собой формирование пропорции. Из такого подхода не проясняется суть закона. Правомерно также заметить, что поскольку речь идет об объективном законе, то вряд ли уместно отягощать его субъективными характеристиками, особенно такими, как стремление к рациональному соотношению. Законы действуют отстраненно даже от рациональных пожеланий людей.

В. Веснин считает, что закон пропорциональности заключается в том, что каждая организация (система) стремится: сохранить в своей структуре в оптимальных пропорциях необходимые ресурсы, обеспечить соответствие между своими отдельными частями (подразделениями, функциями, результатами и затратами, централизацией и децентрализацией и пр.) с помощью механизмов координации, планирования, конкуренции³.

Г. Латфуллин и А. Райченко полагают, что закон пропорциональности заключается в том, что «свойства организации соответствуют качествам ее составляющих»⁴. Закон соответствия (пропорциональ-

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 48.

² Там же. С. 47.

³ Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. С. 33, 82.

⁴ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. С. 123, 191.

ности. — *Прим. автора*) устанавливает наличие качественной преемственности между организацией и ее составляющими. Данная формулировка в большей мере отражает закон композиции, чем закон пропорциональности. Э.А. Смирнов считает, что композиция и пропорциональность — это естественный процесс деятельности системы, при котором все лишние элементы выводятся (удаляются), а недостающие добавляются вплоть до некоторой наилучшей композиции. Внутри полуконной композиции происходят процессы по достижению некоторого наилучшего количественного соотношения, формирующие определенные пропорции между композитными элементами¹.

Любая организация для поддержания своего существования и функций стремится иметь необходимые ресурсы в таком разнообразии и количестве, которые обеспечивают ей оптимальный режим деятельности.

Существенно, что Э. Смирнов обращает внимание на последствия композиционных и пропорциональных изменений, преобразующие систему. Правда, в приведенной формулировке функция пропорциональности по изменению качеств системы слабо выражена.

Подводя итог всему рассмотренному, приходим к следующему выводу. Закон пропорциональности заключается в том, что под воздействием изменения пропорций элементов композита происходит изменение свойств организации. Задача управления заключается в поддержании на основе закона пропорциональности заданных свойств системы либо такого преобразования пропорций композита, которое приводит к желаемым (целевым) свойствам.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем проявляется объективность действия закона информированности — упорядоченности?
2. Что раскрывают понятия информации и энтропии?
3. Что такое объем символической информации и чем он отличается от объема воспринимаемой информации?
4. Что характеризуют достоверность, ценность, насыщенность и открытость информации?
5. Какие уровни развития составляющих информационной среды вам известны?
6. Почему энтропия применяется в качестве количественной меры неупорядоченности организационных процессов?
7. Чем определяется формальная связь между понятиями упорядоченности и информации?
8. Что такое разнообразие и хаос?

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 159–160.

9. Какие факторы влияют на упорядоченность организационных процессов?
10. Почему цель служит критерием упорядоченности?
11. Что дают формулировки закона информированности — упорядоченности?
12. В чем проявляется объективность действия закона композиции?
13. Чем характеризуется явление композиции и какова ее функция?
14. В чем смысл понятия «композиция»?
15. Что характеризуют структурная, пространственная и временная композиции?
16. Чем определяется разнообразие функций композиции?
17. Как формулируется закон композиции?
18. В чем проявляется объективность действия закона пропорциональности?
19. Чем характеризуется явление пропорциональности и какова ее функция?
20. Что раскрывает понятие «пропорциональность»?
21. Что характеризуют такие виды пропорциональности, как соотношение, соразмерность, соответствие?
22. В чем проявляется связь пропорциональности с законом перехода количественных изменений в качественные?
23. Каково назначение основных четырех задач пропорционального управления организационной системой?
24. Какие примеры задач пропорционального управления являются типичными?
25. Что такое диспропорция и какие формы она принимает?
26. Что дает формулирование закона пропорциональности?

Тема 9. ЗАКОНЫ ВЗАИМОСВЯЗИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

9.1. Закон единства анализа и синтеза

Явление анализа и синтеза

Процессы соединения и разъединения, созидания и разрушения составляют основу всех процессов мира.

Реальные процессы взаимодействия элементов внутри организации и организации с внешней средой активно сопровождаются явлением анализа (разделения) и синтеза (соединения). Примером синтеза под воздействием факторов внешней среды служат процессы слияния компаний, а анализа — формирование внутренних подразделений или новых филиалов организации. В результате анализа и синтеза происходят деление целого на продолжающие взаимодействие части и, наоборот, взаимодействие, объединяющее прежде разрозненные части в новое целое. Эти преобразования связаны с разделением крупных систем или с объединением систем в более крупные. При этом происходят изменения в целях и задачах организационных систем, приводящие к изменениям их свойств, структур, выполняемых ими функций и т.п.

Главное, что в результате анализа и синтеза наблюдается изменение (ослабление, усиление, возникновение новых) связей между выделенными из целого в ходе анализа новыми частями и объединенными в процессе синтеза в новое целое ранее разрозненными частями. Так, в ходе выделения новой структурной службы (например, рекламы и маркетинга) из ранее действовавшей (отдела сбыта) в ней сохраняются в прежнем виде связи со службами, реализующими функции центрального аппарата (кадровой, бухгалтерской, материального снабжения); утрачивается функция коммерческой деятельности, но появляются новые функции — рекламы и маркетинга.

Понятие анализа и синтеза

Рассмотренные организационные явления, происходящие в природе и обществе, являются отражением закона единства анализа и синтеза.

В целом значения терминов «анализ» и «синтез» определяются следующим образом. *Анализ* — это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования. *Синтез* — это соединение, объединение (мыслительное или реальное)

обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование (координация) их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Каждая материальная система либо социальная организация стремится настроиться на более экономный режим своего функционирования. Под воздействием непрерывно меняющихся внешних и внутренних факторов они вынуждены достигать его вновь и вновь, постоянно меняя свои структуры или функции. А. Устинов и В. Селезнев полагают, что эти изменения идут в следующем цикле: «преобразование — разделение — преобразование — объединение»¹.

Задачи анализа и синтеза

Процессы анализа и синтеза в построении и организационной деятельности систем проявляются в органическом единстве, однако решают различные организационные задачи.

В теории организации *задача анализа* состоит в познании закономерностей, свойств, взаимосвязей частей целого, особенностей их функционирования в заданной структуре этого целого. В этом понимании проявляется статический подход к распознаванию сущности составных частей целого, выявлению позитивных и негативных свойств их функционирования. В результате аналитического подхода сначала мысленно, а затем в реальности происходит разделение целостного образования (системы) на составные элементы и совершенствование их функций. Однако в реальности, если остановиться на процессе разделения, то система будет просто разрушена. Для системосозидающей и самоорганизующей деятельности необходимо перейти к процессу синтеза.

Задача синтеза заключается в созидательной деятельности: путем объединения (сначала мысленно, а затем реально) разделенных анализом элементов системы, дополнения нужных и исключения ненужных элементов для решения задач системы, а также установления эффективных связей между ними и соответствующих функций создать новую или усовершенствовать организационную систему.

Таким образом, в системосозидающей организационной деятельности анализ и синтез органически связаны в единый циклический процесс создания и преобразования организационных систем. Это положение создает основу для реализации закона единства анализа и синтеза в осуществлении реинжиниринга сложных организационных систем, под которым (реинжинирингом) понимается фундаментальное переосмысление и преобразование систем с целью радикального улучшения показателей их деятельности.

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 50.

Анализ и синтез в своем созидательном единстве протекают как в природе, так и в обществе непрерывно в циклической форме. Изначально процесс, как правило, начинается с анализа (разъединение) набора элементов, далее выполняется корректировка составных частей, затем на основе синтеза производится объединение в новую систему. И так повторяется на каждом жизненном цикле функционирования системы.

9.2. Механизм и формулирование закона единства анализа и синтеза

Единство процессов расчленения и соединения, возникновения и исчезновения

На первый взгляд аналитические и синтетические процессы несовместимы, отрицают друг друга. Разложение единого целого на отдельные элементы (стороны) исключает соединение отдельных элементов в единое целое. В действительности же аналитические и синтетические процессы не только совместимы, но и не могут существовать друг без друга.

Аналитический процесс (анализ) невозможен, если не совершился синтез, ибо анализ должен разлагать на отдельные элементы (стороны, свойства) какое-то уже синтезированное целое. В свою очередь синтез невозможен, если предварительно не осуществлен анализ. Синтез должен соединить отдельные элементы (стороны, свойства) в единую целостную систему. Отдельные же элементы возникают в результате анализа, вследствие разложения какого-либо целого на его составные части до начала синтеза.

В механизме единства анализа и синтеза существенно следующее. Например, процесс расчленения единого целого на составные элементы хотя и сопровождается процессом соединения их, но уже не друг с другом, а с другим целым или с элементами других целостных систем. Таким образом, хотя синтез и присутствует в анализе, сопровождает его, но не уничтожает, не ликвидирует его как анализ. Синтез лишь способствует осуществлению стоящих перед анализом целей, позволяет осмыслить его результаты, поддерживает его последствия.

Подобное явление имеет место и при синтезе. Хотя соединение отдельных элементов в единое целое и сопровождается расчленением определенных целостностей и выделением отдельных сторон, но не касается, не задевает синтезируемого целого, не уничтожает его, а, напротив, способствует его осуществлению.

В итоге процесс анализа, достигнув предела членения, создает необходимость объединения и наоборот.

Единство анализа и синтеза не ликвидирует их различий. Будучи взаимосвязанными, пронизывая друг друга, они не растворяются друг в друге, а сохраняют свою специфику. Так, анализ фиксирует в основном то *специфическое*, что отличает части друг от друга. Синтез же вскрывает то существенно *общее*, что связывает части в единое целое. Итак, при всем единстве, при всем взаимопроникновении анализа и синтеза они представляют собой качественно различные, прямо противоположные процессы — выявление различия и нахождение общего.

Таким образом, всякий акт возникновения (рождения) или исчезновения (прекращения, гибели) какого-либо организационного явления представляет собой единство двух процессов — распада (расчленения) того или иного целого на определенные элементы и возникновения (синтеза) новых качественно определенных явлений. Синтез есть рождение, возникновение нового посредством выделения общего из специфичностей. Анализ — это разложение, смерть, отделение специфического отличия от общего. Они объединены как причина и следствие.

Примеры действия механизма анализа и синтеза организационных систем

Рассмотрим примеры действия механизма анализа и синтеза. Пусть одно из предприятий первоначально поддерживает хозяйственные связи с четырьмя поставщиками. Каждый из них поставляет по два специфических вида комплектующих продуктов. Без них предприятие неспособно осуществлять свою функцию по производству специфического конечного продукта, т.е. неспособно существовать. Сумма их активных связей есть синтез, представляющий целое — хозяйственную систему «получатель — поставщик». В этом целом общим служит специфический конечный продукт. Элемент (каждое из предприятий системы «получатель — поставщик») не может существовать без целого, он — носитель специфичностей. Таким образом, ни одна из специфичностей не может реализовать себя вне целого без общего.

Со временем два поставщика по разным причинам прекратили поставки своих продуктов. Следовательно, две части со специфическими продуктами отделились. Налицо разрыв части связей, т.е. анализ целого, которое оказалось под угрозой распада. (Именно такая ситуация наблюдалась в массовом порядке в экономике России 1993–1996 гг.) Тем временем два других поставщика стали поставлять новые для себя и недостающие общему специфические продукты, т.е. воссоздали недостающее число связей. Это — синтез. Функция системы по производству общего восстановилась.

Таким образом, целое — хозяйственная система «получатель — поставщик» — существует благодаря синтезу из специфичностей общего. Сами же общее и специфическое не подвержены ни синтезу, ни анализу. Общее — не сумма элементов, а сумма различий (специфичностей) в элементах. Поэтому целое неизбежно разлагается, если: 1) специфичностей недостает по составу или недостаточна их количественная величина, т.е. при нарушении структурно-формирующих законов композиции и пропорциональности; 2) общее как сумма различий изменилось (потребность в прежнем наборе специфичностей отпала) или исчезло.

Объективно существующие элементы, в отличие от мыслимых элементов, с которыми оперирует человек в ходе преобразования природы и общества, обладают несравненно большим числом «невостребованных» специфичностей. В силу этого они априори вовлечены во множество иных системообразующих связей, до поры до времени не значимых для человека — не выделенных в некое общее. Поэтому разрушение наблюдаемой системы означает разрыв связей элементов только с ней, ее гибель, но сами элементы продолжают участвовать в иных связях, «дожидаясь» выделения нового общего, через которое интегрируются (синтезируются) в новую систему.

Приведем пример этой стороны механизма закона анализа и синтеза. Так, многопрофильный высококвалифицированный специалист — «элемент», обладающий рядом уникальных профессиональных качеств (специфичностей), долгое время может быть использован на рядовых работах (функциональные связи системы), а его редкие способности так и окажутся невостребованными вплоть до ликвидации (анализа) предприятия с его невостребованной продукцией (старой общностью). Между тем на месте ликвидированного предприятия создается (синтез) новое предприятие с производством продукта нанотехнологий (новая общность), нуждающимся в прежде не востребованных качествах специалиста как «элемента». Его наем образует одну из связей (синтез) строящейся (синтезируемой) новой системы. Таково еще одно из проявлений механизма анализа и синтеза. Его основу образуют элементы, связь, система, целое, часть, общее и специфичность.

Формулирование закона единства анализа и синтеза

В отношении рассматриваемого закона единства анализа и синтеза также отсутствует единообразие в формулировке, толковании и особенностях его реализации. По мнению А. Устинова и В. Селезнева, «закон единства анализа и синтеза состоит в том, что процессы формирования и преобразования организационных систем заключаются в деятельности по разделению сложной системы на составные элемен-

ты и последующему их объединению в новые эффективные системы, имеющие новые цели и решающие новые задачи»¹.

Близка к такому же пониманию Е. Лебедева: «Каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа — синтеза (дедукции — индукции)... в результате которой... происходит структурная оптимизация системы: система отказывается от устаревших неэффективных элементов, заменяя их более прогрессивными»².

Э. Смирнов полагает, что под действием закона единства анализа и синтеза «каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет своей структуры или выполняемых функций»³. В данной формулировке подчеркивается изменение структуры или функций, вследствие которого меняется эффективность системы.

Такого же мнения придерживается М. Колокнева. В ее редакции закона единства и синтеза каждая система стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций. Скорость и результат преобразований зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды⁴.

По существу не отличается от вышеприведенных и формулировка С. Загородникова, согласно которой под воздействием закона достигается обеспечение настройки организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели⁵. Отличие заключается в фокусировании внимания на цели. Аналогичную мысль высказывают и другие авторы: «Закон единства анализа и синтеза утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели»⁶.

Итак, можно сделать вывод, что под воздействием закона единства анализа и синтеза происходят изменения свойств и характеристик систем, наблюдаемые чаще в их структуре и функциях. Движущей силой закона служат специфичности в элементах и общность, которая нуждается либо не нуждается для своей реализации в вовле-

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 49

² Теория организаций. Экзаменационные ответы. М.: Буклайн, 2006. С. 19–20.

³ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 151.

⁴ Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 9.

⁵ Загородников С.В. Теория организации. М.: Экзамен, 2006. С. 17.

⁶ Шпаргалка по теории организации. М.: Окей-книга, 2007. С. 13.

чении в систему элементов. Отсюда возникают различные задачи, как общесистемные (включая достижение целевых свойств), так и локальные, например усиление или ослабление связей отдельных элементов, выделение из них новых элементов и пр.

9.3. Закон наименьших

Явление закона наименьших и структурная устойчивость

Закон наименьших, как и закон единства анализа и синтеза, относится к регулированию взаимосвязи, взаимодействия и функционирования элементов системы, которое оказывает воздействие на свойства, в частности на устойчивость системы в целом. Он был детально исследован А. Богдановым в его «Тектологии» и назван законом наименьших сопротивлений.

В теории организации среди различных видов устойчивости особую роль играет *структурная устойчивость*, которая всегда может быть выражена количественно. Так, в физике коэффициенты сопротивления разрыву, кручению и т.п. являются численным выражением структурной устойчивости разных тел по отношению к определенным внешним воздействиям. Масса этих тел также характеризует количественную устойчивость.

Структурная устойчивость зависит от однородности организационных связей. По «Тектологии» А. Боганова, структурная устойчивость системы определяется наименьшей устойчивостью составных элементов данной системы. Суть этого закона проста и ярко выражается известной русской поговоркой: «где тонко, там и рвется». Иными словами: разрушение структуры организации начинается с наиболее слабых связей. Отсюда вывод: если все связи однородны, то нет и слабого звена. Основная тенденция закона наименьших — привести структуру к однородному составу.

Предел роста любой организации

Закон наименьших позволяет выявить пределы структурного роста любой организации. Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части, и рост числа неоднородных элементов в системе влечет снижение ее структурной устойчивости. Отсюда следует вывод о существовании предела роста любой организации. При превышении этого предела нарушается структурная устойчивость организации и происходит ее разрушение. Если же число неоднородных элементов в системе уменьшается, то это при прочих равных условиях повышает её структурную устойчивость.

Эмпирическая зависимость устойчивости системы от числа элементов в ней Дж. Клира

Эмпирическая зависимость устойчивости системы от числа элементов в ней и ее структурной *связанности* (числа зависимостей между элементами) была получена Дж. Клиром (1985). В результате тщательного исследования им была установлена статистически достоверная устойчивая зависимость — закон: если динамическая система достаточно велика (содержит 10 и более переменных) и ее связанность меньше 13% (критическая связанность), то система почти наверняка устойчива. Если ее связанность больше 13%, то она почти наверняка неустойчива; 2% отклонения от критической связанности оказываются достаточно для того, чтобы ответ на вопрос об устойчивости из «почти наверняка устойчива» превратился в «почти наверняка неустойчива». Зависимость вероятности устойчивости системы $p(n)$ от числа ее элементов n имеет вид

$$p(n) = e^{1-1,1^n}.$$

Из формулы следует, что при двух элементах в системе ее устойчивость равна 81%, при трех — 71,8%, при четырех — 62,9%, при пяти — 54,3% и т.п. График этой зависимости представлен на рис. 19. Приведенная зависимость может рассматриваться в качестве общего закона устойчивости систем.

Из рисунка видно, что по мере увеличения числа элементов в системе вероятность их устойчивости быстро снижается. Вероятность устойчивости системы из 11 элементов в 5,2 раза меньше, чем вероятность устойчивости системы из двух элементов.

Закон наименьших служит ключевым основанием метода сетевого планирования и управления, т.е. он применим не только в композитных структурах, но и во временных процессах. Так, бесперебойная работа на сборочном конвейере зависит от точной увязки по производительности на технологически взаимосвязанных рабочих местах. Их рассогласованность может нарушить устойчивость процесса сборки и даже парализовать работу конвейера.

Концепция методов сетевого планирования предложена для поиска путей, позволяющих сократить до минимума продолжительность проекта. В рамках этой концепции основными являются два метода: метод критического пути — МКП (*CPM — Critical Path Method*) и метод оценки и пересмотра планов (*PERT — Program Evaluation and Review Technique*).

Оба метода появились практически одновременно и независимо друг от друга. Первый метод разработан в 1956 г. для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы «Дюпон». Второй — корпорацией «Локхид» и консалтинговой фирмой «Буз Аллен энд Гамильтон» для реализации крупного проекта разработки ракетной системы «Поларис».

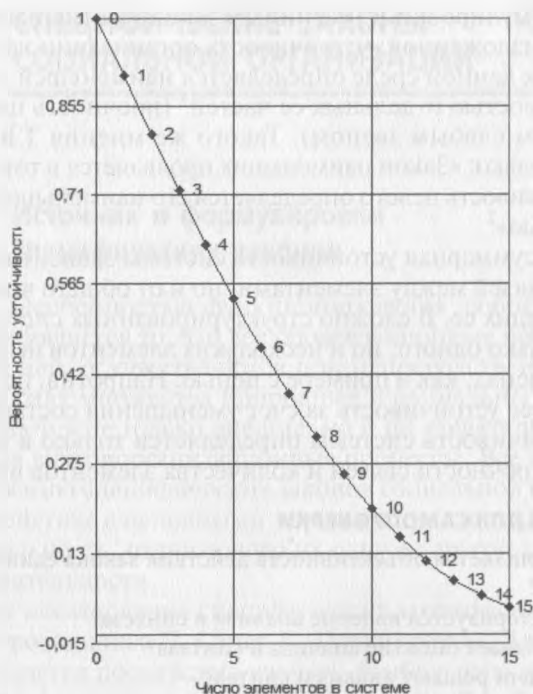


Рис. 19. Зависимость вероятности устойчивости системы от числа элементов в ней

Критический путь — максимальный по продолжительности полный путь в сети. Концепция критического пути обеспечивает концентрацию внимания менеджера на критических работах. Однако основным достоинством метода критического пути является возможность манипулирования сроками выполнения задач, не лежащих на критическом пути.

Формулирование закона наименьших

Закон относительных наименьших сопротивлений (закон наименьших) впервые сформулирован А.А. Богдановым в «Тектологии». Его суть определяется им так: «Суммарная устойчивость комплекса по отношению к данной среде есть, очевидно, сложный результат частичных устойчивостей разных частей этого комплекса по отношению к направленным на них воздействиям». Его конечная трактовка: «Устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент»¹.

¹ Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. С. 216, 217.

Суть формулировки В. Весниным закона наименьших соответствует вышеизложенной: устойчивость организации как целого по отношению к данной среде определяется наименьшей относительной устойчивостью отдельных ее частей¹ (прочность цепи определяется самым слабым звеном). Такого же мнения Т.Ю. Иванова и В.И. Приходько: «Закон наименьших проявляется в том, что структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью»².

В целом суммарная устойчивость системы зависит не только от прочности связей между элементами, но и от общего числа элементов, образующих ее. В сложно структурированных системах разрыв связей не только одного, но и нескольких элементов не обязательно вызовут ее распад, как в примере с цепью. Напротив, по Дж. Клиру, это повысит ее устойчивость за счет уменьшения состава. Следовательно, устойчивость системы определяется только в конкретных сочетаниях прочности связей и количества элементов в ней.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем проявляется объективность действия закона единства анализа и синтеза?
2. Чем характеризуется явление анализа и синтеза?
3. Что раскрывает понятие анализа и синтеза?
4. Какие задачи решают анализ и синтез?
5. Как осуществляется механизм закона анализа и синтеза?
6. Чем обусловлено единство процессов расчленения и соединения?
7. Что обеспечивает единство процессов возникновения и исчезновения?
8. Какие примеры действия механизма анализа и синтеза характерны для организационных систем?
9. Что лежит в основе формулирования закона единства анализа и синтеза?
10. В чем проявляется объективность действия закона наименьших?
11. Чем характеризуется явление закона наименьших?
12. Чем обусловлена структурная устойчивость и каковы условия ее существования?
13. Что служит пределом роста любой организации?
14. Чем характеризуется эмпирическая зависимость устойчивости системы от числа элементов в ней Дж. Клира?
15. Каковы области применения закона наименьших в организационных системах?
16. Что лежит в основе формулирования закона наименьших?

¹ Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. С. 34, 82.

² Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. СПб.: Питер, 2004. С. 113.

Тема 10. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Источник и формулировки специфических законов

Особенностью функционирования любой социальной организации является то, что все организационные процессы, протекающие в ней, осуществляются при непосредственном участии человека. В силу множества природных и социальных причин все люди отличаются не только внешне, но и по характеру восприятия и реакции на внутриорганизационные процессы. Все это приводит к возникновению специфических законов социальной организации. Их взаимодействие с основными законами придает каждой организации уникальность, отличающую их одну от другой по общим результатам деятельности.

Глубокие исследования специфических законов социальных организаций проводились П. Сенге, С. Паркинсоном, Дж. Коллинзом и др. Что касается российских ученых, наибольшую популярность получили законы, выделенные Э. Смирновым. Он сформулировал восемь специфических законов социальной организации: 1) своеобразие; 2) социальной гармонии; 3) оптимальной загрузки; 4) эффективного восприятия и запоминания информации; 5) эффективного осмысления; 6) установки; 7) устойчивости информации; 8) доходчивости информации¹.

Первые два закона отнесены им к законам организации компаний, остальные шесть — к законам организации людей. Они, по мнению Э. Смирнова, определяют своеобразие социальной организации.

Приведем их формулировки.

Законы организации компаний

1. Закон своеобразия: «Для каждой компании существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления».

2. Закон социальной гармонии: «Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников, как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда)».

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 166.

Законы организации людей

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

2. Закон эффективного восприятия и запоминания информации: «Процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления».

3. Закон эффективного осмысления: «Эффективное осмысление нового возможно при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике».

4. Закон установки: «Любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился».

5. Закон устойчивости информации: «Первая информация о каком-либо событии, поступившая к человеку, является более устойчивой, чем повторная о том же событии».

6. Закон доходчивости информации: «Доходчивость сообщения для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации (мультимедиа)»¹.

10.2. Группировка специфических законов социальной организации и их содержание

Группировка всех сформулированных специфических законов представлена на рис. 20.

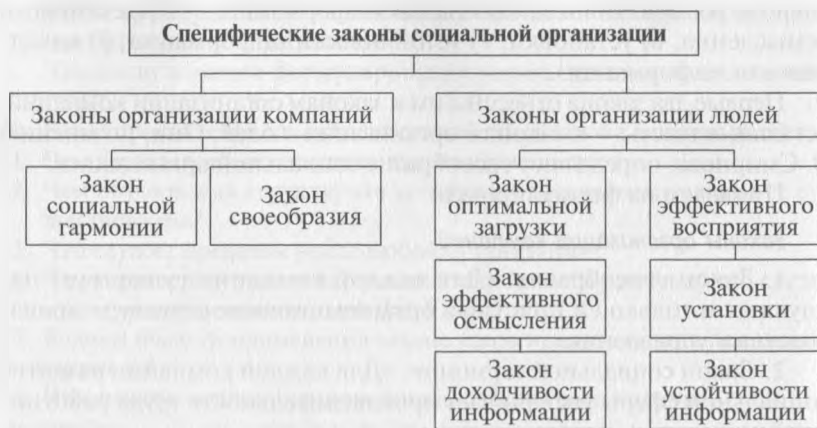


Рис. 20. Группировка специфических законов социальной организации

Далее кратко охарактеризуем указанные законы.

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 173.

Группа законов организации компаний

Закон своеобразия. В ходе развития каждая компания приобретает свои производственную и социально-культурную особенности. Для осуществления их гармоничного взаимодействия требуется единственно приемлемая организационно-управленческая структура, которая возникает на основе существующих типовых: линейных, функциональных, штабных, матричных и т.д.

Закон социальной гармонии. Социальная сфера деятельности компании охватывает процессы формирования социальной справедливости, приемлемого социально-психологического климата, надлежащих условий труда и отдыха, гарантии здоровья и пенсионного обеспечения. Адекватное соотношение между ними повышает трудовую активность сотрудников организации.

Группа законов организации людей

Эта группа характеризует восприятие работником информации, раскрывает механизм формирования информационно-квалификационного потенциала работника, а также его эмоционально-психического поведения.

Закон оптимальной загрузки учитывается при построении механизма стимулирования работника и научной организации его труда. Каждый работник обладает уникальным сочетанием физических, интеллектуальных и эмоциональных (стрессоустойчивых) характеристик. Их соотношение должно максимально соответствовать характеру трудовых операций на рабочем месте, в которые вовлекается работник. Определение оптимальной загрузки осуществляется на основе различных научных методов. Оптимальный режим загрузки работой способствует росту производительности труда работника.

Закон эффективного восприятия и запоминания информации. Каждый работник обладает индивидуальным механизмом восприятия внешнего мира. Еще К. Юнг выявил четыре психологических типа людей. У первых преобладает логико-аналитическое мышление, для них окружающий мир — это цепь причинно-следственных связей. Вторые воспринимают мир как совокупность фактов, чисел, дат и т.п. Ключ к продуктивному общению с ними — строгое воспроизведение деталей события. Третьи воспринимают мир преимущественно под воздействием эмоций, которые возникают у них от соприкосновения с миром. Окружающий мир одухотворяется ими. Ключ к общению с ними — придание эмоционального окраса любому процессу (явлению). У четвертых преобладает интуитивное мышление. Мир воспринимается ими как ассоциации, внешне не связанные друг с другом ни логически, ни причинно-следственно, ни эмоционально. Из окружающего мира их восприятие выхватывает отдельные стороны состояний реальности и тут же преобразует их в мыслительные продукты

(выводы, суждения, умозаключения), не имеющие прямой связи с наблюдаемым объектом.

Таким образом, руководитель должен индивидуально подходить к работникам при расстановке их по рабочим местам и выдаче им заданий. Адекватный подход к работникам повышает продуктивность их интеллектуальной деятельности, помогает отличить истинное от ложного, правильное от неправильного.

Закон эффективного осмысления требует, чтобы работники обладали несколько большими знаниями, чем требуется для их обычных трудовых действий. Поэтому необходимо систематически содействовать повышению квалификации работников.

Закон установки требует, чтобы информация о характере задания, структурных преобразованиях и т.п. не была неожиданной для работников. Предварительная настройка — анонс — повышает их мобилизационный потенциал.

В соответствии с *законом устойчивости информации* первая информация о задании или организационных изменениях принимается в качестве эталонной. Любая последующая информация по тому же самому вопросу подвергается сомнению, поэтому руководитель не должен делать поспешных сообщений подчиненным. Они дезориентируют работников и снижают их мобилизационный потенциал, делают их пассивными.

По *закону доходчивости информации* восприятие работником информации усиливается при той форме ее подачи, которая соответствует индивидуальному типу восприятия. Поэтому необходимо сочетание форм подачи материала: словесно-устной, графической, расчетно-аналитической и т.п., что, собственно, и означает мультимедийность доведения информации до работников. Хорошо известно, что после устного восприятия заданий на совещании только 20% участников выполняют его в срок. Если после совещания исполнители получают письменные напоминания, то число выполнивших задание в срок удваивается.

У работников в возрасте до 22–24 лет преобладает конкретно-образное мышление, поэтому выдача им заданий требует применения наглядных примеров, графиков и схем. Задания в устной форме могут быть ими не поняты.

Рассмотренные специфические законы социальной организации не исчерпывают всего набора законов. Вместе с тем они позволяют сформулировать ряд основных организационных принципов управляющих воздействий на внутриорганизационные процессы.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что служит источником специфических законов?
2. Какие процессы регулируют законы организации компаний?

3. Какие процессы регулируют законы организации людей?
4. По каким основаниям группируются специфические законы социальной организации?
5. Каково содержание законов своеобразия, социальной гармонии, оптимальной загрузки, эффективного восприятия и запоминания информации?
6. Каково содержание законов эффективного осмысления, установки, устойчивости и доходчивости информации?

Тема 11. ПРИНЦИПЫ СТАТИЧЕСКОЙ И ДИНАМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотренные в этой теме законы организации представляют собой процессы, независимые от воли человека. Их постижение позволяет перейти к осознанному и активному использованию для достижения желаемых состояний (свойств) самих организационных систем и процессов, приводящих к целевым результатам в них. Такие действия возможны только на основе специальных организационных принципов. Они служат для человека руководящими идеями (установками к поведению) в понятной ему формулировке, раскрывают то, как следует действовать в конкретной ситуации, чтобы достичь желаемого результата, в основе которого лежит действие определенного закона организации.

Таким образом, основные объекты, на которые направляются преобразующие (управленческие) воздействия в организации, представлены ее структурно-элементным составом и процессами в нем. Именно они и определяют набор принципов, необходимых для целевых воздействий на них.

11.1. Принципы образования организационных структур

Структура — важнейшая объективная характеристика организации. Она представляет собой форму проявления системы. Вне систем структура не существует. Структурный подход в организации позволяет упорядочить задачи, распределить роли, полномочия и ответственность. Под *структурой* понимается упорядоченное соотношение между элементами, образующими единое целое организационной системы. Организационные структуры бывают управленческими, производственными и вспомогательными.

Структуру организации определяют состав, расположение и характер отношений между элементами — различными работниками, функциональными подразделениями, разнообразными службами, звеньями аппарата управления организацией.

Построение организационных структур подчиняется специальным принципам. В соответствии с иерархическим принципом по разграничению полномочий нижестоящие элементы беспрекословно подчинены вышестоящим. В результате его применения в организации формируется так называемая *вертикальная структура*. Суть наделения полномочиями и их перераспределения (делегирования)

заключается в праве распределения организационных ресурсов либо представительства от имени организации во внешней среде.

В соответствии с *принципом специализации* устанавливаются отношения между элементами (отделами, службами, цехами и т.п.) на равном иерархическом уровне. Такие отношения называют *горизонтальной структурой*. Они обеспечивают выполнение общего объема работ организации, с одной стороны, путем отделения друг от друга с тем, чтобы сосредоточиться на выполнении отдельно взятой функции. Это улучшает качество деятельности и повышает производительность труда по этим направлениям. С другой стороны, они вынуждены поддерживать отношения друг с другом, согласовывая графики выполняемых работ и способы обмена информацией и даже сотрудниками, а на производственных уровнях — результатами труда: заготовками, деталями, узлами, готовой продукцией и необходимыми для их изготовления сырьем, материалами, теплом, паром, электроэнергией и т.п. Таким образом, поддержание горизонтальной структуры регулируется законами единства анализа и синтеза, композиции, а также пропорциональности.

Ключевыми связями в структуре управления между элементами являются *линейные связи*. Они отражают движение управленческих решений и информации между руководителями организации, отвечающими за деятельность организации в целом или ее структурных подразделений.

Интегрирующую роль выполняют *функциональные связи* между различными подразделениями. Каждому из элементов организационной системы соответствует своя определенная функция или материально-вещественный поток.

Свойства структуры во многом определяют ее поведение. Сбалансированность и пропорциональность частей системы служат главной характеристикой качества организационной структуры.

Организационные структуры строятся с учетом наиболее эффективного функционирования всей организационной системы. Наилучшая структура та, которая позволяет организации взаимодействовать с внешней средой, реагировать на ее изменения, эффективно распределять внутренние ресурсы и направлять усилия работников на достижение целей.

Для построения организационных структур необходимо иметь представление о ее базовых элементах. Значительный вклад в их определение внесен Г. Минцбергом (1971). В некоторой степени их расположение, представленное на рис. 21 повторяет строение живой клетки. Ведущую роль играет *операционный центр*, состоящий из работников, деятельность которых напрямую связана с производством товаров или услуг. В нем осуществляются закупочная деятельность,

процесс изготовления продуктов (оказания услуг), распределение (реализация через каналы сбыта) продуктов или услуг, а также работы, касающиеся поддержки процесса основного производства (складирование сырья и материалов, инструментов, транспортное обслуживание, энергоснабжение и т.д.).



Рис. 21. Строение «вложенной» организационной структуры

Стратегический центр включает работников и подразделения, ответственные за разработку и реализацию комплекса долгосрочных целей организации, а также распределение ресурсов. В него входят президент, исполнительный директор, его заместители и их помощники. В центре определяются цели организации, разрабатываются планы их достижения, устанавливаются источники привлекаемых ресурсов, отдаются команды по использованию ресурсов, осуществляется контроль достижения целей, исполнения планов, использования ресурсов. Функциональной особенностью центра является минимум повторяемости и стандартизации деятельности.

Промежуточное звено формируется между стратегическим центром и линейными руководителями первого уровня. Его функция — передача информации из стратегического центра в операционный и обратно.

Техноструктура осуществляет стандартизацию текущих видов работ. В ее состав входят технологи, механики, нормировщики, нормоконтролеры и т.п.

Службы поддержки объединяют канцелярию, юридическую службу, службы охраны труда, пожарной безопасности и т.п.

Таким образом, принципы построения организационных структур обеспечивают целостность и функциональность организации.

11.2. Принципы поддержания свойств организационной структуры: специализация, формализация, централизация

Образованные организационные структуры приобретают ряд общих свойств, поддержание которых регулируется определенными принципами. Среди таких свойств — сложность, формализация, централизация.

Сложность характеризует степень дифференциации внутри организации. Она поддерживается посредством *принципа специализации* разделения труда по горизонтали (число функций, отделов, должностей), по вертикали (число уровней иерархии) и по территории (число местоположений). Суть принципа — разделяй и властвуй.

Специализация способствует совершенствованию трудового процесса за счет сосредоточения работника на мельчайших деталях, нахождения и развития оптимальных приемов деятельности. Она позволяет выявить критические области деятельности в организации, облегчает процесс стандартизации и формализации выполняемых работ.

Вместе с тем углубление специализации требует большего объема координации, а также ограничивает кругозор работника.

Принцип формализации — подчинение деятельности и поведения работников регламентам организации по соблюдению полномочий (прав) и ответственности (обязанности). Он обеспечивает вертикальное разделение труда по замыслу целей и исполнению действий для их достижения. При формализации коллегиальный принцип управления вытеснен монархическим, когда чиновники образуют иерархию, подчиненную единому руководителю. Ее суть — обезличивание отношений, лишение их субъективизма, а чем сильнее обезличивание, тем ярче свойство формализма.

Инструментом формализации служат положения об отделах, должностные инструкции работников, внутренние стандарты организации по исполнению операций и поддержанию процессов. В основу их создания могут быть положены, например, стандарты *ISO 9000*, квалификационные справочники должностей и т.п.

Принцип централизации заключается в изменении пропорций концентрации прав по принятию решений за счет сосредоточения властных полномочий преимущественно на верхнем уровне руководства организацией. В такой организационной системе должностное лицо отделено от непосредственных исполнителей. Поэтому властвующее лицо вынуждено полностью контролировать средства управления. Отсюда вытекает лозунг: «Всеобщий учет и контроль исполнителей!»

Уровень централизации регулируется децентрализацией — передачей прав и возложением ответственности за ряд ключевых решений на нижестоящие уровни управления организацией.

Доминирование централизации облегчает вертикальную координацию по строгому соблюдению целей организации нижестоящими уровнями. Однако исполнение централизованно принятого решения требует больше времени, чем принятого децентрализованно. Кроме того, децентрализованные решения об изменении характера деятельности организации более приближены к реальным и быстро меняющимся условиям ее функционирования, чем централизованные. Также децентрализация способствует формированию резерва руководителей вышестоящих уровней.

11.3. Определение статического и динамического состояния организации

Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какими должны быть субординация, формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. При этом она может быть как статичной, так и динамичной. Понятия статики и динамики широко используются для характеристики социальных организаций. Применительно к организационным системам С.А. Ефимова приводит их нижеследующие формулировки¹.

Статика (от греч. *statice* — 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 длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к спокойной жизни, без каких бы то ни было перемен. А если нет изменений, то нет и перспектив развития. Такие организации в наше сложное время не смогут долго держаться на плаву.

Динамика (от греч. *dynamis* — 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.

¹ Ефимова С.А. Шпаргалка по теории организации. М.: Окей-книга, 2007. С. 13–14.

Авторы приведенных формулировок, вероятнее всего, под статикой и динамикой имеют в виду концепции управления организационными структурами. В первом случае концепция не претерпевает со временем никаких изменений, несмотря ни на какие перемены в окружающей среде. Во втором случае концепция управления изменяется, приспособливая организационную структуру к внешним и внутренним условиям вслед за изменениями окружающей среды.

Будучи в числе первых исследователей статики и динамики, И. Ансофф выделил два подхода к формированию организационных структур¹. Первый из них (статический) не учитывает динамики изменения внешней среды и опирается на внутреннее построение организаций исходя из основных выполняемых функций. В основе второго (динамического) подхода лежит тезис о существовании тесной взаимозависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией, — с другой. Эта взаимозависимость может быть представлена в виде цепочки: «рынок — стратегия — структура». При этом организационная структура должна не только проектироваться применительно к рынку, но и претерпевать изменения в соответствии с изменениями стратегии организации. Динамический подход был обобщен на случай формирования организационного потенциала, в который помимо организационной структуры включаются такие факторы, как организационная культура, технологические процессы, информация.

Из приведенного следует, что в целом *статическая система* — это такая система, которая имеет одно возможное или заданное состояние. Как статическая может рассматриваться и система, у которой скорость изменения внутренней среды ниже скорости изменения факторов внешней среды. *Динамическая система* — это система, постоянно изменяющая свои состояния под воздействием среды и обеспечивающая адаптивность.

Отечественные исследователи статические и динамические состояния организации объясняют не внешними факторами, а фазой жизненного цикла развития, в которой находится организация. По Э. Смирнову, статическое состояние наблюдается на этапах создания и ликвидации организации, динамическое состояние охватывает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха организации. Каждое состояние обеспечивается действием определенной группы законов организации (табл. 4).

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 11, 184–196, 265.

Соответствие законов организации ее состоянию (по Э. Смирнову)¹

Состояния	Наименование
Статические	Закон синергии
	Закон композиции — пропорциональности
	Закон информированности — упорядоченности
	Закон самосохранения
Динамические	Закон единства анализа и синтеза
	Закон развития
	Закон композиции — пропорциональности
	Закон информированности — упорядоченности

Оценивая роль принципов статики и динамики, Т. Иванова и В. Приходько отмечают, что принципы организационной статики определяют правила построения структур, а принципы организационной динамики определяют общие правила формирования организационных процессов².

11.4. Принципы статического состояния организации

Любая организационная система заинтересована в переходе к стабильному, устойчивому состоянию своего существования. Система управления организацией также стремится к определенной устойчивости в обустройстве и надежном функционировании подчиненного ей объекта управления, имея при этом возможность эффективного контроля над ним. Среди них состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатное расписание и должностные обязанности. Поддержание статического состояния организации обеспечивается применением особых принципов, к которым относятся: принцип приоритета цели, принцип приоритета функций над структурой и принцип приоритета субъекта управления над объектом.

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

Степень детализации каждой цели должна быть такой, чтобы было ясно, какими должны быть объемы, сроки, ресурсы и т.п. Для решения задач, обеспечивающих достижение цели, должны быть сформированы функции производства и управления с выявлением

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 174–177.

² Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. СПб.: Питер, 2004. С. 117.

трудоемкости, сложности, схожести. Вид и характер функции для своей реализации требует создания организационной структуры, которая при наличии рабочих мест служит основой для формирования контингента работников.

Принцип приоритета функций над структурой. При создании организаций в системе «функция — структура» наивысший приоритет должны иметь функции. Данный принцип служит основой для создания организационных структур управления по одному из двух вариантов. Первый вариант предполагает копирование организационной структуры похожей по функциям и целям организации. Такой метод называется «бенчмаркинг». Второй — означает, что руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по нему создать организационную структуру.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом. При создании организации или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю будущих работников.

Новые службы или подразделения создаются для обеспечения новых потребностей и интересов организации. Сначала подбирается руководитель или специалист, который может профессионально осуществить реализацию поставленной цели. Затем он подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам должна вместе с ним эффективно работать по решению конкретных задач. Функционирование новой службы будет оптимально, если коммуникационный процесс ориентирован на приоритетную роль руководителя.

Приведенные принципы не исчерпывают всего набора, необходимого при построении организационных структур. Они требуют дополнений и уточнений. Это касается нижеследующих принципов.

1. *Принцип соответствия распорядительства и подчинения.* Это известный принцип А. Файоля — принцип единоначалия, который заключается в том, что в организационной структуре каждый работник должен иметь одного линейного руководителя и множество функциональных руководителей. Здесь линейный руководитель определяет характер решения, указаний и действий своих подчиненных по всем вопросам. Функциональный руководитель определяет характер действий всех работников, но в пределах содержания определенных функций.

Руководитель любой организации является линейным руководителем для своих заместителей, т.е. он не сможет непосредственно определить характер поведения рядового работника, а только через своих заместителей.

2. *Принцип прямооточности.* Состоит в том, что при создании организации необходимо обеспечить реализацию оптимального варианта осуществления производственных процессов, т.е. варианта,

обеспечивающего минимум затрат, создающего высокое качество полезных продуктов.

Прямоточность характеризует оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п. Для оценки степени прямоточности рассчитывают коэффициент прямоточности по формуле

$$K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{опт}}}{D_{\text{факт}}},$$

где $D_{\text{опт}}$ — оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключая лишние звенья, возвраты на прежнее место; $D_{\text{факт}}$ — фактическая длина пути прохождения предмета труда.

3. *Принцип синхронизации.* Заключается в том, что при создании организации следует определить производительное звено, деятельность которого должна быть скорректирована деятельностью других подразделений. При определенных ситуациях таким звеном могут быть и другие подразделения. Его реализация поддерживается применением принципа *параллельности*, который характеризует степень совмещения операций во времени. Существуют следующие виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное. Коэффициент параллельности рекомендуется определять по формуле

$$K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{ц. пар}}}{T_{\text{ц. посл}}},$$

где $T_{\text{ц. пар}}$ — время при параллельной операции; $T_{\text{ц. посл}}$ — время при последовательной операции.

11.5. Принципы динамической организации

Формы представления динамических состояний

Представление динамической организации в корне отличается от статического представления структур. Его распространенной формой выступает агрегационное изображение организации как открытой динамической системы в виде системы со входом и выходом (рис. 22).

Динамическое представление в виде «черного ящика» предполагает выделение входов, выходов и задания способа преобразования входов в выходы — т.е. *способа действия* системы. В качестве примера способа действия приведем производственную функцию экономической системы, задаваемую таблицей выпуска продукции в зависимости от двух видов ресурсов — рабочей силы и средств производства.



Рис. 22. Организация в форме динамической системы «вход — выход»¹

В качестве входов системы выделяются различные ресурсы организации (материальные, финансовые, трудовые, информационные), а в качестве выходов — продукты и услуги, которые организация производит для определенного круга потребителей.

Динамические свойства организации придают способ преобразования импульса, полученного на входе, в импульс, получаемый на выходе, а также влияние внешней среды, которая образует *окружение* организации. Это окружение принято подразделять на деловое и фоновое.

Наиболее употребимыми формами записи динамических характеристик организации служат операторная и блочно-звеньевая, в виде отношения значений импульсов на выходе к значениям импульсов на входе, например:

$$W(z) = \frac{20,6305(z - 1,018)(z - 1,006)}{(z - 0,6896)(z^2 - 0,2589z + 0,4131)} = \frac{\text{звенья выхода}}{\text{звенья входа}},$$

где $W(z)$ — коэффициент реакции системы на поступаемые в систему ресурсы (импульсы); z — оператор Лапласа.

На рис. 23 операторная форма представлена в блочно-звеньевом виде.

Решение операторного уравнения позволяет дать графическое представление характера изменения импульса на выходе динамической системы под воздействием передаточной функции самой системы (рис. 24).

Под динамической системой понимается такая система, способ действия которой меняется со временем под воздействием таких внутренних изменений, как увеличение выпуска продукции (услуг), расширение круга решаемых задач по удовлетворению потребностей потребителей, получение большей прибыли, стиль лидерства, механизм стимулирования персонала, технологии, организационная структура управления, корпоративная культура и т.п. Если промежуток

¹ Шумский А.Е. Теория организации: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. С. 24.

времени мал для изменений, то организацию можно рассматривать как статическую систему, способ действия которой от времени не зависит.

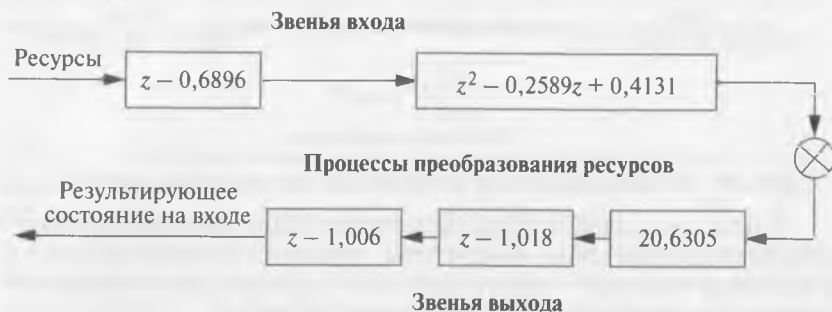


Рис. 23. Блочнo-звеньевая структура динамических характеристик организации¹



Рис. 24. Прогноз изменения динамических состояний организационной системы под влиянием изменения объема поступаемых ресурсов²

Таким образом, под *динамикой* понимают развитие любых организационных систем и их поступательное движение к целям, являющееся результатом приложения к ним определенных воздействий. Различие между статическим и динамическим состоянием соответствует различию между формой и содержанием целостности. Так

¹ Жигун Л.А., Третьяк Н.А. Методологические основы оценки динамических состояний конкуренции // Современная конкуренция. 2008. № 4. С. 18–29.

² Там же.

отличаются состав и отношения в трудовом коллективе, устоявшиеся в процессе труда, от состава и отношений в период реорганизации этого коллектива.

Содержание принципов динамического состояния организации

Поддержание динамики организации обеспечивается применением соответствующих принципов: приоритета персонала, приоритета структур над функциями и приоритета объекта управления над субъектом.

Принцип приоритета персонала. В системе «цель — задача — функция — структура — персонал» наивысший приоритет должен иметь персонал, затем структура, функция, задача и цели. Этот принцип обеспечивает поддержание динамичного развития организации. Формулировка принципа означает, что при функционировании системы внимание в первую очередь должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, эффективному стимулированию их трудовой деятельности. Такой подход оправдан тем, что именно работник представляет ту исходную силу, которая создает прибыль предприятия. Поэтому структура, функции, задачи должны быть приемлемыми для продуктивной деятельности работника. В соответствии с рассматриваемым принципом, если в системе возникают проблемы с персоналом, то рекомендуется корректировать цели организации, набор конкретных задач, набор функций с возможным изменением организационной структуры. Данный принцип отчасти близок по содержанию к модели Блейка — Моутон.

Согласно *принципу приоритета структур над функциями* для действующих организаций в системе «функция — структура» наивысший приоритет должна иметь структура. Такой подход обеспечивает освобождение организационной структуры от ставших со временем излишних подразделений и создание новых подразделений, более эффективно поддерживающих в изменившихся условиях ведущую функцию организации.

В соответствии с *принципом приоритета объекта управления над субъектом* в действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения с учетом нового руководителя.

Смысл принципа заключается в том, что будущие руководители и специалисты подразделений должны подбираться под конкретные функционирующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом. В данном случае исходят из того, что интеллектуальный и трудовой потенциал коллектива выше потенциала руководителя, и назначение нового руководителя не должно приводить к его понижению. Данный принцип полезен, если коллектив не

нуждается в реорганизации, так как непродуманные перестановки, сделанные новым руководителем, вносят дезорганизацию в коллектив, приводят к падению мотивации работников вплоть до увольнений.

Принцип соответствия означает обеспечение полноты реализации полномочий и ответственности работников, квалификации и уровня культуры, функциональных ролей и задач.

Принцип оптимальности. Законы системной динамики в случае их соблюдения всегда дают оптимальные результаты. Под оптимальным понимается такое состояние системы в целом, которое практически не изменяется или изменяется минимально возможным образом при различных вариациях внутренней структуры.

Принцип оптимальности выражает соотношение между централизацией и децентрализацией, соединением творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм).

В основе принципа оптимальности лежат два взаимодополняющих постулата:

1) любая система стремится занять состояние, в котором любое изменение внутри системы практически не влияет (влияет минимально возможным образом) на состояние системы в целом: развитие происходит от неравновесных состояний ко все более равновесным;

2) из всех возможных состояний в каждый момент времени реализуется то состояние, с которым связано наименьшее количество изменений. Следовательно, запрещены скачкообразные переходы в равновесные состояния, что заставляет систему всегда выстраивать четкие причинно-следственные цепи событий.

Один из самых эффективных алгоритмов поиска оптимального решения — метод случайного поиска. Он дает наименьшее среднестатистическое время поиска ее экстремума.

Для обеспечения жизнеспособности посредством нахождения оптимальных соотношений в непрерывно меняющихся условиях динамическая система должна иметь уровень неопределенности своей структуры около 5%. Гармоничное соотношение между строгой предопределенностью и свободой выбора в структуре системы определяется «золотой пропорцией».

Из первого постулата принципа оптимальности выводится принцип роста энтропии: система стремится к состоянию, в котором незначительные изменения данного состояния не приводят к существенному изменению энтропии.

Согласно принципу оптимальности статистическая система со временем приходит к хаотичному состоянию с энтропией, близкой к максимально возможному для данной системы значению.

◆ **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Что характеризуют принципы образования организационных структур?
2. В чем отличие понятия «структура» от понятия «структура организации»?
3. Из каких элементов образуются структуры?
4. В чем отличие вертикальной структуры от горизонтальной?
5. Что общего между линейными и функциональными связями?
6. В чем различие между такими базовыми элементами организационных структур, как операционный и стратегические центры, промежуточное звено, техноструктура, службы поддержки?
7. Как обеспечивают поддержание свойств организационной структуры принцип специализации, принцип формализации и принцип централизации?
8. Какими признаками определяются статическое и динамическое состояния организации?
9. Что общего в статическом и динамическом подходах формирования организационных структур?
10. Какими признаками определяется соответствие законов организации ее состояниям по Э. Смирнову?
11. Как обеспечивают поддержание статического состояния организации принципы приоритета целей, приоритета функций над структурой, приоритета субъекта управления над объектом?
12. В чем заключается содержание принципов А. Файоля соответствия распорядительства и подчинения?
13. На что направлены принцип прямоотчности и принцип синхронизации?
14. Чем характеризуются принципы динамической организации?
15. Как определяется динамическое состояние организации и что такое динамика?
16. В чем заключается содержание таких принципов динамического состояния организации, как приоритет персонала, приоритет структур над функциями, приоритет объекта управления над субъектом?
17. В чем различие между принципом соответствия и принципом оптимальности?

Тема 12. ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ

12.1. Условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации

Рационализация представляет собой: 1) организацию какой-либо работы, деятельности более производительной; 2) усовершенствование. В более развернутом определении под *рационализацией* понимают целесообразный, управляемый процесс преобразования реальности, характеризующейся прогрессивными изменениями. Поскольку для достижения желаемого состояния любого объекта или системы необходимо целесообразное осуществление процесса преобразований, то этот процесс подвергается разумному (т.е. рациональному) управляющему воздействию.

Смысл рационализации — не просто что-то изменить в объекте, а обеспечить наличие условий, которые можно было бы охарактеризовать как рациональные.

Деятельность в реально функционирующей организации обусловлена управленческими воздействиями на ее структуру, состояние структурных элементов и процессы. Если в ней нет стабильных норм и канонов, то рационализации не избежать. Рационализация деятельности организации, ее оценка по уровню интенсивности, содержательности или эффективности приемов выполнения работы может потребовать совершенствования сложившихся подходов осуществления управляющих воздействий на процессы и объекты.

Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях, в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом (рис. 25). Она охватывает комплекс направлений, включающих рационализацию деятельности работников, стимулирования их труда, орудий и предметов труда, технологий обработки предметов труда, наконец, форм и свойств продуктов труда, сбережения используемых ресурсов, а также систем управляющих воздействий и контроля их осуществления.

Алгоритм процедур рационализации развернуто представляет Е.Н. Чижова¹. В нем исходными элементами для рационализации являются объект рационализации (ОР) и цели преобразования состояния объекта из нерационального или менее рационального в данное время в рациональное или более рациональное (ЦР). Затем

¹ Чижова Е.Н. Что считать рационализацией деятельности предприятия? // Российское предпринимательство. 2003. № 10. С. 52–57.

цели трансформируются в критерии (КР), а критерии — в показатели (ПР). Для реализации поставленных и конкретизированных целей выбираются необходимые (качественно и количественно определенные) ресурсы (РР).



Рис. 25. Системное представление направлений и объектов рационализации в организации¹

В соответствии с природой и характеристиками ресурсов выбираются методы воздействия на них (МР). Если методы оказываются нерациональными, что означает как неадекватность их ресурсам, так и невозможность с их помощью обеспечить желаемый результат (цели) рационализации (Рез.Р), то следует либо пересмотреть методы и выбрать другие, либо даже пересмотреть цели рационализации, т.е. алгоритмически вернуться к паре (РР, МР) или к паре (ОР, ЦР). Результаты рационализации должны обеспечить рациональность, т.е. состояние объекта (ОР), гармонизирующее по своим условиям (УР) с иными объектами, не наносящее им ущерба. Если рациональность не достигнута, следует вернуться к паре (ОР, ЦР) для пересмотра целей либо даже объекта рационализации.

Рационализация может быть успешной в том случае, если учитываются и согласуются между собой все элементы объекта, все связи как внутри, так и извне. Этого можно достичь лишь в рамках системного подхода, который способен обеспечить единство целей, внутренних процессов, эффективность связей и результатов.

¹ Жигун Л.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во ВГНА Минфина России, 2010. С. 129.

Существенным основанием формулирования концепции рационализации служит экскурс в развитие теории рационализации. Первые научные исследования рационализации организационных структур осуществлены М. Вебером. Они относятся к рационализации коллективной деятельности в рамках бюрократических организаций. М. Вебер описывает форму организации, которая гарантирует предсказуемость наемных работников. Согласно ему, бюрократизация представляет основной результат процесса рационализации — достижение цели организации посредством детерминации правилами, предписаниями и законами поведения работников.

Родоначальником рационализации трудовой деятельности был Ф. Тейлор, разработавший технократический подход к рационализации трудовых процессов. Наивысших обобщающих результатов рационализации организационных процессов добился Г. Эмерсон в знаменитой работе «Двенадцать принципов производительности» (1913).

Среди отечественных ученых, проводивших исследования в данной области, можно выделить О. Ерманского, чей солидный труд «Теория и практика рационализации» (1929) содержит, по словам самого автора, принципиальные основы рационализации, методологию проблемы. В этой и ряде других работ рассматриваются принципы, методы, приемы, критерии рационализации. Сущность рациональной организации в области трудовой деятельности О. Ерманский видел в «оптимальном использовании каждого из факторов или элементов организации и в согласовании всех этих оптимализированных элементов между собой по принципу положительного подбора»¹.

Существенный вклад в развитие теории рационализации внес И. Бурдянский своей монографией «Основы рационализации производства» (1930). Также важно отметить исследование сотрудников Всеукраинского института труда (ВСУИТ) под руководством Ф.Р. Дунаевского «О предпосылках рациональной организации» (1928). Вместе с тем сама теория рационализации все еще далека от окончательной завершенности как в нашей стране, так и за рубежом.

В настоящее время возродился интерес к проблемам рационализации в связи с развитием теории организации, теории систем и теории принятия решений. Формулируются принципы рационализации, идет поиск вариантов включения методов рационализации в систему организационных преобразований. Так, Э.А. Смирновым сформулирован ряд принципов рационализации, вытекающих из условий принятия решений по изменениям в организации и условий функционирования систем².

¹ Чижова Е.Н. Что считать рационализацией деятельности предприятия? // Российское предпринимательство. 2003. № 10. С. 52–57.

² Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 191–200.

В книге «Основы рациональной системы хозяйствования» (1998) В.Н. Щербаков пишет об использовании кибернетического подхода, который позволяет применить по отношению к предприятию общие закономерности управления целенаправленными системами и тем самым конкретизировать общие принципы оптимизации¹. Такого рода разработки служат дальнейшему развитию теории и методологии рационализации.

Условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации, определяются несоответствием внутреннего потенциала организации (коллектива) и результатами их функционирования. Пример ситуации, вызвавшей необходимость рационализации распределения функциональных обязанностей между специалистами, и результаты, полученные после рационализации, представлены в табл. 5 и 6. Из них видно, что до проведения рационализации уровень мотивации и квалификационных умений был существенно ниже потенциала, равного 10 баллам. Уже первый этап рационализации заметно приблизил уровень реализуемых квалификационных усилий к потенциалу, хотя это привело к частичному снижению мотивации. Повышение уровня мотивации является задачей второго этапа рационализации. Таким образом, рационализация представляет не однократное мероприятие, а непрерывный процесс.

Таблица 5

Исходные данные, устанавливающие зависимость мотивации и квалификационных умений специалистов аналитического отдела от распределения функциональных обязанностей между ними, в баллах

Ф.И.О. специалиста	Оценки индивидуального закрепления функциональных обязанностей										Усредненный индивидуальный уровень	
	Аналитическая	Административная	Организационная	Кадровая	Наставническо-консультативная	Снабженческая	Координационная	Инновационная	Контрольная	Представительская	Мотивации	Квалификационных умений
Поняков Д.А.	3	6	5,8	2	4	1,6	1	1,4	3,2	1,4	2,46	3,52
Актуганова Т.Г.	2,2	4,4	2,2	1,6	2,4	5,6	4	5,4	8,6	5,6	4,52	5,34
Матаненков А.В.	4,4	4,2	4,6	4	4	5,2	4,8	6,2	5,6	6,8	5,56	–

¹ Чижова Е.Н. Что считать рационализацией деятельности предприятия? // Российское предпринимательство. 2003. № 10. С. 52–57.

Окончание табл. 5

Ф.И.О. специалиста	Оценки индивидуального закрепления функциональных обязанностей										Усредненный индивидуальный уровень	
	Аналитическая	Административная	Организационная	Кадровая	Наставническо-консультативная	Снабженческая	Координационная	Инновационная	Контрольная	Представительская	Мотивации	Квалификационных умений
Гимаева Л.М.	5,6	6	7,4	7,6	7,6	7,8	6	7	8	8,8	8,42	6,34
Громская А.Н.	4,4	4,4	5,6	4,2	3,8	3,6	2	3,6	5,2	3,4	4,86	3,7
Дешко Н.Д.	5	6,4	6	1,6	6,8	0	0,6	3,2	1,8	1,6	5	5,42

Таблица 6

Результаты рационального перераспределения функциональных обязанностей, в баллах

Ф.И.О. специалиста	Оценки индивидуального закрепления функциональных обязанностей										Усредненный индивидуальный уровень	
	Аналитическая	Административная	Организационная	Кадровая	Наставническо-консультативная	Снабженческая	Координационная	Инновационная	Контрольная	Представительская	Мотивации	Квалификационных умений
Поняков Д.А.	5,6	5,2	3,7	–	3,6	–	0,0	2,6	3,4	1,4	7,47	3,52
Актуганова Т.Г.	5,8	5,6	0,0	–	3,8	–	0,0	7,0	8,0	4,6	4,58	6,54
Матаненков А.В.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Гимаева Л.М.	6,4	7,0	3,5	–	6,6	–	0,0	5,8	6,0	6,0	4,66	6,34
Громская А.Н.	4,2	4,2	0,9	–	4,2	–	0,0	1,6	4,2	4,2	2,38	3,7
Дешко Н.Д.	4,8	8,2	4,1	–	7,4	–	0,0	6,6	4,6	4,8	1,42	10,0

12.2. Формулировки принципов рационализации

Основу принципов процесса рационализации образуют закон синергии, закон единства анализа и синтеза, законы композиции и пропорциональности.

Из рассмотренных концепций рационализации следует, что этому процессу подвержены разные стороны деятельности организации, обусловленные конкретным характером ее задач. В связи с этим формулируемые исследователями принципы рационализации имеют ряд различий. Например, А. Устинов и В. Селезнев выделяют два направления формирования рациональной структуры организации.

1. Рационализация структуры в рамках данного компонентного состава имеет место, когда компонентный состав является наилучшим для реализации цели данной организации или когда его трудно изменить. Состав в этом случае выступает исходным, а структура — производной от него.

2. Рационализация структуры за пределами существующего компонентного состава в том случае, если это целесообразно для функционирования организации. Состав и структура организации определяются исходя из установленных целей, функционального назначения и условий деятельности организации¹.

В результате к принципам рационализации А. Устинов и В. Селезнев относят: концептуализацию, алгоритмизацию, нормализацию, систематизацию, классификацию, концентрацию, выравнивание потенциала, ассоциацию, специализацию, стандартизацию, унификацию, персонификацию, регламентацию. Часть этих принципов сформулирована Г. Эмерсоном в 1913 г.

Главное же в разнообразных подходах то, что все они направлены на повышение использования потенциала организаций. Так, по теории М. Вебера при легальном господстве с бюрократическим управленческим аппаратом лишь глава организации занимает свое положение в результате выборов, присвоения или наследования². Аппарат, которым он распоряжается, состоит из чиновников, действующих в соответствии со следующими принципами:

- 1) они лично свободны и подчинены власти только в том, что касается их безличных должностных обязанностей;
- 2) они организованы в четко установленную иерархию должностей;
- 3) каждая должность обладает строго определенной сферой полномочий;

¹ Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004. С. 55.

² Масловский М.В. Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология: Монография. Н. Новгород: Изд-во Нижегород. гос. ун-та, 1997. С. 29.

- 4) чиновник занимает должность на основе добровольного договорного соглашения;
- 5) кандидаты отбираются на основании их специальной квалификации и при этом назначаются на должность, а не избираются;
- 6) вознаграждением служит постоянное денежное жалование, как правило, с правом на пенсию;
- 7) должность рассматривается как единственный или, по крайней мере, основной род занятий занимающего ее лица;
- 8) существует система служебного продвижения в соответствии со старшинством или заслугами;
- 9) чиновник отделен от владения средствами управления и не присваивает свою должность;
- 10) он подчинен в своей деятельности жесткой и систематической дисциплине и контролю.

Достаточное распространение получили формулировки четырех принципов рационализации организации, изложенные Э.А. Смирновым: 1) последовательного подключения; 2) всесторонности входной информации; 3) всесторонности рекомендаций по рационализации организации; 4) внутренней рационализации¹. Рассмотрим их подробнее.

1. *Принцип последовательного подключения.* Философия преобразований в организации должна разрабатываться специалистами с *сенсуальным* типом мышления, основные принципы преобразований формулируются специалистами с *иррациональным* типом мышления, а непосредственное проектирование и осуществление преобразований производится специалистами с *рациональным* типом мышления. Таким образом, в процессе рационализации происходит последовательное подключение специалистов, обладающих различным типом мышления.

Сенсуализм — это познание человеком реальности только через субъективное восприятие и ощущения. Основной принцип сенсуализма — «нет ничего в разуме, чего бы не было в ощущениях».

Иррационализм — познание человеком реальности преимущественно через волю, интуицию, инстинкты, воображение, озарение. Деятельность такого человека строится на господстве его ассоциативно-образного воображения над реальным состоянием дел.

Рационализм означает мышление человека на основе принципа «причина — следствие». Такое мышление является более высокоорганизованным, основано на объективно действующих законах, ему присуще использование алгоритмов, планов, правил.

На практике готовых вариантов рационализации нет, преобладает неопределенность. Э. Смирнов полагает, что в таких условиях бо-

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 191–200.

лее эффективны специалисты с сенсуальным типом мышления, своей интуицией и озарением расчищающие поле деятельности иррационалистам и рационалистам.

Иллюстрация реализации данного принципа представлена на рис. 26.



Рис. 26. Модель рационализации на основе принципа последовательного подключения¹

2. *Принцип всесторонности входной информации.* Информация, поступающая от объекта рационализации, должна отражать сведения о ключевых элементах состояния и деятельности организации.

Обычно объект рационализации представляет не вся организация, а ее отдельные процессы или подразделения, поэтому бывает сложно оценить влияние других процессов или подразделений на объект рационализации. Для оценки положительных и отрицательных последствий рационализации на другие процессы и подразделения собирается информация об их ключевых связях.

3. *Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации организации.* Рекомендации, выдаваемые организации по рационализации ее деятельности и состояния, должны затрагивать не только объекты рационализации, но и объекты, соприкасающиеся с ними прямо или косвенно.

Результат рационализации представляют рекомендации и решения об их использовании. Если они ограничены только основным объектом рационализации, то это может не повлиять на эффективность деятельности всей организации.

4. *Принцип внутренней рационализации.* Руководство организации должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационализаторской деятельности.

¹ Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 194–195.

Наиболее эффективна рационализация непосредственных процессов и условий труда работников на конкретных рабочих местах. Сами работники, напрямую сталкиваясь с проблемами, препятствующими улучшению их деятельности, очень часто лучше внешних наблюдателей видят способы их решения либо привлекают внимание мастеров и специалистов к проблеме рационализации. Эффективной организационной формой выявления областей рационализации служит стимулирование изобретательства и рационализации работников, которое было широко развито в СССР. Его разновидностью являются известные «кружки качества» автогиганта «Тойота», а также создание групп повышения результативности и производительности.

Рационализация структур осуществляется на основе принципов статической организации, для чего выделяются следующие принципы структуризации.

Целеполагание. Рациональность структуры состоит в ее целесообразности. Структура должна соответствовать целевой ориентации организации, основу которой составляет ее миссия.

Приоритет функций над составом звеньев. Достижение установленных целей предполагает осуществление организацией определенных функций. Эти функции обеспечиваются соответствующей структурой.

Приоритет объекта над субъектом. Структура — важнейшая объективная характеристика организации. Она определяет жизнедеятельность организации в сложившейся ситуации при существующих объективных условиях. Рациональная структура должна обеспечивать гомеостатичность организации и устойчивость ее существования при различном состоянии субъективных факторов.

Адаптивность. Рациональная структура должна обладать способностью адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, целевой переориентации, новой стратегии развития. Основное условие адаптивности — гибкость структуры.

Полная координация. Основные направления рационализации структурной координации:

- обеспечение согласованности различных функциональных структур (технологической, организационной и т.д.);
- формирование четкой системы координирующих связей между центром, средним звеном и периферией;
- эффективная межблоковая координация;
- четкая взаимная координация деятельности структурных подразделений различных уровней (цехов, участков и т.д.);
- обеспечение скоординированности функционирования каналов и узлов связи.

Минимум сложности. Основными направлениями рациональной минимизации структурной сложности являются:

- обеспечение компактности структуры;
- установление четкой целевой ориентированности структуры и ее отдельных компонентов.

В целом принципы рационализации способствуют повышению эффективности функционирования организаций, улучшая организационные и экономические характеристики ее свойств.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какими должны быть условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации?
2. В чем заключается содержание понятия «рационализация»?
3. Для чего необходимо системное представление направлений и объектов рационализации в организации?
4. Как построен алгоритм процедур рационализации?
5. Кого из родоначальников рационализации вы знаете?
6. Как осуществляется рационализация распределения функциональных обязанностей между специалистами?
7. Каково содержание формулировок принципов рационализации?
8. Что является существенным в таких принципах рационализации организации по Э. Смирнову, как принципы последовательного подключения; всесторонности входной информации; всесторонности рекомендаций по рационализации организации; внутренней рационализации?

Тема 15. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

15.1. Понятие, признаки, суть, свойства, функции и типы организационных культур

Понятие организационной культуры Э. Шейна, Н. Деметра, Р. Дафта, М. Колокневой и др.

В настоящее время исследователи предлагают более 500 определений понятия культуры. Столь же многочисленны трактовки и понятия организационной (корпоративной, деловой) культуры.

По мнению американского социолога Э. Шейна, «организационная культура есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные»¹.

Французский социолог Н. Деметр предложил определять культуру предприятия как систему представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми его членами и создающих образ коллективного «мы».

Таким образом, в определении выделяется как прагматическая оценка, так и сущностная характеристика — системность явления.

Например, в определении Р. Дафта делается акцент на сущностной, а не на внешней стороне культуры, а также на способе ее развития — преподнесение организационной культуры новым членам организации как чего-то устоявшегося и правильного: «Культура — совокупность ценностей, убеждений, норм и способов мышления, признаваемых членами организации и усваиваемых новыми работниками как верные»². При этом Р. Дафт считает, что организационная культура существует на двух уровнях — видимом (символика, церемонии, истории, слоганы, поведение, стиль одежды, физическое пространство) и глубинном (базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства)³.

¹ Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Радугина. М.: Центр, 1998. С. 338.

² Дафт Р. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 687.

³ Там же. С. 424–425.

Много продуктивных определений дано российскими учеными. По преимуществу в них отмечается системность данного феномена. Так, М. Колокнева считает, что организационная культура — это «система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития»¹.

С. Рогожин и Т. Рогожина также подчеркивают, что организационная культура — это система норм, правил и ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

А. Кочеткова очерчивает в понятии «организационная культура» систему общепринятых в организации культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела и общения, которые отличают данную организацию от других.

Э. Смирнов, отмечая системность этого явления, выделяет в нем элементный состав: «Организационная культура — это совокупность связей, поддерживающих организационные отношения людей в социальной организации. Организационная культура основана на общественно-прогрессивных формальных и неформальных правилах и нормах деятельности, включающих следующие элементы:

- обычаи, традиции и символику;
- индивидуальные и групповые интересы;
- сложившиеся особенности поведения персонала;
- стиль руководства;
- показатели удовлетворенности работников условиями труда;
- уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией;
- перспективу развития»².

Системное представление также лежит в основе краткой формулировки, приведенной Е. Лебедевой: «Организационная культура — система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации»³.

По определению А. Карякина, организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символь-

¹ Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 21.

² Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 212.

³ Теория организаций. Экзаменационные ответы. М.: Буклайн, 2006. С. 23.

ные» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения¹.

Самое сжатое определение формулируют В. Медведев и Э. Понуждаев: «Организационная культура — это “душа” предприятия»².

Явление организационной культуры наряду со специфичностью условий своего формирования под воздействием факторов, значимых применительно к локальной организационной системе, несет в себе как общие элементы механизма поддержания устойчивого взаимодействия своих участников, присущие любой социальной организации, так и индивидуальные, характерные только для конкретно взятой группы субъектов и объектов организации.

Признаки организационной культуры по С. Роббинсу, Ф. Харрису и Р. Морану, ее суть и определяющие факторы

Попадая в любую организацию, человек оказывается окруженным лояльным или враждебным отношением к себе. Если окружение воспринимает действия человека как отвечающие ее требованиям, то она благожелательна, если нет — враждебна. Естественно, они вызывают соответствующие им ответные реакции поведения. Такой феномен представляет собой проявление действия организационной культуры.

В числе признаков, характеризующих проявления организационной культуры, С. Роббинс отмечает: степень ответственности, свободы, независимости, которой обладает человек в организации; готовность работника пойти на риск; координацию и согласованность действий людей внутри организации; помощь и поддержку со стороны управляющих структур; виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников; степень отождествления сотрудника со своей фирмой; степень учета выполнения работ и систему поощрений; готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт; соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями³.

Существует множество различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную организационную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предложили рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

1) осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие —

¹ Карякин А.М. Организационное поведение: Учеб. пособие. Иваново: Изд-во ИГЭУ, 2004. С. 26.

² Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во ИМЭС, 2004. С. 85.

³ Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 236–237.

поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации часто существенно отличаются в различных организациях; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, макияж, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; дотация питания; периодичность и продолжительность питания и т.п.);

5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка; рабочий график);

6) взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

7) ценности (что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения): что люди ценят в своей жизни в организации (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

9) процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин неудач и достижений; методы и подходы к обучению);

10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за работу; распределение работы и замещение сотрудника; чистота рабочего места; качество работы; рабочие привычки; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по служебной лестнице и т.п.)¹.

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. С. 425–426.

Организационная культура — один из важных результатов организаторской деятельности. Она неразрывно связана с ней и выражается в специфике поведения руководителя, групп и индивидов (поведение личности) организации.

Основная цель этой стороны организаторской деятельности — помочь персоналу более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение, повысить сплоченность трудового коллектива. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом.

По своей сути организационная культура — проявление общественной культуры и представляет собой разновидность субкультуры с набором смыслов, символов, ценностей, убеждений и поведенческих моделей, присущих определенным социальным группам — трудовым коллективам. Она является элементом информационной среды деловой организации и поддерживает духовные процессы коммуникаций в организации. Таким образом, организационная (деловая) культура — составная часть общественной культуры, проявляющая себя в форме устойчивой приверженности участников организации идеалам, ценностям и морально-этическим нормам, сформировавшимся в организационной среде.

Культурная среда организации зависит от степени развитости всего общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым или опосредованным путем) влияют на формирование организационной культуры внутри организации. Организационная культура также зависит от условий, в которых действуют работники, и от применяемых ими технологий трудовых процессов.

Внешние и внутренние функции организационной культуры

Функции организационной культуры многообразны, как и деятельность самой организации. Они направлены на поддержание такой информационной среды и уровня духовных процессов, которые повышают эффективность деятельности всей организации.

Выделяют два вида функций организационной культуры: внешние и внутренние. К *внешним* В. Медведев и Э. Понуждаев относят индивидуализацию и популяризацию организации во внешней среде — на рынке. К *внутренним* функциям они относят:

- создание комфортных условий труда и благоприятной морально-психологической обстановки;
- повышение эффективности труда и инициативы работников;
- формирование команд (субкультур) и общей команды;
- адаптацию и социализацию новых сотрудников;

- сплочение и защиту персонала;
- индивидуальное и коллективное развитие персонала, членов их семей, родных и близких¹.

Более развернуто состав функций организационной культуры раскрывает О. Орчаков. Он считает, что внешняя функция обеспечивает адаптацию, формирование и развитие отношений с внешней средой организации, а внутренняя — осуществляет интеграцию².

В границах первой функции решаются следующие задачи:

- выработка миссии организации (миссия отражает ведущие ценности организации, которые, в свою очередь, представляют элемент культуры);
- определение системы организационных целей;
- определение способов взаимодействия с клиентами, партнерами и другими заинтересованными группами;
- выражение своих представлений об окружающем мире;
- формирование желательных представлений об организации во внешнем мире.

На вторую функцию возлагается решение таких задач, как:

- создание общего языка и согласование базисных концептуальных трактовок (в том числе времени, природы и т.д.);
- установление границ групп и принципов вхождения и исключения из группы;
- создание механизмов наделения властью, лишения прав, закрепления статусов;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между мужчинами и женщинами, старшими и младшими;
- определение критериев оценки желательности и нежелательности поведения членов организации.

При этом О. Орчаков ограничивает задачи внутренней интеграции, относя их только к социокультурным, неформальным аспектам взаимодействия людей в организации. Между тем особенности организационной культуры не только охватывают неформальные взаимодействия, но и глубоко пронизывают формальные процессы. Так, в зависимости от специфики организационной культуры в конкретной организации отношение даже к исполнению одних и тех же обязательств к соблюдению законов, положений, предписаний государственных органов различно.

М. Колокнева выделяет не два, а восемь видов функций организационной культуры:

- 1) охранная — нейтрализует действие негативных внешних факторов;

¹ Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во ИМЭС, 2004. С. 86.

² Орчаков О.А. Теория организации. Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009, разд. 10.1.1. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html>

2) интегрирующая — объединяет интересы субъектов всех уровней и позволяет каждому работнику лучше осознать цели организации, ощутить себя частью организации, определить степень ответственности перед ней;

3) регулирующая — регулирует поведение, нормы, правила, последовательность выполнения работы и др.;

4) заменяющая — упрощает структуру организации, заменяя отдельные уровни управления и сокращая поток распоряжений;

5) адаптивная — помогает работникам приспособиться к организации;

6) образовательная и развивающая — предполагает заботу менеджмента о профессиональной подготовке работников, повышении их производительности;

7) управления качеством — направлена на повышение ответственности работников, способствует улучшению качества товаров и услуг;

8) ориентации на потребителя — установление прочных отношений с клиентами¹.

В. Веснин дополняет эти функции, включая в их состав воспитательную — основывающуюся на формировании образцов поведения, необходимых в организации; ассимиляционную — облегчающую привлечение и использование всего лучшего, полезного организации; ориентирующую — способствующую осмыслению событий и связи между ними, направляющую деятельность участников организации в нужное русло, придающую общий смысл их поведению².

К числу важнейших функций организационной культуры следует отнести снижение благодаря ей доли субъективного фактора в реализации процедур управления и, соответственно, снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности организационных воздействий, создаваемых организационной культурой.

В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева и Ю.Ю. Частухина выделяют прагматические аспекты, которые в функциях организационной культуры:

- придают сотрудникам организационную идентичность путем определения представлений о компании;
- служат важным источником стабильности и преемственности, что создает у сотрудников чувство безопасности;
- помогают правильно понять происходящие в организации события;
- стимулируют ответственность работника за выполнение поставленных задач;

¹ Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 22.

² Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2009. С. 205.

- привлекают внимание, передают видение и отмечают заслуги творческих сотрудников¹.

Таким образом, организационная культура, признавая и награждая таких людей, определяет их ролевые модели в социальной системе организации.

В целом приведенные функции направлены как на внешнюю, так и на внутреннюю среду организации.

Свойства и типы организационных культур

Функции организационных культур формируют определенные свойства:

- всеобщность — подразумевает, что организационная культура охватывает все стороны деятельности организации;

- преобладание неформальности — функционирование организационной культуры связано в большинстве случаев с неформальными коммуникациями;

- устойчивость — связана с традициями организации, которые повторяются на протяжении многих лет².

Выделяют следующие типы культуры организаций:

- *реагирующий* — характеризуется неуверенностью и импровизацией, отсутствием общей цели и жесткой централизацией;

- *отзывчивый* — поддержка инициативы работников, организация коллективной работы, неформальные коммуникативные связи, материальное поощрение работников за результаты;

- *активный* — серьезная постановка стратегической цели, высокая дисциплинированность работников, атмосфера доверия и взаимопонимания;

- *высокоэффективный* — высокий уровень сознания работников, поощряется желание постоянного самосовершенствования.

С позиций отношения субъектов организаторской деятельности к персоналу выделяют культуру:

- 1) *бюрократическую*, гарантирующую морально-психологическую стабильность взаимодействия работников на основе организационных правил, процедур и критериев;

- 2) *опекунскую*, обеспечивающую развитие и участие работников в делах организации на основе групповых норм поведения, взаимопонимания, гармонии отношений;

- 3) *праксиологическую* (деятельностную), привлекающую работников к принятию некоторых управленческих решений по разрешению проблем, затрудняющих их деятельность, что повышает ответственность и снижает уровень конфликтности в организации;

¹ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение: Учеб. пособие. Пенза: Изд-во ун-та, 2004. С. 39–40.

² Теория организаций. Экзаменационные ответы. М.: Буклайн, 2006. С. 25.

4) *предпринимательскую*, развивающую творчество и новаторство работников в позиционировании организации во внешней среде.

Устоявшейся является типология организационной культуры по приверженности персонала к перспективам развития организации:

1) *стабильная*, ориентированная на действия по аналогии с прошлым, размеренность в работе, избегание риска;

2) *реактивная*, направленная на принятие современного опыта для решения текущих внутренних проблем;

3) *оптиципационная*, нацеленная на решения проблем ближайшего будущего на основе экстраполяции возможностей;

4) *исследовательская*, ориентированная на отдаленное будущее, поиск вариантов решений на основе вновь открывающихся глобальных возможностей;

5) *креативная*, обеспечивающая условия создания и внедрения новшеств.

Существует также множество других типологий, каждая из которых обусловлена специфическими свойствами культур в деятельности организации.

15.2. Инструментарий построения и поддержания организационных культур

Средства, методы, элементы, задачи и переменные поддержания организационной культуры

Стержневыми средствами поддержания организационной культуры являются мотивация, трудовая, технологическая и организационная дисциплина, организационные действия. Они приводят во взаимодействие объективный и субъективный состав элементов организационной культуры, которые формируют поддерживающие ее процессы и оказывают влияние на результаты деятельности организации.

Рассмотренные выше типы организационных культур дают возможность осуществлять оценку уровня ее развития в конкретной организации, группировать их и применять в них соответствующие средства организационных воздействий.

В составе организационной культуры методы обеспечивают изменение:

- объектов и предметов организационной культуры;
- стиля взаимодействия в условиях кризиса или конфликта;
- ролей и фокуса в программах обучения;
- критерия стимулирования;
- акцентов в кадровой политике;
- организационной символики и обрядности.

В случае несовпадения объективных требований, порожденных организационной культурой, и психофизических качеств личности возникает противоречие (конфликт), которое в ряде случаев может быть устранено путем проведения административных мероприятий, например оценки профессиональной пригодности персонала, что особенно важно при наборе новых сотрудников.

К числу базовых средств поддержания организационной культуры относится действующая система мотиваций — набор способов побуждения членов организации к активной творческой деятельности для достижения личных целей и целей организации. Основой для разработки системы средств мотивации экономического типа служит потребность работников в вознаграждении.

Распространенным несоответствием требованиям организационной культуры, подлежащим регулированию, является ненадлежащее соблюдение трудовой, технологической и организационной дисциплины. Действенным средством в таких ситуациях служит формирование климата нетерпимости к нарушителям. Благодаря морально-этическому порицанию нарушителей членами трудового коллектива, соблюдающими дисциплину, снижаются административные издержки по привлечению таких нарушителей к ответственности.

Для усиления организационной культуры М. Колокнева рекомендует применять следующие организационные действия:

- 1) не принимать на работу сотрудников, вызывающих негативную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов;
- 2) увольнять сотрудников не из-за допущенных ошибок, а из-за бездеятельности в критических ситуациях;
- 3) увольнять не тех сотрудников, которые не могут освоить организационную культуру, а тех, кто очень быстро к ней приспосабливается;
- 4) позволять сотрудникам до 15–20% рабочего времени тратить на занятия (проекты), которые непосредственно не связаны с их профессиональной деятельностью¹.

Как отмечалось, организационная культура характеризуется системностью. Следовательно, она обладает свойственным ей элементарным составом, служащим ей средством организаторской деятельности, который подразделяется на объективный и субъективный.

Объективный состав связывают с физическим окружением, создаваемым в организации. Он включает само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цветовую гамму, символику, товарные знаки, внешний вид офисов, униформу.

¹ Колокнева М.В. Шпаргалка по теории организации: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. С. 2–22.

Субъективный состав представлен:

- *организационными ценностями* — свойствами явлений и процессами, позволяющими служить им ориентирами для принятия решений, образцами поведения;
- *философией* — системой ключевых ценностей, отражающей восприятие организацией своего предназначения;
- *обрядами* — стандартными мероприятиями, проводимыми по специальным поводам: торжественным встречам (проводам), юбилеям и т.п.;
- *ритуалами* — стандартными мероприятиями, предназначенными для оказания целенаправленного психологического воздействия на членов организации, формирования преданности ей: посвящениями, принятием в члены, чествованиями, награждениями и т.п.;
- *легендами и мифами* — образно-словесными отражениями в нужном свете и в закодированной форме истории организации, портретов ее деятелей;
- *обычаями* — формами поведения, принимаемыми из прошлого без изменения;
- *нормами* — признанными стандартами поведения;
- *лозунгами* — призывами, отражающими задачи организации;
- *менталитетом* — образом мышления членов организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для развития организационной культуры, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. При этом для каждого уровня могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворенность. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу. Например, В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- 1) принятие решения;
- 2) кооперация между индивидами и частями организации;
- 3) контроль;
- 4) коммуникации;
- 5) посвященность организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения¹.

Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Проанализировав несколько успеш-

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1998. С. 444–445.

ных американских компаний, они выделили ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти фирмы к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не занимайся тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации¹.

В целом элементы и средства образуют инструментарий построения и поддержания организационных культур.

Факторы и модели, определяющие национальную специфику в организационной культуре

Для практики организационных воздействий важно знать специфику формирования национальных культур, чтобы предопределить ее влияние на организационную культуру, и границы совместимости разных национальных культур в рамках одной организации. Для решения этих задач используются следующие модели формирования организационных культур: У. Оучи — теория «Z»; Дж. Миллера — системный подход; Г. Хофстеде — переменные национальной культуры; Лэйн — Дистефано — переменные национальной культуры и вариации в их изменении, коррелируемые с определенными вариациями организационных переменных.

Теория «Z» Оучи делает попытку ответа на вопрос о синергии разных культур. В модели используется сравнительный анализ восьми организационных переменных с учетом национальных особенностей, и по его результатам формируется культура типа «Z». Данный подход интересен в условиях интернационализации и глобализации бизнеса.

В модели Дж. Миллера на формирование организационной культуры влияют: семья, образование, экономика и политика, религия страны, система социализации (принципы группирования людей), система здравоохранения (забота о здоровье), система отдыха (забота государства об отдыхе) (рис. 43).

Модель Хофстеде сосредоточена на пяти факторах:

- 1) дистанция власти;
- 2) индивидуализм;
- 3) мужественность;
- 4) стремление избежать неопределенности;
- 5) долгосрочность ориентаций.

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1998. С. 447.



Рис. 43. Факторы, определяющие национальную специфику в организационной культуре¹

Ученик Хофтеде голландец Ф. Тромпенаарс в 1993 г. дополнил теорию своего наставника семью следующими парами измерения культуры: 1) универсальное — партикулярное (актуальность универсальных правил и ситуативных отношений); 2) индивидуальное — коллективное; 3) нейтральное, беспристрастное — эмоциональное; 4) специальное — диффузное (установлена ли ответственность самим человеком или же она расплывлена по совокупности действий); 5) достигнута — принадлежность к группе (определяем ли мы сами статус или он задан принадлежностью к группе); 6) последовательность — параллельность (осуществляются ли действия последовательно друг за другом или же параллельно); 7) внутренний контроль — внешний контроль (контролируем ли мы окружающую среду или же, наоборот, она управляет нами)². Тромпенаарс полагает, что предложенное структурирование, во-первых, позволяет понять разрывы, характерные для той или иной культуры; во-вторых, они могут быть преодолены в процессе выработки транскультурной компетенции, позволяющей это; в-третьих, при обращении к культуре той или иной страны можно найти максимально эффективное решение.

Модель Лэйн — Дистефано строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории (табл. 9).

Разумеется, деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических и физических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов. Вместе с тем в организационной среде человек в существенной мере подвержен влиянию внешнего окружения, включая и организационные воздействия.

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2006. С. 564.

² Канке В.А. Философия менеджмента: Учебник. М.: КноРус, 2010. С. 290–291.

Таблица 9

Матрица «культурных» переменных и их вариаций в разных культурах¹

Переменные	Вариации в изменении переменных		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Представление о природе человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

◆ **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Как характеризуются признаки организационной культуры по С. Роббинсу, Ф. Харрису и Р. Морану?
2. В чем заключается суть организационной культуры?
3. Какие факторы определяют организационную культуру?
4. Каково понятие организационной культуры по Э. Шейну, Н. Деметру, Р. Дафту, М. Колокневой и др.?
5. В чем различие внешних и внутренних функций организационной культуры?
6. Каковы известные свойства и типы организационных культур?
7. Какие применяются средства и элементы для поддержания организационных культур?
8. Какие методы поддержания организационной культуры вам известны?
9. Чем различаются такие стержневые средства поддержания организационной культуры, как мотивация, трудовая, технологическая и организационная дисциплина, организационные действия?
10. Раскройте содержание состава объективных и субъективных элементов организационной культуры.
11. Какие процессы поддерживают организационную культуру?

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2006. С. 569.

12. Каково влияние организационной культуры на результаты деятельности организации?
13. Чем характеризуются национальные аспекты в организационной культуре?
14. Какие факторы определяют национальную специфику в организационной культуре?
15. В чем отличие модели Хофстеде от модели Лэйн — Дистефано?

Тема 16. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

16.1. Причины, способы и этапы становления классической теории организации

Потребности в эффективном функционировании социальных организаций

Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли происходило под воздействием обострения потребностей общества в научном объяснении законов функционирования и принципов построения социальных организаций преимущественно с большими массами людей и на этой основе выработки практических рекомендаций для управления крупными хозяйственными и административно-управленческими объектами. Оно происходило как посредством обобщения накопленных об этих объектах эмпирических данных и фактов (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль, Г. Форд и др.), так и посредством выдвижения научных гипотез и формулирования теорий (М. Вебер, А. Богданов, Л. Берталанфи, Э. Мэйо, Д. МакГрегор и др.), внедрявшихся после апробации в практику построения социальных организаций.

При этом развитие, с одной стороны, углубляло представления о природе организаций как феномене и его функциях, а с другой, — отражало возникающие изменения содержания и форм проявления, зачастую усложнения, происходящие в них под воздействием развития общества.

Прогресс человека, развитие цивилизации, а на их основе и организационно-управленческой мысли способствуют созданию все увеличивающегося и дифференцирующегося разнообразия благ, росту их объема. Они сопровождаются усложнением связей между людьми и их потребностями, требующими адекватных им организационных систем.

Блага, созданные в социальных организационных системах, приобретают ценность, выражающуюся через значение и личностный смысл. Значение отражает отношение человека к потребности, раскрытие сути смысла — сложнее.

Говоря о развитии теоретического мышления, а не только эмпирического, следует отметить, что даже оно не может самостоятельно вырваться из царства необходимости сущностного бытия. Для этого требуется *помощь духовного мышления*. По мнению Н. Бора, причина,

почему духовное может обогатить рациональное мышление, заключается в его способности «напоминать нам о гармониях, недостижимых для систематического анализа», в которых «все более полный отказ от точных определений предоставляет больше свободы игре фантазии»¹.

Духовное мышление порождено эмпирической сущностью. Его категориальные координаты — действительное и возможное, внешнее и внутреннее. Оно направлено не только на выявление в действительном дисгармонии (неудовлетворенных потребностей), но и на вскрытие того, как настоящее связано с возможной гармонией — тем, что следует реализовать, как разрешить противоречие для удовлетворения потребностей. Опираясь на выявленную *возможность*, духовное мышление наполняет *смыслом* мотивы в форме зарождающихся желаний и стремлений к гармонии. Тем самым оно указывает направление выхода за пределы настоящего. Здесь движение мышления осуществляется от внешнего дисгармоничного — к внутренней духовной гармонии и от познанной гармонии внутреннего — к гармонии во внешнем.

В духовном мышлении человек освобождается от сил природы и общества, достигая целостности внешнего и внутреннего. Средством служит творчество, проникающее в рациональность теоретического мышления. Оно наполняет смыслом поиск новых форм социально организованных систем, производящих новые виды благ в новых координатах взаимодействия людей внутри них.

Таким образом, причиной развития организаторской и организационно-управленческой мысли служит нарастание потребностей общества в обеспечении эффективного функционирования социальных организаций, а способами развития служат обобщение эмпирического опыта их построения и формулирование теоретических знаний о сущности процессов, происходящих в них.

Истоки развития организационно-управленческой мысли: Древняя Греция, Китай, средневековая парадигма

Началом научного становления организаторской и организационно-управленческой мысли в обществе считается период формирования античной парадигмы (связанной совокупности принципов постановки проблем и организации их решения), возникшей в Древней Греции в IV в. до н.э. В них Платоном и его учеником — Аристотелем обобщены накопленные за время трех первых цивилизаций знания о рациональной организации общества: государстве, политике, этике. Они сформулировали основы целостного представления

¹ Бор Н. Атомная физика и человеческое познание. М.: Иностранная литература, 1961. С. 111.

форм организационного, социального, политического и государственного устройства, правовых и этических норм.

Их система знаний в области организации общества была общепризнанной в течение почти двух тысячелетий. В Римской империи, Византии, арабских халифатах их взгляды развивались и дополнялись в частности, но основы их сохранялись.

Еще более ранняя разновидность античной парадигмы, возникшая в Китае, была сформулирована в трудах Конфуция (551–470 гг. до н.э.) и его последователей. Центральное место в учении Конфуция занимают человек, концепция гуманности, человечности отношений в семье, обществе, государстве, в основе чего лежит уважение к родителям, старшим, властям. Он разрабатывал основы философии, политики, этики. Элементы конфуцианства применяются в Китае и в наши дни, как и реликты парадигмы обществоведения, сложившейся в Индии в IV–III вв. до н.э.

Преобладание средневековой парадигмы обществоведения относится к периоду расцвета феодализма. Ее отличительной чертой было господство мировых религий (христианской, буддийской, мусульманской, иудейской), признание божественных законов, предопределявших поведение и судьбу человека, народа, государственное устройство, незыблемость правовых и этических норм, освященных религиозными канонами.

Была предпринята попытка соединения средневековой схоластики, церковных догматов с учением Аристотеля. Преуспел в этом Фома Аквинский (1225–1274), который стремился приспособить философию Аристотеля к нуждам церкви. Юридические науки развивали римское право. Постепенно менялось отношение схоластов к собственности, цене (учение о справедливой цене), коммерческой деятельности, кредиту, отражая развитие рынка и рождение капиталистических отношений.

Начало систематизации представлений об организационно-управленческой деятельности: конструктивный этап. Формирование школы научного управления производством

Современные представления об организационно-управленческой деятельности зародились в 1881 г., когда американец Джозеф Вартон разработал курс менеджмента для преподавания в колледже.

Начало систематической разработке вопросов организации положила группа известных американских инженеров. В нее входили: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф.Б. Гилберт, Х. Эмерсон, Г. Форд и др. Эта группа основала движение в науке, связанное с целым этапом, быстро ведущее к созданию законченного искусства управления производством. В нем организация производства выступала в качестве главной состав-

ляющей элемента управления. Конструктивный этап этого движения длился 30 лет, с 1882 по 1912 г. и привел к формированию школы научного управления производством.

Стремительное развитие крупного промышленного производства в этот период создало ряд важных предпосылок к систематизации накопленного организационно-управленческого опыта:

1) инженеры, ставшие владельцами и руководителями фирм, начали требовать, чтобы их коллеги инженеры уделяли больше внимания финансовым аспектам хозяйственной деятельности предприятия;

2) инженеры начали интересоваться поощрительными системами заработной платы, что отчасти объясняется неудачными результатами сделанных ранее попыток применить систему «участия в прибылях»;

3) происходило сближение между инженерами и работниками сферы учета. В 1889 г. два автора — инженер и бухгалтер (Э. Гарк и Дж. Феллс) — совместно написали трактат об учете на предприятии;

4) инженеры стали уделять больше внимания конторской работе, связанной с управлением производством;

5) работа Ф. Тейлора «Управление производственными участками» (1903) пробудила интерес к хронометражу;

6) Ф. Гилберт (независимо от Ф.У. Тейлора) начал свои эксперименты по изучению движений;

7) Г. Гантт подчеркивал важность функций управления и требовал уделять в работе промышленности больше внимания факторам, связанным с трудом;

8) Г. Эмерсон и Э. Джонс отмечали всеобъемлющий характер процесса управления и важности извлечения уроков из блестящей организации штабной работы, обеспечившей Германии быструю победу в двух крупных войнах (1866 и 1870 гг.);

9) первые специалисты в области психологии труда — Г. Мюнстерберг, У.Д. Скотт и Л.М. Гилбрет — впервые показали возможность и эффективность применения в организации промышленной деятельности результатов самой молодой из прикладных наук.

Первым человеком, который осознал взаимосвязь между этими разнообразными начинаниями и попытался систематизировать их в единой концепции в разработанном им комплексе идей под названием «управление производством», был Ф.У. Тейлор.

Этап классической теории организации и его ключевые основы

Классическая теория организации, наиболее полно выраженная административной школой менеджмента, развивалась в основном в 1920–1950 гг. Ее авторами являются Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль

и др. В этот период специалисты начали постепенно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Приверженцы классической школы не очень заботились о социальных аспектах управления, их целью было создание универсальных принципов управления. Наибольший вклад в разработку классической школы менеджмента внес французский ученый А. Файоль. Еще в 1923 г. он говорил, что «управлять» — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. Особый вклад А. Файоля в теорию организации оценивается формулированием известных 14 принципов управления.

Классическая теория организации занималась исключительно изучением структуры формальной организации, которую образуют четыре ключевые основы: разделение труда, линейные и функциональные процессы, структура и нормы управляемости (объем управления). Из этих главных элементов и формируются постулаты классической теории организации.

1. *Разделение труда* служит исходной основой представлений всей классической теории организации. Остальные элементы вытекают из него как следствия, например линейный и функциональный рост численности персонала требует специализации и разделения функций. Структура организации, соответственно, зависит от направления, в котором идет специализация деятельности в процессе развития фирмы. И наконец, проблемы нормы управляемости следуют из числа специализированных функций, входящих в компетенцию менеджера.

2. *Линейные и функциональные процессы* отражают вертикальное и горизонтальное развитие организации. Линейный процесс имеет отношение к росту цепи инстанций (уровней иерархии), делегированию полномочий и ответственности, единству команд и обязательной обратной связи. Разделение организации на специализированные части и перегруппирование частей в совместимые единицы — это вопросы, имеющие отношение к функциональному процессу, который сфокусирован на горизонтальном развитии линейно-функциональной организации. Линейные процессы отвечают на вопрос «кто и кому отдает команды?», а функциональные — «как выполняются?».

3. *Структура* — это логические связи функций в организации. Они направлены на эффективное достижение ее целей. Ее осознанное выделение — результат понимания системности организаций. Структура — форма модели организационной системы. Классическая теория организации обычно работает с двумя основными структурами: линейной и функциональной. Однако такие виды деятельности, как реализация функций и их взаимосвязи, очень легко попадают в об-

ласть структурных рассмотрений. В целом структура — это средство для представления логических и совместимых отношений между разнообразными функциями, представляющими собой организацию.

4. Понятие *нормы управляемости* (объема управления) касается количества подчиненных, которыми менеджер может эффективно руководить и за которыми может осуществлять контроль. Первая работа о числовых ограничениях количества подчиненных, которыми может управлять один человек, приписывается В. Грейкунасу. Норма управляемости имеет значение для тех форм организации, которые развиваются в процессе роста. Широкий объем (большая норма управляемости) свойственен горизонтальной структуре, короткий объем присущ вертикальной структуре. В целом понятие объема фокусирует внимание на сложности человеческих и функциональных взаимосвязей в организации.

Отличительная особенность классической теории организации — абстрагирование от взаимодействия отдельных личностей, неформальных групп, конфликтов, возникающих внутри организации. Классическая теория не замечает и вкладывает поведенческих наук, потому что не включает их в свою доктрину. Ценность этой теории ограничена узкой концентрацией внимания на формальном изучении структуры организации.

16.2. Этап неоклассической теории организации

Основатели и их вклад. Ключевые положения неоклассической теории организации

Неоклассическая теория организации представлена школой человеческих отношений (1930—1950). Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность классической теории организации полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности управления. Крупными авторитетами в развитии этой школы являются М.П. Фоллетт и Э. Мэйо. Первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц», была М. Фоллетт. Она обосновала четыре фундаментальных принципа организации, повышающих эффективность деятельности любых организаций:

- 1) координация как увязка всех факторов конкретной ситуации;
- 2) координация посредством прямых контактов всех заинтересованных ответственных лиц;
- 3) координация на ранних этапах;
- 4) координация как непрерывный процесс.

Согласно М.П. Фоллетт, структурирование организации не позволяет добиваться господства или компромисса. Вместо концепции

«власть над», приводящей к растрате ресурсов, она предложила концепцию «власть с». Такой подход подразумевает совместную деятельность и увеличение возможностей группы. Обязанность подчиненных должна заключаться в том, чтобы ответственно следовать за лидером, не только выполняя его распоряжения, но и активно участвуя во всех процессах принятия решений¹.

Э. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители классической школы, это касается в том числе разработки метода анализа для изучения поведения в организациях. Эта концепция жизненно важна и в настоящее время.

Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на пожелания руководства и материальные стимулы.

Более поздние исследования, проведенные А. Маслоу и другими учеными, помогли понять причины этого явления. Поступки людей мотивируются в основном не экономическими силами, а различными потребностями, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег. И чем выше уровень развития общества, тем меньше роль денег в мотивации труда, меньше роль физиологических потребностей.

Неоклассическая теория организации поставила перед собой задачу исправить некоторые недостатки классической доктрины. Она обычно связывается с движением за человеческие отношения, более чутко учитывая человеческий фактор.

Неоклассический подход включает исходные постулаты классической школы, рассматривая ключевые основы организации как данности. Но эти постулаты расцениваются уже как измененные людьми, действующими независимо или в рамках неформальной организации. В результате исходным элементам классической теории разделения труда, линейным и функциональным процессам, структуре и норме управляемости дается новое истолкование.

Одним из главных вкладов неоклассической школы является введение в *теорию организации поведенческих наук*. С их помощью теории человеческих отношений демонстрируют, как на основы классической теории влияет образ действий человека. Кроме того, неоклассический подход включает в себя систематическое обращение к *неформальной организации*, показывая ее влияние на формальную структуру.

¹ Классики менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 871.

Таким образом, неоклассический подход к теории организации свидетельствует о принятии классической доктрины, но с внесением в нее изменений, следующих из индивидуальностей поведения и влияния неформальной группы.

Суть новой интерпретации неоклассиками ключевых элементов классической теории заключается в следующем.

1. *Разделение труда* остается предметом продолжительных дискуссий в области человеческих отношений. На заре истории индустриальной психологии изучались проблемы производственной усталости и монотонности, вызываемые специализацией работы. Позже внимание было перенесено на изучение поведения рабочего в состоянии изоляции и его ощущение незначительности, являющееся следствием маловажных работ, которые он выполняет и которые весьма слабо влияют на конечный продукт.

Специализация также влияет на работу управления. По мере того как организация расширяется, сопутствующим образом возникает потребность для управленческой *мотивации и координации* действий других. И мотивация, и координация, в свою очередь, связаны с исполнительным руководством. Так, в частности, основанная на росте производственной специализации неоклассическая школа разработала теорию, относящуюся к мотивации, координации и руководству. Многие из этой теории заимствовано из социальных наук.

2. Двумя аспектами *линейных и функциональных процессов*, которые развивались неоклассической школой, являются делегирование полномочий и ответственности и пересечение функциональных компетенций. Классическая теория подразумевает некое совершенство процессов делегирования. Неоклассическая школа указывает на то, что человеческие проблемы вызваны несовершенством способов делегирования. Например, слишком большое или недостаточное делегирование может лишить исполнителя возможности действовать. Неудачное делегирование полномочий и ответственности может поставить исполнителя в затруднительное положение. Пересечение власти часто приводит к столкновениям личностей. Пересечение в полномочиях (нарушение принципа единоначалия) ведет к тому, что работа не выполняется, причем одна сторона обвиняет другую в неисполнении.

Неоклассическая школа утверждает, что линейные и функциональные процессы теоретически плодотворны, но на практике имеют тенденцию к столкновению интересов линейных и функциональных взаимоотношений, и в качестве причины приводит человеческий фактор. Кроме того, неоклассики дают рекомендации, предлагая различные человеческие инструменты, которые облегчат взаимодействие этих процессов.

3. *Структура* предлагает многочисленные направления человеческого поведения, разрушающего самые лучшие планы организа-

ции и противоречащего логике человеческих отношений, заложенных в структуре. Неоклассическая теория сосредоточивается на тренингах, которые появляются среди людей, выполняющих различные функции. В рамках этой теории широко обсуждается область таких проблем, как линейные и функциональные взаимоотношения. Многие организации испытывают трудности в сохранении гармонии линейных и функциональных взаимоотношений.

Линейно-функциональные отношения — лишь одна из проблем большинства структурных конфликтов, описанных неоклассиками. Важно, что часто неоклассики предлагают средства гармонизации для устранения конфликтов в структуре: советы молодых, участие работников в управлении снизу доверху, признание человеческого достоинства и более тесное общение.

4. *Норма управляемости* (объем управления) — это функция человеческого фактора, а сокращение этой нормы до точной, универсально соответствующей пропорции, согласно неоклассикам, является глупостью. Норму управляемости определяют индивидуальные различия в управленческих способностях, тип людей, объем контролируемых функций и степень эффективности связей.

Причастность людей к типу возникающей структуры связана с вопросом о норме управляемости. Значит ли это, что вертикальная структура с коротким объемом или горизонтальная структура с широким объемом будет больше способствовать хорошим человеческим отношениям и высокому моральному духу? Ответ на этот вопрос зависит от конкретной ситуации. Небольшая норма (короткий объем) приводит к жесткому контролю; большая норма (широкий объем) требует большой доли делегирования с большей свободой. Однако предпочтение отдается более свободной форме организации по причине того, что вертикальные структуры порождают деспотичное лидерство, на которое часто указывают как на причину низкого морального духа.

Взгляд неоклассиков на неформальную организацию

Отметим, что ни в одном классическом трактате по теории организации нет даже простого упоминания о неформальной организации. Систематическое обсуждение этой формы организации оставлено неоклассикам.

Несмотря на введение в теорию понятия неформальной организации, представления неоклассиков о ней были поверхностными и ограниченными. Под неформальной организацией подразумевались люди, входящие в групповые ассоциации на работе, которые не были зарегистрированы официально. Неформальная организация означает естественные группировки людей в рабочей ситуации.

Причину возникновения неформальных организаций неоклассики видели в социальной потребности людей в общении друг с дру-

гом. Однако для аналитических целей это объяснение не является вполне удовлетворительным. Исследование выявило следующие более специфические факторы, лежащие в основе появления неформальных организаций:

1. Фактор *местонахождения* просто констатирует, что для того чтобы сформироваться в группы более длительного характера, люди должны иметь частые межличностные контакты. Таким образом, география физического местонахождения на предприятии или в офисе служит важным фактором в предсказании того, кто будет в какой группе.

2. *Род занятий* — главный критерий, определяющий возникновение и состав неформальных групп. У людей, выполняющих схожие работы, имеется тенденция группироваться вместе.

3. *Интересы* — еще один фактор для формирования неформальной группы. Даже если люди находятся в одном и том же месте, выполняют схожие работы, различие их интересов объясняет, почему возникает несколько маленьких неформальных организаций вместо одной большой.

4. *Определенные проблемы* часто приводят к образованию неформальных групп, но этот фактор ставится отдельно от трех предварительно упомянутых. В этом случае люди, которые не всегда имеют схожие интересы, род занятий или место работы, могут соединиться для общего дела. Как только проблема решена, возникает тенденция возвратиться к более естественным групповым формам. Таким образом, особые причины вызывают появление довольно непостоянных неформальных ассоциаций; группы, основанные на других трех факторах, имеют тенденцию сохраняться более продолжительно.

Когда неформальные организации возникают, они приобретают некоторые характерные признаки. Поскольку понимание этих признаков важно для развития практики управления, рассмотрим их подробнее.

1. Неформальные организации действуют как группы *общественного контроля*. Они порождают культуру, основанную на определенных нормах поведения, которые, в свою очередь, требуют согласованности среди членов группы. Эти стандарты могут противоречить набору ценностей, установленных формальной организацией, например человек может легко оказаться в ситуации противоречивых требований (конфликта требований).

2. Форма человеческих взаимоотношений в неформальной организации требует *методов* анализа, отличных от тех, что использовали для подготовки отношений между людьми в формальной организации. Метод, используемый для определения структуры неформальной группы, называется социометрическим анализом. Социометрия показывает сложную структуру межличностных отношений, которая

основана на предпосылках, существенно отличающихся от логики формальной организации.

3. Неформальные организации имеют системы статуса и коммуникаций, характерные для них самих и не обязательно полученные из формальных систем. Например, система тайного сообщения (слухи), называемая «виноградной лозой», является предметом глубокого изучения неоклассиков.

4. Выживание неформальной организации требует устойчивых продолжительных отношений между людьми. Неформальная организация, как показали наблюдения, *сопротивляется изменениям*, поэтому неоклассиками значительное внимание уделяется преодолению неформального сопротивления изменениям.

5. Последний аспект анализа, который должен быть центральным во взглядах неоклассиков на неформальную организацию, — это изучение *неформального лидера*. Обсуждение ведется вокруг того, кто такой неформальный лидер, как он принимает эту роль на себя, какие характеристики являются основными для него и как он может помочь менеджеру выполнять его цели в формальной организации.

Этот краткий обзор некоторых основных аспектов теории неформальной организации до сих пор пренебрегал одной важной темой, рассматриваемой неоклассической школой. Это способ, с помощью которого *взаимодействуют формальные и неформальные организации*.

Общепринятый взгляд на взаимодействие этих двух организаций — принцип «Живи и дай жить другим». Управленческий аппарат должен признать, что неформальная организация существует, ничто не может разрушить ее, и поэтому менеджер мог бы с таким же успехом работать с ней. Работать с неформальной организацией — значит не угрожать ее существованию без необходимости, прислушиваться к мнениям, выражаемым от имени группы ее лидером, разрешать группе участвовать в процессах принятия решений и управлять работой «виноградной лозы» путем незамедлительной выдачи точной информации.

В то время как этот подход в основном сконцентрирован на управлении, было бы разумным ожидать, что стандарты и нормы неформальной группы могли бы сказаться на политике формальной организации. Задуманная попытка менеджеров установить рабочие отношения с неформальной организацией могла бы привести к ассоциации, где и формальные, и неформальные взгляды были бы приближены. Опасность, которую любой ценой нужно избегать, состоит в том, чтобы работа с неформальной организацией не превратилась в манипуляции по обработке общественного мнения.

Некоторые неоклассические работы по теории организации, особенно исходящие из управленческо-ориентируемого сегмента этой школы, создают впечатление, что формальные и неформальные ор-

ганизации определены и в то же время являются абсолютно противоречащими элементами в организации. Взаимодействие, которое происходит между ними, сродни взаимодействию между организацией и профсоюзом, или правительственным агентством, или другой организацией.

Понятие *социальной системы* — еще один подход к проблеме взаимодействия. Хотя это понятие вполне можно классифицировать как неоклассическое, оно граничит с современными теориями организации. Фраза «социальная система» означает, что организация — это комплекс взаимозависимых, но переменных факторов. Данные факторы включают характеристики личности и их отношения, мотивы, работу, условия физического труда, формальные и неформальные организации. Эти и многие другие факторы вплетены в общую модель взаимозависимости. С такой точки зрения формальные и неформальные организации теряют отчетливость, но находят реальное значение в человеческом поведении, в действиях системы в целом. Таким образом, изучение организации отходит от описания ее составных частей и вновь фокусируется на системе взаимосвязей между ними.

Как мы уже отмечали, один из главных вкладов хоторнских исследований — разработка метода анализа для изучения поведения в организациях. Хотя эта концепция жизненно важна и сегодня, к сожалению, в некоторых работах неоклассиков в области человеческих отношений было упущено или, возможно, проигнорировано значение этой идеи (например, в области промышленности). Неоклассическая школа в основном занималась описательными обобщениями или детализированными эмпирическими исследованиями, которые не имели большого значения вне их собственного контекста.

Несмотря на ценный вклад в знания об организации неоклассическая доктрина, подобно классической теории, страдает от неполноты, близорукой перспективы и недостатка интеграции среди множества граней человеческого поведения, изучаемого ею. Современная теория организации сделала шаг к исправлению недостатков существующих теоретических знаний.

Исследование психологических аспектов человеческих отношений потребовало развития социологии и методов исследования поведения работника, что в 1950-е годы привело к созданию *школы поведенческих наук*.

К крупным исследователям этой школы относятся К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг и др. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства, изменения содержания работы и трудовой жизни.

Новый подход был призван в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих возможностей с учетом изменения концепции построения и управления фирмой. Основной целью этой школы является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

16.3. Современный этап развития мысли

Количественный, системный и ситуационный подходы

Школа менеджмента, основанная на концепции *поведенческих наук*, актуальна и в настоящее время. При этом она должна быть дополнена рядом подходов: количественным, процессным, системным, ситуационным. В частности, в основе *количественного подхода* лежит применение в управлении теории исследования инженерных наук, математики, статистики, электронно-вычислительной техники.

Процессный подход к управлению предполагает рассмотрение управления как процесса непрерывно взаимосвязанных действий по планированию, организации, мотивации и контролю, обеспечивающих достижение цели.

Системный подход заключается в рассмотрении любого объекта как совокупности взаимосвязанных элементов (компонентов), отграниченных от внешнего окружения, но имеющего особый способ взаимодействия с ним через «вход», где происходит поглощение ресурсов, информации, энергии и т.п., а также через «выход», где система осуществляет выделение во внешнюю среду своих продуктов. В результате взаимодействия элементов друг с другом и внешней средой система принимает различные состояния. Осознанное их достижение субъектами составляет суть процесса управления по целям. Установление в этом процессе обратной связи является основой кибернетического подхода.

Центральный элемент *ситуационного подхода* — ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на фирму в данное время. Ситуационное мышление требует знания набора типовых ситуаций, которые могут возникнуть на практике и которые надо решить.

Новый этап развития теории организации был связан с появлением организационного гуманизма в 1957–1960 гг. Он означал низвержение иерархии и бюрократии и повышение гибкости как цели теории организации. Особый вклад внесли работы Дж. Марша и Р. Симона (1958), М. Димока (1959), М. Хейера (1959), Дж. Фиффера и Ф. Шервуда (1960). Закон Паркинсона стал известным символом неодобрения формальности в жизни организаций.

Ключевое отличие современной теории организации от классической и неоклассической теорий заключается в концептуальном положении о том, что единственным и значимым путем изучения организации является рассмотрение ее как системы, включающей пять элементов (частей): 1) человек; 2) формальная структура; 3) неформальная организация; 4) модели статуса и роли; 5) физическая среда работы.

Богатство и разнообразие свойств такой системы порождает множество теоретических взглядов на ее характеристики. В результате основной проблемой системного подхода к изучению является поиск связей элементов, обеспечивающих целостность самой системы. Для их исследования вводятся понятия «связующие процессы», а также «цели системы».

Теория «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана

Одной из наиболее популярных системных концепций теории организации в 1980-е годы стала теория «7S», разработанная Т. Питерсом и Р. Уотерманом — авторами книги «В поисках эффективного управления» (1982), а также Р. Паскалем и Э. Атосом — авторами бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» (1981). В соответствии с их концепцией только те организации эффективно функционируют и развиваются, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, включающую в себя семь компонентов:

1) стратегия — планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

2) структура — внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

3) система — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

4) штат — важные группы кадров, существующих в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

5) стиль — способ, которым руководители управляют организацией, в том числе организационной культурой;

6) квалификация — отличительные возможности ключевых сотрудников в организации;

7) разделяемые ценности — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Пять элементов современной организационной системы

Продуктивным методом изучения системы служит метод системного анализа. *Системный анализ* — это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации, а также выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей деятельности организации. Он позволяет исследовать организацию как систему взаимосвязанных переменных.

Благодаря новым основам современная теория организации поднимает свой концептуальный уровень изучения организации над классической и неоклассической теориями.

Суть рассмотрения современной теории организации частей организационной системы сводится к следующему.

Первая и основная часть системы — человек. Современная теория организации рассматривает его как носителя индивидуальных качеств, которые он привносит в организацию. Первооснову личности индивидуума образуют мотивы и отношения. Они обуславливают диапазон желаний, которые человек надеется удовлетворить, участвуя в определенной социальной системе. Исследуя вовлечение человека в группы, Г. Гоманс (1950) впервые четко сформулировал такие понятия системы, как внутренняя и внешняя среда организации, чем расширил основы теории организации.

Вторая часть системы — формальное структурирование с распределением функций, обычно называемое формальной организацией.

Современная теория представляет формальную организацию как модель взаимосвязанных работ, которые составляют структуру системы. В условиях формальной организации основной конфликт возникает на основе требований, предъявляемых, с одной стороны, системой относительно того, как человек должен выполнять работу, а с другой, — диапазоном желаний (потребностей) человека, выражаемых его ожиданиями по поводу работы, которую он должен выполнить. Основное внимание здесь уделяется несоответствиям, возникающим в результате взаимодействия организационных и индивидуальных требований.

Дж. Вудворд обнаружил, что организационная структура тесно связана с технологиями различных типов производств. Некоторые структуры более приемлемы, что зависит от того, требует ли технология четко установленного порядка, приостанавливаемого на время, или непрерывного производства. П. Лоуренс и Дж. Лорш утверждали, что ни одна форма организации не может быть названа наилучшей. Они разработали теорию непредвиденных обстоятельств, согласно которой на организацию компании огромное влияние оказывают условия рынка и технологии и тип организации зависит от специфических требований, предъявляемых компании внешней средой.

Третья часть в системе организации — *неформальная организация*. Современная теория организации рассматривает природу неформальной организации с тех же позиций, что и неоклассическая теория. В то же время она постулирует, что между человеком и неформальной группой существует определенная модель взаимодействия, суть которой — взаимное приспособление требований. Так, неформальная организация требует от своих членов определенного поведения, а человек рассчитывает получить удовлетворение от общения с коллегами. Оба эти набора ожиданий неформальной организации и человека взаимодействуют, в результате чего человек приводит свое поведение в соответствие с требованиями группы, а группа, возможно, изменяет требование к человеку в силу воздействия личности на нормы поведения группы.

Ч. Барнард (1937) выделил три системные функции неформальной организации: коммуникации; обеспечение сплоченности в формальной организации путем регулирования готовности служить; поддержание чувств персональной принадлежности и самоуважения.

Четвертая часть — понятия статуса и роли. Современная теория организации опирается на результаты исследования в области социальной психологии, связанные с эквивалентными моделями поведения, вытекающими из требований, предъявляемых к роли индивидуума как формальными, так и неформальными организациями, и того, как личность воспринимает эту роль. *Процесс слияния* — это сила, которая действует, чтобы объединить расходящиеся элементы вместе для сохранения целостности организации. Процесс слияния в значительной степени связан с модификацией ролевых ожиданий.

Согласно современной теории социальных ролей Р. Линтона (1939), послужившей прологом теории театра, формальный статус рассматривается, во-первых, как характеристика социальной структуры, а не личности в организации; во-вторых, описывается исключительно как горизонтальная (функциональная) характеристика места работника в системе формальных отношений. *Формальный статус* как характеристика социальной структуры фиксирует профессиональную принадлежность работника (*position* — должность), а также вытекающие из нее предписанные права и обязанности, уровень оплаты труда.

Любой работник в организации обладает формальным статусом. Статус рассматривается в ряду таких переменных, как: *актор* (активный субъект деятельности); *личность* (человек, имеющий статус); *роль* (поведение, диктуемое статусом); *эспектации*, или ожидания, предъявляемые к актору в процессе исполнения роли разными инстанциями и группами делового взаимодействия. Они интерпретируются и в разной степени учитываются актором при исполнении роли: *эспектации*, предписанные сценарием, — ожидания, заданные фор-

мальной структурой; экспектации других акторов — ожидания коллег по работе, других профессионалов; экспектации аудитории — ожидания потребителей услуг (руководитель, клиенты). Такая точка зрения наиболее адекватна механизму функционирования современных административных организаций на Западе. Руководитель в этом случае перестает восприниматься как лицо, обладающее особым статусом. Его полномочия являются лишь одной из рядоположенных функций, закрепленных формальной структурой наряду с другими, а сама его деятельность — лишь одной из разновидностей профессиональной деятельности в организации. Такое понимание формального статуса отражает характерные для западной культуры тенденции к построению организации на принципах высокой специализации и профессионализации деятельности, а также специфический взгляд на природу власти.

Пятая часть системного анализа — *физическая среда*, в которой совершается работа. Этот элемент системы входит в состав формальной организации и ее функций. Однако современная теория рассматривает его самостоятельно, утверждая, что работа в организационной системе не может быть эффективно организована, если не принимать во внимание психологические, социальные и физиологические характеристики людей, участвующих в ней. Машины и процессы следует разрабатывать так, чтобы они удовлетворяли определенным общепризнанным психологическим и физиологическим свойствам людей, а не приспособлять людей к машинам.

Внимание разработчиков производственной среды и процессов в ней, согласно современной теории, должно быть сосредоточено на откликах о качестве выполнения упорядоченной производственной функции, согласовании организации производственной среды и процессов в ней с режимами труда, физическими, антропометрическими и психическими возможностями человека с перспективой уменьшения погрешности в системе (Дж. Вудворд, 1970; М.Дж. Битнер, 1992).

Связующие процессы организации

Проблему обеспечения целостности частей организационной системы современная теория организации видит в поддержании связующих процессов. Она исходит из предположения, что все части этой системы изначально взаимосвязаны такими процессами, которые обеспечивают их взаимодействие.

К числу универсальных связующих процессов современная теория относит коммуникации, баланс и принятие решений. Определенное место также отводится ролевой теории, посвященной определенным процессам взаимодействия. В некоторых литературных источниках к связующим процессам также относят корпоративную культуру и лидерство (руководство), которые обеспечивают реализа-

цию ролей участников организации. Так, Ч. Барнард постулировал три связующие функции руководства¹:

- 1) обеспечение системы коммуникаций;
- 2) развитие обеспечения необходимых персональных усилий;
- 3) формулирование и уточнение цели.

Связующий процесс в управлении — это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля.

1. *Коммуникация* часто упоминается в неоклассической теории, в частности описание форм коммуникативной деятельности: формальной — неформальной, вертикальной — горизонтальной, линейно-функциональной. Современная теория рассматривает коммуникации как механизм, связывающий части организации в единое целое.

Во-первых, она изучает сети коммуникаций в системе. Во-вторых, коммуникация в ней рассматривается как метод, благодаря которому возможно взаимодействие различных частей системы. Коммуникация действует не только как стимул, выражающийся в определенной деятельности, но и как контролирующий и координирующий механизм, связывающий центры принятия решений в системе в синхронизированную модель. В-третьих, предполагается, что организации состоят из частей, осуществляющих коммуникационные связи между собой, получающих сообщения из внешнего мира и хранящих информацию.

Приведенные коммуникационные функции, вместе взятые, обеспечивают системе целостность.

2. Понятие *баланса* как связующего процесса включает в себя ряд довольно сложных идей. Баланс относится к уравнивающему механизму, посредством которого различные части системы сохраняются в гармоничной структурной связи друг с другом. Необходимость баланса логически вытекает непосредственно из самой природы систем. Невозможно вообразить себе упорядоченную связь между частями системы, не введя понятия идеи стабилизирующего или адаптирующего механизма.

Баланс бывает двух разновидностей — *полуавтоматический* и *инновационный*, причем обе формы действуют для обеспечения целостности системы в изменяющихся условиях, внутренних или внешних по отношению к системе.

Первая форма баланса, *полуавтоматическая*, относится к тому, что некоторые называют гомеостатическими, постоянными свойствами систем. Это значит, что система проявляет врожденные склонности к поддержанию устойчивых состояний.

Если социальные организации являются открытыми саморегулируемыми системами, то возникает вопрос, насколько для таких

¹ Классики менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 90.

систем необходимы управляющие и регулирующие процессы. Проблема заключается в том, насколько в системах, адаптирующихся к переменам, стабилизирующие процессы являются автоматически. Позиция Дж. Марча и Г. Саймона частично базируется на типе изменений и на том регулировании, которое необходимо для адаптации к этому изменению. Системы имеют программы действия, включающиеся, когда нужно произвести изменение. Если изменение относительно незначительно и наступает в пределах установленных программ действия, то можно довольно уверенно предсказать, что адаптация, выполненная системой, будет полуавтоматической.

Следующая разновидность баланса — *инновационные*, творческие балансирующие усилия. Потребность в инновации возникает, когда адаптация к изменению находится вне области действия существующих программ, разработанных с целью сохранения баланса в системе. В этом случае должны быть разработаны новые программы, чтобы система сохранила внутреннюю гармонию.

Новые программы создаются путем поиска возможных альтернатив действий по преодолению конкретного изменения методом проб и ошибок. Но пределы усовершенствования ограничены возможностями, определяющимися количеством и разнообразием информации, представленной в системе в определенное время. Новые комбинации альтернатив для инновационных целей зависят от:

- производственной мощности системы или способности выдавать информацию;
- количества доступной информации в памяти системы;
- действующей программы, управляющей анализом и потоком информации в пределах системы;
- способности системы «забывать» ранее принятые решения.

Система со слишком хорошей памятью может сузить свой поведенческий выбор до размера, который подавит любые инновации.

Таким образом, сети коммуникаций, потоков информации и процесс балансирования обеспечивают сохранение целостности системы.

3. Принятие *решения о производстве* представляет собой результат взаимодействия между индивидуальным поведением и требованиями организации. Анализ мотивации становится центральным аспектом в исследовании природы и результатов этого взаимодействия. Индивидуальные решения об участии в организации отражаются на таких проблемах, как взаимоотношения между благами, предоставляемыми организацией, и требованиями, ею выдвигаемыми. Принятие решения об участии также фокусирует внимание на причинах того, почему люди остаются в организации или покидают ее.

Принятие решения обычно трактуют как внутренние переменные в организации, которые зависят от работ, индивидуальных ожиданий и побуждений и организационной структуры.

Наиболее жизнеспособной оказалась концепция решений, предложенная Г. Саймоном (1960). Первоначально концепция формировалась применительно к потребностям военной организации, затем она охватила сферу деловых отношений и государственного управления. Вклад Саймона прослеживается через его центральную тему: чтобы изучить организацию, нужно изучить сложную сеть процессов решений, которые прямо воздействуют на человеческое поведение. Изучая распределение и размещение функций принятия решения, можно понять влияние на человеческое поведение, человеческие предпочтения относительно организационных стимулов.

Основоположником *теории управления по целям* организации является П. Друкер. Организация имеет три цели: рост, стабильность и взаимодействие, при этом они сами по себе могут быть либо тесно связанными, либо независимыми. Последняя цель относится к организациям, которые существуют прежде всего, чтобы обеспечить среду для ассоциаций своих членов, например надомников. Интересно, что эти цели присущи организациям различных форм и уровней сложности, от простых часовых механизмов до социальных систем.

◆ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Почему потребности в эффективном функционировании социальных организаций, в представлениях об их природе как феномене и функциях, возникающие изменения содержания и форм проявления под воздействием развития общества, эмпирическое, теоретическое и духовное мышление являются причинами и способами развития организационно-управленческой мысли? Почему нарастание потребностей общества в обеспечении эффективного функционирования социальных организаций служит причиной развития организаторской и организационно-управленческой мысли?
2. Каким образом обобщение эмпирического опыта построения и формулирования теоретических знаний о сущности процессов, происходящих в организаторской и организационной деятельности, превращается в способы развития эффективного функционирования социальных организаций?
3. Почему Древняя Греция, Китай, средневековая парадигма служат истоком развития организационно-управленческой мысли?
4. Почему конструктивный этап менеджмента послужил началом систематизации представлений об организационно-управленческой деятельности?
5. Чем характеризуется формирование школы научного управления производством?

6. Чем примечателен этап классической теории организации?
7. Почему разделение труда, линейные и функциональные процессы, структура и нормы управляемости (объем управления) послужили ключевой основой классической теории организации?
8. Чем характеризуется этап неоклассической теории организации?
9. Кто были основатели неоклассической теории организации и каков их вклад?
10. Чем определяется главный вклад неоклассической школы в развитие теории организации?
11. В чем заключается новая интерпретация неоклассиками таких ключевых элементов классической теории, как разделение труда, линейные и функциональные процессы, организационная структура, норма управляемости?
12. Чем характеризуется взгляд неоклассиков на такие элементы неформальной организации, как местонахождение, род занятий, интересы, решение проблем?
13. Каковы признаки и функции неформальных организаций?
14. В чем особенность интерпретации взаимодействия формальной и неформальной организации неоклассической теорией организации?
15. В чем проявляется современный этап развития организаторской и организационно-управленческой мысли?
16. Почему системный подход рассматривается как ключевое отличие современной теории организации от классической и неоклассической теорий?
17. В чем заключается специфика характеристики таких пяти элементов организационной системы, как: 1) человек, 2) формальная структура, 3) неформальная организация, 4) модели статуса и роли, 5) физическая среда работы?
18. Каково содержание теории «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана?
19. Почему метод системного анализа стал инструментом развития современной теории организации?
20. В чем особенность характеристики таких основных частей системы, как человек, формальное структурирование, неформальная организация, понятия статуса и роли, физическая среда, которую дает современная теория организации?
21. Почему коммуникации, баланс и принятие решений рассматриваются в качестве связующих процессов современных организаций?
22. Каковы характеристика, содержание и функции связующих процессов?
23. Почему цели организации рассматриваются как продукт принятия решений?

ГЛОССАРИЙ

Аудит организационный — контроль на базе норм и стандартов процессов создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации. Включает сбор и оценку информации об организационной сфере деятельности системы управления. Например, аудит соответствия управленческой организации; аудит распределения и выполнения сотрудников функциями управления. Важная сторона организационного аудита — контроль соответствия норм и стандартов современному развитию управленческой науки и практики.

Аудит системный элементов системы управления — процесс получения данных учета деятельности объекта контроля или его состояния по всем (ключевым) элементам системы управления и установление уровня соответствия данных учета заданным критериям, нормам и стандартам. Это более глубокий аудит по сравнению с комплексным аудитом контроля организации за счет учета влияния каждого ключевого элемента системы управления друг на друга. Системный аудит предполагает наличие внутреннего и внешнего аудита, кроме того, сама организация как элемент бизнеса должна быть одним из объектов аудита этой инфраструктуры.

Аудит социальный — контроль соблюдения социальных норм, правил и расчетов, связанных с деятельностью коллективов в организации. Объекты его — коллективные договоры между администрацией и коллективом организации, психофизиологические условия работы персонала, эргономика, экология, методы формирования социальных групп оценки персонала, коммуникации в коллективе и организации в целом, методы обучения персонала. В качестве стандартов для проведения социального аудита используются утвержденные в организации методики и договоры, а также законодательные акты Российской Федерации по социальным вопросам.

Аудит технологический — контроль на базе норм и стандартов профессионального уровня и текущего состояния техники и технологии, используемых аппаратом управления организации. С его помощью выявляются соответствие или несоответствие уровня техники и технологии характеру производства или управления. Особенно эффективно технологический аудит используется при аудите управленческих информационных технологий.

Бюрократия — идеальный тип организации, обеспечивающий наиболее эффективное и предсказуемое поведение членов организации.

Гармония — соразмерность частей, слияние различных компонентов объекта в единое органичное целое.

Группа — социальное образование, имеющее сложный механизм функционирования с двумя сферами существования: материально-трудовой и духовной.

Группа малая — группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

- Группа социальная** — совокупность людей, имеющих общий социальный признак и выполняющих общественно необходимую функцию в общей структуре общественного разделения труда и деятельности.
- Дедукция** — метод исследования, основанный на переходе от общего к частному. Один из основных методов теории организации.
- Деловые организации** — такие организации (предприятия, учреждения и т.п.), целевой установкой которых является коммерческая идея, в основе которой лежит способ получения прибыли.
- Деятельность организаторская** — создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем.
- Жизненный цикл организации (ЖЦО)** — предсказуемое изменение с определенной последовательностью состояния организации в течение времени от зарождения до ликвидации.
- Закон** — объективная, существенная, устойчивая связь явлений или событий, представляющая собой отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении.
- Закон единства анализа и синтеза** — закон, согласно которому под воздействием анализа и синтеза происходят изменения свойств и характеристик систем, наблюдаемые чаще в их структуре и функциях.
- Закон информированности — упорядоченности** — закон, в соответствии с которым нет упорядоченности без цели организации, а цель неопределима без информации.
- Закон композиции** — закон, согласно которому под воздействием изменения композиции состава или структурного, или пространственного, или временного происходит изменение свойств организации.
- Закон наименьших** — закон, в соответствии с которым структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью.
- Закон пропорциональности** — закон, согласно которому под воздействием изменений пропорций элементов композита происходит изменение свойств организации.
- Закон развития (онтогенеза)** — закон, в соответствии с которым любая организационная система в процессе своего существования и функционирования проходит в своем развитии периодически повторяющиеся фазы жизненного цикла от ее возникновения до разрушения (ликвидации).
- Закон самосохранения** — закон, согласно которому любая реальная организационная система стремится сохранить себя как целостное образование.
- Закон синергии** — закон, в соответствии с которым в любой организации возможен как прирост энергии (действия), так и снижение энергетического ресурса (потенциала) по сравнению с простой суммой энергетических возможностей ее элементов.
- Закон социальный** — общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения.
- Законы специфические** — законы, которые проявляются через принципы (т.е. набор правил, положений, норм) и составляют механизм реализации законов организации и законов для организаций.

- Индукция** — метод исследования, основанный на переходе от частного к общему. Один из основных методов теории организации.
- Информация** — адекватное восприятие связи элемента в организационной системе.
- Информация управленческая** — данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение.
- Коллектив** — коалиция всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность.
- Контроллинг** — совокупность всех форм контрольной деятельности, призванная объективно и качественно проанализировать и оценить деятельность организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.
- Конфликт** — временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных (возмущающих воздействий), существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе.
- Культура организационная** — набор обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития, приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.
- Организации ассоциативные** — организации, построенные на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов. Это семья, круг друзей и знакомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения.
- Организации неформальные** — не зарегистрированные в государственном органе организации, объединяющие людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.
- Организации общественные** — такие организации, которые представляют собой союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью.
- Организация** — *как объект* — 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 взаимодействий между частями целого, например, работниками коллектива; *как свойство* — степень упорядоченности или организованности (порядка) объектов (процессов), например степень упорядоченности движения материальных производственных потоков в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми, а также планомерное, обдуманное устройство чего-либо; *как явление* — объ-

единение элементов для реализации программы или цели, действующих на основании определенных правил и процедур.

Организация социальная — группа лиц, взаимодействующих друг с другом в рамках материальных, экономических, правовых и иных отношений ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели; социальная система, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний. Дополнительным (четвертым) признаком социальной организации служит организационная культура.

Организация формальная — предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальные организации регистрируются в установленном порядке как общества, товарищества и т.д., выступая как юридические или неюридические лица.

Организация хозяйственная — организационная форма для осуществления деятельности по производству, реализации и приобретению товаров (услуг, информации, знаний) с целью удовлетворения потребностей разнообразных потребителей во внешней для организации среде.

Отношения организационные — взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении организации.

Полнота аудита элементов системы управления — мотивированный уровень проведения аудита, определяемый количеством ключевых элементов системы управления, для которых собираются учетные данные и определяется их соответствие заданным критериям, нормам и стандартам. По полноте аудит может быть функциональный, комплексный и системный аудит элементов системы управления. Законы, по которым они возникают и развиваются организационные отношения, включают воздействия и противодействия при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов.

Потенциал организации — способность организации успешно действовать на рынке и извлекать максимальную прибыль из своей деятельности.

Предмет теории организации — организационные отношения в природе и обществе и их законы функционирования и развития. Организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между организационными объектами как по горизонтали, так и по вертикали, включают воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов. Организационные отношения могут быть структурные и процессорные.

Принцип — некоторое исходное (основное) положение теории организаций, которое служит правилом или нормой, сформулированной людьми, и носит субъективный характер.

Принцип иерархический организации структур — один из способов упорядочения взаимодействий между уровнями в направлении управляющего воздействия от высшего к низшему.

Принципы теории организации — основные исходные положения теории, науки. Если в законах устанавливаются, как правило, детерминированные причинно-следственные связи между явлениями, то принцип является обобщением фактов с допущением вероятностных взаимосвязей. Принцип не предписывает однозначного и жесткого получения определенного результата в случае выполнения каких-либо действий или в поведении внешней среды. Принцип дает знание о вариантах возможных последствий того или иного решения. Таким образом, принцип описывает стохастические процессы, т.е. определяет связи между явлениями с некоторой вероятностью. К числу общесистемных принципов организации относятся: принцип необходимого разнообразия, принцип эмерджентности, принцип обратной связи, принцип гомеостазиса, принцип внешнего дополнения, принцип выбора решения.

Проект — процесс, который представляет собой последовательность взаимосвязанных операций, направленных, как правило, на достижение конкретного результата в течение продолжительного времени.

Проектирование — процесс создания будущей модели материального объекта или в виде описания, моделирования, различных процессов в форме проекта. С позиции теории организации проектирование рассматривается как подготовительный организующий процесс создания будущего объекта. Выделяют четыре основных процесса проектирования систем: композиция, структуризация, регламентация и ориентация.

Противоречие — результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Имеется четыре ступени противоречия: различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Равновесие — способность системы в отсутствие внешних возмущающих воздействий (или при постоянных воздействиях) сохранять свое состояние сколь угодно долго.

Развитие — изменение состояния (потенциала) объекта. Оно бывает простое, диалектическое, прогрессивное, регрессивное.

Рационализация — целесообразный, управляемый процесс преобразования реальности, характеризующийся прогрессивными изменениями.

Рационализм — усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например, производства, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам. К основным принципам рациональной организации делового процесса относятся: специализация, пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, автоматичность, гибкость, системность, оптимальность.

Самоорганизация социальная — процесс, основанный на общественной социальной программе гармонизации общественных отношений. Реализуется за счет самообучения, самовоспитания и самоконтроля.

Самоорганизация техническая (как процесс) — программа автоматической смены алгоритма действия при изменении свойств управляемого объекта, цели управления или параметров интеллектуальных адаптивных

систем, обеспечивающих заданную работоспособность вне зависимости от условий функционирования.

- Связи** — соединения (отношения) между элементами, влияющие на поведение элементов и систему.
- Система** — упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют определенные (внутризакономерные) связи.
- Система динамическая** — система, постоянно изменяющаяся под воздействием среды и обеспечивающая адаптивность.
- Система закрытая** — система, имеющая жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от окружающей ее среды.
- Система методов исследования организации** в теории организации — используются следующие системы: историческая, логическая, анализ, синтез, индукция, дедукция, системный анализ, структурно-функциональный анализ, функционально-стоимостный анализ, логико-семантический анализ, графоаналитический, экономико-математический, имитационное моделирование, методы организационного проектирования и т.д.
- Система открытая** — система, в которой процессы протекают под воздействием внешней среды и сами оказывают влияние на среду (организация может рассматриваться как открытая система, если потребляемые из среды ресурсы перерабатываются в организации не для собственного потребления).
- Система статическая** — система, которая имеет одно возможное или заданное состояние. Как статическая может рассматриваться и система, у которой скорость изменения внутренней среды ниже скорости изменения факторов внешней среды.
- Система управления** — целостность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации и поддерживающих целенаправленную деятельность.
- Состояние системы** — характеристика мгновенных параметров системы («срез» системы).
- Среда внешняя системы** — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию.
- Структура системы** — устойчивое множество отношений, которое остается длительное время неизменным, по крайней мере в течение интервала наблюдения, сохраняя основные свойства при различных внешних и внутренних изменениях. Она представляет собой форму проявления системы. Вне систем структура не существует.
- Структура дивизиональная** — многократно повторенная функциональная организация, соединяющая свои полуавтономные организационные звенья с централизованным управлением, которая обслуживает определенные территориально удаленные, продуктовые или ориентированные на специфические группы потребителей рынки.
- Структура коммуникационная** — совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие объектов управления. Наиболее распространенными коммуникационными структурами являются: «змея»,

«звезда», «шпора», «тент», «палатка», «дом», «круг», «сложный круг», «колесо», «соты».

Структура организационная — целостная система, специально созданная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиваться поставленной перед ними цели.

Структура функциональная — образование организационной структуры посредством деления процесса выполнения общего объема работ организацией на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Теория организации — наука, которая изучает принципы, законы, закономерности для создания функционирования, развития и ликвидации организации.

Устойчивость системы — способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из этого состояния выведена под влиянием внешних возмущающих воздействий.

Функция управления — совокупность действий по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления.

Целостность системы — состояние, при котором каждый элемент системы вносит вклад в реализацию целевой функции системы.

Цель — идеально желаемое и реально достижимое состояние объекта управленческих воздействий, к которому стремится субъект управления. Принимает форму программ, планов, проектов и т.п. Цель выступает критерием упорядоченности системы.

Элемент системы — часть системы с однозначно заданными свойствами, выполняющими определенные функции и не подлежащими дальнейшему разбиению в рамках решаемой задачи.

Эмерджентность — свойство систем, обуславливающее появление новых свойств и качеств, не присущих элементам, входящим в состав системы.

Эффект — полученный результат.

Эффективность — соотношение полученного результата с затратами, необходимыми для его получения.

Эффективность проектирования — создание такого варианта организационной структуры, который обеспечивает наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития.

Эффективность экономическая — соотношение полученного экономического результата (выручки, дохода, прибыли и т.п.) с издержками либо инвестициями, необходимыми для его получения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

Практическая работа на тему «**Признаки, свойства и функции организации**».

П л а н:

- 1) выбрать действующую организацию;
- 2) дать краткую историю развития организации;
- 3) построить организационную структуру управления организацией;
- 4) охарактеризовать виды связей между элементами организационной системы;
- 5) выявить и охарактеризовать базовые свойства организационной системы;
- 6) выявить и охарактеризовать свойства социальной структуры организационной системы;
- 7) выявить и охарактеризовать форму хозяйствования организации;
- 8) дать характеристику элементов методологии управления организацией.

Практическая работа на тему «**Законы и принципы организационных систем**».

П л а н:

- 1) выбрать действующую организацию;
- 2) провести анализ истинности действия законов по характеру их проявления и принятой классификации;
- 3) перечислить условия проявления содержания всеобщих законов теории организации;
- 4) указать признаки проявления содержания общих структурно-формирующих законов теории организации;
- 5) привести признаки проявления содержания законов взаимосвязи, взаимодействия и функционирования;
- 6) объяснить механизм проявления содержания законов социальной организации;
- 7) охарактеризовать применение принципов управления статическими и динамическими состояниями организации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Самым важным в изучении дисциплины является руководство принципом научности: все явления и процессы окружающего мира познаваемы, познав их, человек может оказывать на них преобразующие в его целях прикладные воздействия.

Приступая к изучению тем дисциплины, ознакомьтесь с их структурой и ключевыми понятиями, теориями, методами, принципами, историей вопроса, авторами, внесшими вклад в их разработку, названиями их трудов, фактами, иллюстрирующими взаимосвязи, тенденции и закономерности в развитии темы. На их основе составьте отчетливое представление об объеме и содержании темы, что позволит спланировать время, необходимое для изучения темы. При этом руководствуйтесь тем, что каждая изучаемая тема включает теоретический и аналитический материалы.

При изучении теоретической части темы требуется уяснение:

1) описания природы объекта, его свойств, их признаков, характеристик, принимаемых в различных фазах состояний и их показателей;

2) стадий, этапов, способов организации воздействия на выявление (классификации, типологии, идентификации, ценность, значение) и изменение состояний объекта темы — принципов воздействия, систематизации, группировки и т.п.;

3) методов, приемов воздействий на целевые состояния объекта темы, формул расчетов.

Структура теории — понятия, принципы, законы, следствия и факты, вытекающие из нее.

При изучении аналитической части темы требуется уяснение:

1) результатов анализа влияния внутренних (организационной структуры, взаимосвязей, процессов) и внешних факторов, воздействующих на объект темы, совокупность условий функционирования конкретной организационной системы;

2) оценки результативности применения в организационной системе конкретных методологических подходов, принципов, приемов и методов для воздействия на состояния объекта темы.

При изучении темы руководствуйтесь принципом научной актуальности — новейшими представлениями.

При изучении теорий руководствуйтесь их относительностью — раскрытием и объяснением отдельной части объективного явления или процесса.

Важную роль в понимании изучаемой темы играет применяемый в ее изложении подход. Наиболее распространенными из них являются системный, процессный, ситуационный (учет сложившихся обстоятельств под воздействием внешних и внутренних факторов), поведенческий и целевой.

При изучении каждой темы оценивайте, насколько ее содержание характеризует истинное состояние рассматриваемого объекта и происходящие в нем процессы. Определите свое отношение к содержанию, его актуальности, истинности, проблематичности, противоречивости, полноте раскрытия.

В ходе изучения тем обращайтесь к глоссарию.

Ознакомившись с методами, приведенными в теме, попытайтесь применить их.

Изучив тему, ответьте на приведенные в ее заключении вопросы. Выполните практические задания по указанию преподавателя.

Темы дисциплины, требующие аудиторной проработки, закрепляются на семинарских занятиях. При подготовке к вопросам на занятиях следует помимо лекционного материала опираться на приведенные в плане дополнительные источники литературы.

Завершив изучение дисциплины, приступайте к подготовке ответов на вопросы к зачету.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тесты промежуточного контрольного рубежа

ВАРИАНТ 1

Задание 1. Теория — это:

- а) принципы и законы, отражающие мир в собственной предметной области;
- б) обобщение принципов, правил и методов исследования определенного класса задач;
- в) учение о методе научного познания и преобразования мира.

Задание 2. Принципами научного исследования являются:

- а) объективность, добросовестность, новизна результатов;
- б) воспроизводимость результатов, доступность проверки исходных данных, объективность методов исследования;
- в) полнота информации, своевременность, отсутствие избыточности.

Задание 3. Закон — это:

- а) логическое утверждение, принимаемое как неизменное;
- б) внутренняя существенная, устойчивая связь явлений, обуславливающая их необходимое решение;
- в) признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решений научному сообществу.

Задание 4. Организация — это:

- а) совокупность людей, разделяющих одинаковые взгляды и имеющих одинаковые убеждения;
- б) группа взаимодействующих людей, объединенных единой целью и распределением ролей;
- в) люди, собранные для совместной деятельности.

Задание 5. Предметом теории организации являются:

- а) законы и закономерности возникновения, функционирования и развития организации;
- б) поведение личности в условиях совместной деятельности;
- в) виды организаций и их особенности.

Задание 6. Социальная система — это:

- а) органы общественного управления на государственном и муниципальном уровне;
- б) коллективное единство, основанное на взаимодействии людей и не существующее в сумме изолированных индивидов;
- в) совокупность ценностей, норм и санкций в обществе.

Задание 7. Масса как форма коллективного поведения:

- а) совокупность людей, стремящихся ответить на собственные нужды, отличающаяся совпадением индивидуальных выборов;
- б) совокупность взаимодействующих индивидов, существенно отличающихся потребностями и мотивами;
- в) временное образование ничем не связанных между собой индивидов.

Задание 8. Общественность как форма коллективного поведения — это:

- а) ядро коллектива, объединенное миссией и культурой организации;
- б) совокупность индивидов, объединенных решением проблемы и вступающих в дискуссию, вырабатывающих коллективное решение;
- в) совокупность индивидов, совместно и добровольно решающих сложную проблему.

Задание 9. При каких условиях организацию можно рассматривать как систему:

- а) любая организация является сложной системой;
- б) открытость, динамичность, реальность;
- в) целостность, эмерджентность, иерархичность.

Задание 10. Под открытой понимается система:

- а) не имеющая определенной границы;
- б) в которой процессы протекают при взаимодействии с внешней средой;
- в) при помощи которой рассматривается незащищенная организация.

ВАРИАНТ 2

Задание 1. Динамической называется система:

- а) постоянно изменяющаяся и адаптирующаяся к воздействию среды;
- б) постоянно и неизменно наращивающая свой потенциал;
- в) изменяющая свое состояние в пространстве и времени.

Задание 2. Под внешней средой системы понимаются:

- а) все элементы, лежащие за пределами системы;
- б) часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию;
- в) совокупность факторов, воздействующих на систему и изменяющих ее состояние.

Задание 3. В чем заключается сущность системного подхода:

- а) в представлении явлений и процессов действительности как систем или элементов систем;
- б) в отнесении объектов действительности к определенному типу систем (простой, большой или сложной);
- в) в том, что исследователь должен определить систему того уровня, на котором может быть решена проблема.

Задание 4. Сложной называют систему:

- а) в которой изолированное рассмотрение подсистем невозможно или приводит к ошибочным выводам;
- б) в которой входящие подсистемы можно рассматривать как сложные;
- в) которая состоит из множества элементов.

Задание 5. Под системой управления понимают:

- а) часть сложной системы, представляющую субъект управления;
- б) организационную систему, субъектом которой являются органы управления всех уровней;
- в) организационную систему, состоящую из двух подсистем, представляющих субъект и объект управления, прямых и обратных связей между ними.

Задание 6. Проблема — это:

- а) противоречие, несоответствие желаемого и фактического состояния системы, требующее разрешения;
- б) побудительный мотив проведения исследования;
- в) кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер.

Задание 7. Как соотносятся объект и предмет исследования:

- а) предмет — это то, что подлежит изучению, а объект — конкретный элемент, подлежащий изучению;
- б) объект — это то, на что направлен процесс познания, а предмет — наиболее существенные стороны объекта, содержащие проблему;
- в) это две стороны изучаемой системы, отражающие единство и многообразие применяемых методов.

Задание 8. Особенности социальных законов:

- а) объективный характер, ограниченность во времени, влияние предвидения;

- б) субъективный характер, вербальное выражение;
- в) проявляются только в определенном обществе, не носят всеобщий характер.

Задание 9. Главное отличие европейского и американского подходов к исследованию организации:

- а) макроподход или микроподход;
- б) конфликт или консенсус;
- в) техника для человека или человек для техники.

Задание 10. Кто впервые предложил анализ разделения труда в управлении (функции):

- а) Генри Форд;
- б) Анри Файоль;
- в) Харрингтон Эмерсон.

ВАРИАНТ 3

Задание 1. Кто предложил заменить функциональную структуру линейно-штабной:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Игорь Ансофф;
- в) Анри Файоль.

Задание 2. В чем вклад М. Вебера в теорию организации:

- а) критика бюрократии;
- б) идеальная организация;
- в) бюрократизм — основа эффективности.

Задание 3. В основе теории «Х» заложено:

- а) средний человек от природы ленив;
- б) человек способен сам себя контролировать;
- в) долгосрочный наем кадров.

Задание 4. Кто сформулировал основы теории «Z»:

- а) Дуглас МакГрегор;
- б) Дуглас Норт;
- в) Уильям Оучи.

Задание 5. Условия возникновения коллективного единства:

- а) космические, биологические, социально-психологические;
- б) цель, структура, правила;
- в) индивиды, акты, проводники.

Задание 6. Синергия — это:

- а) сумма свойств элементов системы;
- б) совместное и однородное функционирование элементов системы;
- в) свойство системы, определяющее ее целостность.

Задание 7. Безопасность — это:

- а) отсутствие источника опасности и защита от нее;

- б) функция организации;
- в) система мер организационного характера.

Задание 8. Формы развития организации:

- а) статическая и динамическая;
- б) стратегическая и тактическая;
- в) эволюционная и революционная.

Задание 9. Требования к информации:

- а) своевременность, полнота, достоверность, отсутствие избыточности;
- б) ясность, лаконичность, количественное выражение;
- в) удобство ввода и анализа, конфиденциальность.

Задание 10. Неформальная организация образуется как:

- а) директивно установленная социальная организация, действующая в соответствии с нормами и правилами;
- б) организация, существование и деятельность которой признаны обществом и которая действует для общества;
- в) взаимосвязанная система социальных ролей и норм, созданная и действующая для удовлетворения важных социальных потребностей и функций.

ВАРИАНТ 4

Задание 1. Социальный институт определяется как:

- а) директивно установленная социальная организация, действующая в соответствии с нормами и правилами;
- б) организация, существование и деятельность которой признаны обществом и которая действует для общества;
- в) взаимосвязанная система социальных ролей и норм, созданная и действующая для удовлетворения важных социальных потребностей и функций.

Задание 2. Как организации классифицируются в зависимости от взаимодействия с внешней средой:

- а) традиционная, дивизиональная, матричная;
- б) механистические, органические;
- в) открытые, закрытые.

Задание 3. Рационализация — это:

- а) усовершенствование, улучшение, разумная организация;
- б) полный пересмотр всех процессов и элементов;
- в) долгосрочный план действий.

Задание 4. Задачи рационализации:

- а) стратегическое развитие, выживание организации;
- б) экономическая, психофизиологическая, социальная;
- в) личностные, коллективные.

Задание 5. Организационное проектирование — это:

- а) создание проекта новых или совершенствуемых организаций;
- б) автоматизированное проектирование организации;
- в) деятельность проектных организаций.

Задание 6. Локальное организационное проектирование — это:

- а) проектирование отдельного структурного подразделения;
- б) проект одного направления или участка работы;
- в) проектирование, ограниченное временными рамками.

Задание 7. Этапы реорганизации — это:

- а) банкротство, ликвидация организации, проект реорганизации;
- б) прекращение деятельности, проект, пересмотр всех процессов;
- в) подготовка, определение проблем, проект, преобразования.

Задание 8. Методы организационного проектирования — это:

- а) аналогия, экспертный анализ, моделирование;
- б) анализ документов, опрос, наблюдение, эксперимент;
- в) индукция, дедукция, анализ, синтез.

Задание 9. Стратегическое управление:

- а) ориентировано на то, какие решения нужно принимать в будущем;
- б) основано на долгосрочном планировании;
- в) основано на учете изменений среды и оценке последствий принимаемых решений.

Задание 10. Что понимается под стратегией диверсифицированного роста:

- а) производство новой продукции, технологически связанной, сопутствующей основной;
- б) рост фирмы за счет контроля за поставщиками, создания дочерних структур;
- в) рост за счет контроля над промежуточными структурами.

ВАРИАНТ 5

Задание 1. В какой квадрант следует разместить стратегии концентрированного роста:

- а) сильная конкурентная позиция — быстрый рост рынка;
- б) слабая конкурентная позиция — быстрый рост рынка;
- в) слабая конкурентная позиция — медленный рост рынка.

Задание 2. Что представляют собой главные области стратегических изменений:

- а) технологические процессы производств;
- б) стиль и методы руководства, подбор персонала;
- в) организационная структура и организационная культура.

Задание 3. Какая сила организационной культуры наиболее предпочтительна:

- а) высокая;
- б) умеренно высокая;
- в) низкая.

Задание 4. Каких изменений в организационной культуре может потребовать стратегическое управление:

- а) переход к демократическому стилю управления высших руководителей;
- б) переход от работы с кадрами к управлению персоналом;
- в) отношение менеджеров к конфликтам, обучению, стимулированию, символике и т.п.

Задание 5. В чем заключается стратегическое управление в кризисной ситуации:

- а) в принятии стратегии сокращения или ликвидации;
- б) во введении режима экономии всех ресурсов;
- в) в сокращении управленческого персонала и расходов на управление.

Задание 6. Области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

- а) региональное и отраслевое развитие;
- б) качество продукции, цена, реклама и маркетинг;
- в) минимизация издержек, специализация производства, фиксация сегмента рынка.

Задание 7. Что понимается под стратегией:

- а) программа, план действий на длительную перспективу, приводящие к цели;
- б) долгосрочная цель деятельности организации;
- в) совокупность управленческих решений высшего руководства.

Задание 8. Что понимается под внутренней средой организации:

- а) социально-психологический климат в коллективе;
- б) факторы, характеризующие характер и условия труда;
- в) часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Задание 9. Из каких элементов складывается стратегическое управление:

- а) структура, цели, задачи, функции, методы управления организацией при ориентации на долгосрочную перспективу;
- б) определение миссии и целей, анализ среды, выбор и выполнение, оценка и контроль выполнения стратегии;
- в) планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Задание 10. Реинжиниринг — это:

- а) коренная перестройка всей деятельности организации;

- б) перестройка инженерного обеспечения предприятия;
- в) внедрение электронных информационных систем управления.

ВАРИАНТ 6

Задание 1. Эдгар Шейн создал концепцию организационной культуры:

- а) в 60-х годах XX в.;
- б) в 80-х годах XX в.;
- в) в 30-х годах XX в.

Задание 2. Стиль руководства — это:

- а) сложившиеся особенности реализации руководителем властно-распорядительных функций, отражающие восприятие им подчиненных и уровень его личной культуры;
- б) совокупность управленческих ролей руководителя организации;
- в) комплексная характеристика управленческого труда, включающая знания, морально-этические нормы, индивидуальные способности руководителя.

Задание 3. Культурологический подход в теории организации важен, так как рассматривает:

- а) организацию как социальную систему;
- б) организацию и ее участников как носителей единых ценностей и исполнителей единых задач;
- в) объект и субъект управления как группы противоборствующих интересов.

Задание 4. Контркультура — это:

- а) культура обособленной группы в организации;
- б) культура «новичков» в организации;
- в) культура группы, вступающая в противоречие с доминирующей культурой в организации.

Задание 5. Эмерджентность — это наличие у системы свойств:

- а) не присущих ни одному из ее элементов;
- б) общих для всех ее элементов;
- в) препятствующих ее цели.

Задание 6. Какая организационная структура позволяет обеспечить максимум целевой синергии:

- а) функциональная;
- б) матричная;
- в) дивизиональная;
- г) конгломерат.

Задание 7. Генеральная идея, смысл существования организации, ее предназначение формулируются в:

- а) уставе организации;

- б) миссии организации;
- в) должностных инструкциях.

Задание 8. Типология организационной культуры применяется для того, чтобы:

- а) определять систему ценностей и прогнозировать поведение участников организации;
- б) диагностировать проблемы организации;
- в) создавать имидж организации.

Задание 9. Организационная культура в самом общем виде — это:

- а) совокупность ценностей, норм, способов решения проблем, проявляющаяся в различных материальных формах и поведении членов организации;
- б) система формальных правил и норм деятельности и поведения в организации;
- в) объективно необходимая духовная основа совершенствования методов экономической деятельности организации.

Задание 10. К знаково-символической системе в культуре организации относятся:

- а) нормы, ценности, убеждения;
- б) язык, обычаи, мифы;
- в) различные группы работников.

ВАРИАНТ 7

Задание 1. Набор ценностей, образцов поведения, формирующих группу внутри общей культуры, называется:

- а) контркультурой;
- б) субкультурой;
- в) латентной культурой.

Задание 2. В процессе формирования организационной культуры доминирующая роль принадлежит:

- а) людям, участникам организации;
- б) экономическим факторам внешней среды;
- в) культуре общества.

Задание 3. Сильная организационная культура — это:

- а) высокая степень разделяемости основных ценностей на всех уровнях иерархии большинством работников;
- б) возможность подавить несогласных с генеральной линией руководства;
- в) такое соотношение уровней управления и функциональных областей, которое позволяет обеспечить достижение целей.

Задание 4. Теория — это:

- а) принципы и законы, отражающие мир в собственной предметной области;

- б) обобщение принципов, правил и методов исследования определенного класса задач;
- в) учение о методе научного познания и преобразования мира.

Задание 5. Принципами научного исследования являются:

- а) объективность, добросовестность, новизна результатов;
- б) воспроизводимость результатов, доступность проверки исходных данных, объективность методов исследования;
- в) полнота информации, своевременность, отсутствие избыточности.

Задание 6. Закон — это:

- а) логическое утверждение, принимаемое как неизменное;
- б) внутренняя, существенная, устойчивая связь явлений, обуславливающая их необходимое решение;
- в) признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решений научному сообществу.

Задание 7. Динамической называется система:

- а) постоянно изменяющаяся и адаптирующаяся к воздействию среды;
- б) постоянно и неизменно наращивающая свой потенциал;
- в) изменяющая свое состояние в пространстве и времени.

Задание 8. Под внешней средой системы понимаются:

- а) все элементы, лежащие за пределами системы;
- б) часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию;
- в) совокупность факторов, воздействующих на систему и изменяющих ее состояние.

Задание 9. В чем заключается сущность системного подхода:

- а) в представлении явлений и процессов действительности как систем или элементов систем;
- б) в отнесении объектов действительности к определенному типу систем (простой, большой или сложной);
- в) в том, что исследователь должен определить систему того уровня, на котором может быть решена проблема.

Задание 10. Кто предложил заменить функциональную структуру линейно-штабной:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Игорь Ансофф;
- в) Анри Файоль.

ВАРИАНТ 8

Задание 1. В чем вклад М. Вебера в теорию организации:

- а) критика бюрократии;
- б) идеальная организация;
- в) бюрократизм — основа эффективности.

Задание 2. В основе теории «X» заложено:

- а) средний человек от природы ленив;
- б) человек способен сам себя контролировать;
- в) долгосрочный наем кадров.

Задание 3. Организация — это:

- а) совокупность людей, разделяющих одинаковые взгляды, имеющих одинаковые убеждения;
- б) группа взаимодействующих людей, объединенных единой целью и распределением ролей;
- в) люди, собранные для совместной деятельности.

Задание 4. Предметом теории организации являются:

- а) законы и закономерности возникновения, функционирования и развития организации;
- б) поведение личности в условиях совместной деятельности;
- в) виды организаций и их особенности.

Задание 5. Социальная система — это:

- а) органы общественного управления на государственном и муниципальном уровне;
- б) коллективное единство, основанное на взаимодействии людей и не существующее в сумме изолированных индивидов;
- в) совокупность ценностей, норм и санкций в обществе.

Задание 6. Сложной называют систему:

- а) в которой изолированное рассмотрение подсистем невозможно или приводит к ошибочным выводам;
- б) в которой входящие подсистемы можно рассматривать как сложные;
- в) которая состоит из множества элементов.

Задание 7. Под системой управления понимают:

- а) часть сложной системы, представляющую субъект управления;
- б) организационную систему, субъектом которой являются органы управления всех уровней;
- в) организационную систему, состоящую из двух подсистем, представляющих субъект и объект управления, прямых и обратных связей между ними.

Задание 8. Проблема — это:

- а) противоречие, несоответствие желаемого и фактического состояния системы, требующее разрешения;
- б) побудительный мотив проведения исследования;
- в) кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер.

Задание 9. Кто сформулировал основы теории «Z»:

- а) Дуглас МакГрегор;

- б) Дуглас Норт;
- в) Уильям Оучи.

Задание 10. Условия возникновения коллективного единства:

- а) космические, биологические, социально-психологические;
- б) цель, структура, правила;
- в) индивиды, акты, проводники.

ВАРИАНТ 9

Задание 1. Синергия — это:

- а) сумма свойств элементов системы;
- б) совместное и однородное функционирование элементов системы;
- в) свойство системы, определяющее ее целостность.

Задание 2. Масса как форма коллективного поведения:

- а) совокупность людей, стремящихся ответить на собственные нужды, отличающаяся совпадением индивидуальных выборов;
- б) совокупность взаимодействующих индивидов, существенно отличающихся потребностями и мотивами;
- в) временное образование ничем не связанных между собой индивидов.

Задание 3. Общественность как форма коллективного поведения:

- а) ядро коллектива, объединенное миссией и культурой организации;
- б) совокупность индивидов, объединенных решением проблемы и вступающих в дискуссию, вырабатывающих коллективное решение;
- в) совокупность индивидов, совместно и добровольно решающих сложную проблему.

Задание 4. При каких условиях организацию можно рассматривать как систему:

- а) любая организация является сложной системой;
- б) открытость, динамичность, реальность;
- в) целостность, эмерджентность, иерархичность.

Задание 5. Как соотносятся объект и предмет исследования:

- а) предмет — это то, что подлежит изучению, а объект — конкретный элемент, подлежащий изучению;
- б) объект — это то, на что направлен процесс познания, а предмет — наиболее существенные стороны объекта, содержащие проблему;
- в) это две стороны изучаемой системы, отражающие единство и многообразие применяемых методов.

Задание 6. Особенности социальных законов:

- а) объективный характер, ограниченность во времени, влияние предвидения;

- б) субъективный характер, вербальное выражение;
- в) проявляются только в определенном обществе, не носят всеобщий характер.

Задание 7. Главное отличие европейского и американского подходов к исследованию организации:

- а) макроподход или микроподход;
- б) конфликт или консенсус;
- в) техника для человека или человек для техники.

Задание 8. Безопасность — это:

- а) отсутствие источника опасности и защита от нее;
- б) функция организации;
- в) система мер организационного характера.

Задание 9. Формы развития организации:

- а) статическая и динамическая;
- б) стратегическая и тактическая;
- в) эволюционная и революционная.

Задание 10. Требования к информации:

- а) своевременность, полнота, достоверность, отсутствие избыточности;
- б) ясность, лаконичность, количественное выражение;
- в) удобство ввода и анализа, конфиденциальность.

ВАРИАНТ 10

Задание 1. Под открытой понимается система:

- а) не имеющая определенной границы;
- б) в которой процессы протекают при взаимодействии с внешней средой;
- в) при помощи которой рассматривается незащищенная организация.

Задание 2. Кто впервые предложил анализ разделения труда в управлении (функции):

- а) Генри Форд;
- б) Анри Файоль;
- в) Харрингтон Эмерсон.

Задание 3. Неформальная организация образуется как:

- а) директивно установленная социальная организация, действующая в соответствии с нормами и правилами;
- б) организация, существование и деятельность которой признаны обществом и которая действует для общества;
- в) взаимосвязанная система социальных ролей и норм, созданная и действующая для удовлетворения важных социальных потребностей и функций.

Задание 4. Социальный институт определяется как:

- а) директивно установленная социальная организация, действующая в соответствии с нормами и правилами;
- б) организация, существование и деятельность которой признаны обществом и которая действует для общества;
- в) взаимосвязанная система социальных ролей и норм, созданная и действующая для удовлетворения важных социальных потребностей и функций.

Задание 5. Как организации классифицируются в зависимости от взаимодействия с внешней средой:

- а) традиционная, дивизиональная, матричная;
- б) механистические, органические;
- в) открытые, закрытые.

Задание 6. Рационализация — это:

- а) усовершенствование, улучшение, разумная организация;
- б) полный пересмотр всех процессов и элементов;
- в) долгосрочный план действий.

Задание 7. В какой квадрант следует разместить стратегии концентрированного роста:

- а) сильная конкурентная позиция — быстрый рост рынка;
- б) слабая конкурентная позиция — быстрый рост рынка;
- в) слабая конкурентная позиция — медленный рост рынка.

Задание 8. Что представляют собой главные области стратегических изменений:

- а) технологические процессы производств;
- б) стиль и методы руководства, подбор персонала;
- в) организационная структура и организационная культура.

Задание 9. Какая сила организационной культуры наиболее предпочтительна:

- а) высокая;
- б) умеренно высокая;
- в) низкая.

Задание 10. Эдгар Шейн создает концепцию организационной культуры:

- а) в 60-х годах XX в.;
- б) в 80-х годах XX в.;
- в) в 30-х годах XX в.

Тесты для заключительного контрольного рубежа

Задание 1. Закон — это:

- 1) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений;

- 2) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении;
- 3) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием;
- 4) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе;
- 5) объективная, существенная, устойчивая связь явлений или событий. Представляет отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении;
- 6) связь (отношение) различных свойств;
- 7) объективная, существенная, устойчивая связь явлений или событий, представляющая собой основу разработки и построения любой научно обоснованной и общепризнанной теории;
- 8) необходимая и устойчиво повторяющаяся зависимость (отношение) в явлении (объекте, процессе).

Задание 2. Согласно закону исключенного третьего:

- 1) в становлении, изменении, в любом развитии всего сущего всегда имеются моменты стабильности, относительной устойчивости, когда предмет, несмотря на происходящие в нем процессы изменения, сохраняет свое главное свойство (признак, отношение), остается самим собой;
- 2) не могут быть одновременно истинными два противоположных представления об одном и том же предмете, взятом в одно и то же время и в одном и том же отношении.
- 3) утверждение и отрицание одного и того же не могут быть вместе истинными: одно из них непременно ложно.
- 4) всякое истинное представление должно быть обосновано другими представлениями (умозаключениями), истинность которых доказана.

Задание 3. Неопределенность — это:

- 1) неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта или решения, включая связанные с ними затраты;
- 2) невозможность формирования представления об объекте, процессе, явлении, их возможных состояниях, признаках, свойствах, способах связи между элементами вследствие отсутствия знаний и опыта;
- 3) факторы, подчиняющиеся социальным законам и допускающие оценку возможности их реализации с использованием методов математической статистики и теории вероятности;
- 4) относительная неясность, возникающая из-за наличия в законах и описаниях условий их действия формулировок, допускающих неоднозначное толкование.

Задание 4. Ко всеобщим законам организации не относится закон:

- 1) синергии;
- 2) пропорциональности;
- 3) развития;
- 4) онтогенеза;
- 5) самосохранения.

Задание 5. К структурно-формирующим законам организации не относится закон:

- 1) информированности — упорядоченности;
- 2) самосохранения;
- 3) пропорциональности;
- 4) соответствия;
- 5) композиции.

Задание 6. К законам взаимосвязи, взаимодействия и функционирования организации не относится закон:

- 1) единства анализа и синтеза;
- 2) соответствия;
- 3) пропорциональности;
- 4) онтогенеза;
- 5) наименьших.

Задание 7. Синергия — это:

- 1) возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет системного эффекта;
- 2) организационный процесс, выражающийся совместным действием структурных составляющих организационной системы, взаимодействием их функциональных свойств и потенциалов, приводящих к дополнительному эффекту или новому качеству системного образования;
- 3) вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

Задание 8. Сущность закона синергии заключается в том, что:

- 1) под действием окружающей среды происходит расхождение свойств первоначально близких систем (организаций);
- 2) в любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение энергетического ресурса (потенциала) по сравнению с простой суммой энергетических возможностей элементов;
- 3) разнообразие управляемой системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта, т.е. для управления большой (сложной) системой управляющая система должна иметь значительное собственное разнообразие.

Задание 9. Сущность закона самосохранения заключается в:

- 1) способности организационной системы сохранять (поддерживать) намеченный режим функционирования, несмотря на воздействующие на нее возмущения внешнего и внутреннего характера;
- 2) том, что любая реальная организационная система стремится сохранить себя как целостное образование;
- 3) в том, что в любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение энергетического ресурса (потенциала) по сравнению с простой суммой энергетических возможностей элементов.

Задание 10. Сущность закона развития заключается в:

- 1) том, что любая организационная система в процессе своего существования и функционирования проходит в своем развитии периодически повторяющиеся фазы жизненного цикла от ее возникновения до разрушения (ликвидации);
- 2) закономерном и последовательном количественном и качественном изменении системы вплоть до ее коренного преобразования;
- 3) том, что если система равновесия подвергается воздействию, изменяющему какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать этому изменению.

Задание 11. Сущность закона информированности — упорядоченности заключается в:

- 1) том, что нет упорядоченности без цели организации, а цель неопределима без информации;
- 2) том, что чем меньше разнообразие и больше информированность, тем упорядоченнее система;
- 3) целенаправленности функционирования и развития организации.

Задание 12. Информация не характеризуется:

- 1) объемом;
- 2) достоверностью;
- 3) ценностью;
- 4) насыщенностью;
- 5) открытостью;
- 6) полезностью.

Задание 13. Какое из свойств не присуще энтропии:

- 1) упорядоченность;
- 2) разнообразие;
- 3) насыщенность;
- 4) хаос.

Задание 14. Сущность закона композиции заключается в том, что:

- 1) композиция раскрывает и описывает значение последовательности в организации, определяет строгую, причинно-следственную конфигурацию формирования дерева целей как логической основы построения и представления планируемой организации;
- 2) композиция отражает стремление организационной системы к оптимальному согласованию целей ее структурных составляющих с главной целью системы в целом на основе гармоничной конфигурации взаиморасположения частей организации;
- 3) под воздействием изменения композиции состава структурного, или пространственного, или временного происходит изменение свойств организации.

Задание 15. Сущность закона пропорциональности заключается в:

- 1) отражении стремления организации к созданию и сохранению рационального соотношения между частями целого, а также их соразмерности, соответствия или зависимости;
- 2) том, что под воздействием изменения пропорций элементов композита происходит изменение свойств организации;
- 3) том, что это естественный процесс деятельности системы, при котором все лишние элементы выводятся (удаляются), а недостающие добавляются вплоть до некоторой наилучшей композиции.

Задание 16. Сущность закона анализа и синтеза заключается в том, что:

- 1) каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа — синтеза в результате которого происходит структурная оптимизация системы: система отказывается от устаревших неэффективных элементов, заменяя их более прогрессивными;
- 2) благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели;
- 3) под воздействием анализа и синтеза происходят изменения свойств и характеристик систем, наблюдаемые чаще в их структуре и функциях.

Задание 17. Сущность закона наименьших заключается в том, что:

- 1) структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. Устойчивость системы определяется только в конкретных сочетаниях прочности связей и количества элементов в ней;
- 2) разрушение структуры организации начинается с наиболее слабых связей;

- 3) по мере увеличения числа элементов в системе вероятность их устойчивости быстро снижается.

Задание 18. Зависимость — это:

- 1) причинно-следственная связь между структурными и процессными составляющими организационного целого, а также характер этой связи;
- 2) необходимая, существенная, постоянно повторяющаяся взаимосвязь явлений реального мира, определяющая этапы и формы процесса становления, развития явлений, процессов, объектов;
- 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в явлении, процессе, объекте.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

1. Раскройте предмет и задачи теории организации.
2. Назовите функции теории организации.
3. Объясните задачи, решаемые теорией организации.
4. Докажите, что теория организации является междисциплинарной областью научных исследований и взаимосвязана с другими науками.
5. Покажите место теории организации в структуре управленческих наук.
6. Раскройте основные направления развития теории организации.
7. Охарактеризуйте основы теории организации: абстрактно-теоретическая концепция, классическая теория организации, бюрократическая теория организации, организационная концепция человеческих отношений, ситуационные теории организации, теория организационного потенциала, теория институтов и институциональных изменений, концепция системного подхода.

Тема 2. Организация как система

1. Раскройте содержание понятия «организация».
2. Охарактеризуйте основные понятия теории систем, используемые в теории организации: система, элемент, связи и их виды, виды систем (конкретные, абстрактные, открытые, закрытые, изолированные), внешняя среда.
3. Приведите способы представления систем.
4. Объясните структурность систем.
5. Раскройте состояния системы: поведение, равновесие, устойчивость, развитие, цель.
6. Охарактеризуйте базовые свойства: эмерджентность, синергичность, мультипликативность (умножение), целостность, организованность, структурность, надежность, адаптируемость.

7. Охарактеризуйте классификационные признаки систем: простые, сложные, большие, малые, детерминированные, стохастические, хорошо и плохо организованные, специальные, многофункциональные и универсальные, стабильные и развивающиеся, автоматические, решающие, самоорганизующиеся, предвидящие, превращающиеся, управляемые, неуправляемые, производящие, управляющие, обслуживающие, централизованные, децентрализованные, механистические и органические.

Задача

Тема: «Разработка правил оценки состояний организационной системы»

Цель — уяснить механизм формирования результирующего состояния организационной системы.

Задание

1. Используя метод нечеткой логики, постройте матрицу правил оценки подверженности организации банкротству (Π_6) по двум показателям матрицы оценки стабильности (C_T) и трем показателям матрицы оценки эффективности (\mathcal{E}) организации исходя из трехуровневых оценок их значений: высокие (В), средние (С), низкие (Н). Результирующую оценку состояния впишите вместо знаков вопроса справа в скобках.

2. По результатам выполненного задания сделайте письменные выводы и пояснения.

Исходные данные

Показатели матрицы C_T :

- регулярность выхода сотрудников на работу: В, С, Н;
- оперативность текущих поставок: В, С, Н.

Показатели матрицы \mathcal{E} :

- качество продукции: В, С, Н;
- выполнение оперативных поручений: В, С, Н;
- издержки сбыта: В, С, Н.

Слева в скобках указаны индексы состояний.

Методические рекомендации

Матрица Π_6 строится как сумма отношений элементов строк матрицы \mathcal{E} с элементами столбцов матрицы C_T

Алгоритм построения матрицы стабильности (C_T):

$$\begin{pmatrix} 11 & 21 & 31 \\ 12 & 22 & 32 \\ 13 & 23 & 33 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \end{pmatrix},$$

где знак «?» соответствует значению В, С либо Н.

Например: **ЕСЛИ** регулярность выхода сотрудников на работу равна В, **И** оперативность текущих поставок равна В, **ТО** C_T 11 равно В.
 Алгоритм построения матрицы стабильности (Θ):

$$\begin{pmatrix} 111 & 211 & 311 \\ 121 & 221 & 321 \\ 131 & 231 & 331 \\ 112 & 212 & 312 \\ 122 & 222 & 322 \\ 132 & 232 & 332 \\ 113 & 213 & 313 \\ 123 & 223 & 323 \\ 133 & 233 & 333 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \end{pmatrix},$$

где знак «?» соответствует значению В, С либо Н.

Например: **ЕСЛИ** качество продукции В, **И** выполнение оперативных поручений В, **И** издержки сбыта Н, **ТО** C_T 113 равно В.
 Алгоритм построения матрицы стабильности (Π_6):

$$\Pi_6 = \Theta \times C_T.$$

$$\begin{pmatrix} 111 & 211 & 311 \\ 121 & 221 & 321 \\ 131 & 231 & 331 \\ 112 & 212 & 312 \\ 122 & 222 & 322 \\ 132 & 232 & 332 \\ 113 & 213 & 313 \\ 123 & 223 & 323 \\ 133 & 233 & 333 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 11 & 21 & 31 \\ 12 & 22 & 32 \\ 13 & 23 & 33 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \\ ? & ? & ? \end{pmatrix},$$

где знак «?» соответствует оценке состояния значению: маловероятно (МВ), вероятно (В) либо вполне вероятно (ВВ).

Например: **ЕСЛИ** в строке матрицы Θ 111 = В, 211 = С, 311 = С, а в столбце матрицы C_T 11 = В, 12 = С и 13 = Н, **ТО** элемент 111 матрицы Π_6 равен: $(В \wedge В \vee С \wedge С + С \wedge Н)$ равно ВВ (вполне вероятно).

Тема 3. Социальная организация

1. Дайте определение понятия и укажите особенности социальных организаций. Раскройте содержание состава социальных организаций: группа, коллектив.
2. Перечислите виды социальных систем.
3. Охарактеризуйте особенности социальных организаций.
4. Объясните причины создания социальных организаций.
5. Охарактеризуйте свойства социальных организаций: комплексность, формализованность, централизованность и децентрализованность, интеграция, автономизация, идеологизация, инертность, адаптивность, жизнеспособность, ответственность, репродуктивность, обучаемость, конкурентоспособность.
6. Раскройте содержание признаков социальной системы: множественность элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между элементами, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, наличие функции управления.
7. Охарактеризуйте виды социальных организаций: деловые, общественные, ассоциативные, формальные, неформальные, первичные, вторичные, корпоративные, механистические, органические.
8. Приведите признаки социальной общности и социальной группы.
9. Укажите различия между номинальными и реальными группами.

Задача

Тема: «Организация как система»

Цель — уяснить особенности образования социальной системы и механизма ее изменения, развить навыки построения схемы социальной системы.

Задание

1. Постройте граф социальной организационной системы, состоящей из следующих элементов: студент, группа, преподаватель, декан.
2. Пользуясь классификацией связей, опишите по 2–4 вида связей между каждым из элементов с указанием их направленности.
3. Классифицируйте полученную систему по характеру связей ее элементов. Поясните, для чего необходима данная классификация системы.
4. Опишите внешнюю среду построенной системы.
5. Охарактеризуйте состояние построенной системы (поведение, равновесие, устойчивость, развитие и др.).
6. Определите цель построенной системы с позиций студента.
7. Установите 3–4 свойства, которыми обладает построенная система, и поясните почему. Какие из них относятся к базовым?
8. Определите перспективы развития построенной системы.

9. По результатам выполненного задания сделайте письменные выводы и пояснения.

Тема 4. Хозяйственная организация

1. Назовите виды организации субъектов хозяйствования.
2. Дайте определение понятия «хозяйственная организация».
3. Объясните сущность и особенности коммерческих организаций, дайте характеристику их видов.
4. Приведите основные формы хозяйственных организаций.

Тема 5. Организация и управление

1. Раскройте содержание системы управления организацией (методология, процесс, структура и техника управления).
2. Дайте характеристику элементов методологии управления: цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы.
3. Дайте характеристику элементов структур управления.
4. Укажите признаки видов структур управления.

Задача 1

Тема: «Классификация контроля внутренней среды организационной системы»

Цель — развить и закрепить навыки систематизации элементов организационной системы, ее формирования и анализа связей в ней.

Задание

При выполнении задания используйте исходные данные ниже-приведенной таблицы.

1. Идентифицируйте признаки классификации в соответствии со следующими основаниями: технология, субъект, объект, время, пространство, функция (запишите ответ вместо знака вопроса в строке графы 1).
2. Схематически постройте систему взаимодействия приведенных оснований классификации.
3. Охарактеризуйте содержание таблицы с позиции системного подхода.
4. Объясните практическую значимость сделанной вами классификации.
5. Напишите пояснения к результатам классификации, сделайте письменные выводы.

Исходные данные

Классификационные признаки и элементы внутреннего контроля

Основание классификации	Признак классификации	Элементы класса внутреннего контроля
?	Форма контроля	1. Внутренний аудит. 2. Структурно-функциональная форма внутреннего контроля

Основание классификации	Признак классификации	Элементы класса внутреннего контроля
?	Уровень автоматизации контроля (признак типологии внутреннего контроля)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неавтоматизированный внутренний контроль. 2. Неполностью автоматизированный внутренний контроль. 3. Полностью автоматизированный внутренний контроль
?	Методические приемы контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общенаучные методические приемы контроля (анализ, синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др.). 2. Собственные эмпирические методические приемы контроля (инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счета, метод сопоставления однородных фактов, служебное расследование, экспертизы различных видов, сканирование, логическая проверка, письменный и устный опросы и др.). 3. Специфические приемы смежных экономических наук (приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики)
?	Значимость субъектов внутреннего контроля (с точки зрения контрольной деятельности)	Контроль, осуществляемый субъектами внутреннего контроля 1, 2, 3, 4 и 5-го уровней
?	Иерархичность объектов контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль системы объектов в целом (всей коммерческой организации). 2. Контроль подсистем системы объектов. 3. Контроль отдельных объектов
?	Стадии проведения контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предварительный контроль. 2. Промежуточный контроль. 3. Конечный контроль
?	Функциональная направленность контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Администраторский контроль. 2. Финансово-экономический контроль. 3. Бухгалтерский контроль. 4. Правовой контроль. 5. Технический контроль. 6. Технологический контроль. 7. Кадровый контроль.

Основание классификации	Признак классификации	Элементы класса внутреннего контроля
		8. Контроль, направленный на обеспечение безопасности коммерческой организации
?	Характер взаимоотношений контролирующего и контролируемого работников	1. Контроль, обусловленный отношениями подчиненности. 2. Контроль, не обусловленный отношениями подчиненности
?	Временная направленность контроля	1. Стратегический контроль. 2. Tактический контроль. 3. Оперативный контроль
?	Пространственный аспект	1. Входной контроль. 2. Процессный контроль. 3. Выходной контроль
?	Величина (сложность) объекта контроля	1. Тематический контроль. 2. Комплексный контроль
?	Источники данных контроля	1. Документальный контроль. 2. Фактический контроль. 3. Автоматизированный контроль
?	Способ взаимоотношений работников	1. Односторонний (функционально-принудительный) контроль. 2. Взаимный (двусторонний или многосторонний) контроль
?	Этапы получения информации	1. Первичный контроль. 2. Сводный контроль
?	Характер отношения к объекту	1. Направляющий контроль. 2. Фильтрующий (этапный) контроль
?	Характер контрольных мероприятий	1. Плановый контроль. 2. Внезапный контроль
?	Периодичность проведения контрольных мероприятий	1. Систематический контроль. 2. Периодический контроль. 3. Эпизодический контроль
?	Полнота охвата объекта контроля	1. Сплошной контроль. 2. Несплошной контроль
?	Время осуществления контрольных действий	1. Предварительный контроль. 2. Текущий контроль. 3. Последующий контроль
?	Интенсивность проведения контроля	1. Контроль, осуществляемый в облегченном режиме. 2. Контроль, осуществляемый в нормальном режиме. 3. Контроль, осуществляемый в усиленном режиме

Основание классификации	Признак классификации	Элементы класса внутреннего контроля
?	Фазы воспроизводственного цикла	1. Контроль снабженческо-заготовительной деятельности. 2. Контроль производственной деятельности. 3. Контроль финансово-сбытовой деятельности

Задача 2

Тема: «Контроль отклонения процессов»

Цель — уяснить объективность причин подвижности организационных систем и ограниченности возможностей воздействия на них, развить творческий потенциал студента по нахождению способов преодоления организационных ограничений.

Задание

1. Определите период выхода процессов из-под контроля за предел допустимого значения.
2. Составьте в таблице график контроля процессов руководителем на 30 рабочих дней.
3. Определите дни, когда нагрузка по контролю превышает возможности руководителя обеспечить полноту контроля (более трех процессов).
4. Внесите предложения по обеспечению полноты контроля в течение всего периода.
5. Определите, в каких службах (подразделениях) организации происходят процессы.
6. Рассчитайте суммарный уровень отклонения всех процессов за 30 дней.
7. Постройте организационную структуру по своему усмотрению. Укажите виды процессов между подразделениями. Выполненное задание оформите письменно.

Условия

Сведения о контролируемых процессах и вероятности их отклонения в сутки представлены ниже в таблице. Допустимый уровень отклонения процесса до вмешательства руководителя не должен превышать 0,3.

Вероятность и период выхода процесса за допустимый уровень

Вид контроля-руемого процесса	Вероятность отклонения в течение дня	Период выхода процессов за допустимый уровень	Дни отклонения процессов																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Кассовый план	0,30																																	
Выполнение оперативных поручений	0,20																																	
Текущие поставки материалов	0,13																																	
Сбыт продукции	0,11																																	
Комплектация кадрами	0,10																																	
Охрана труда и техника безопасности	0,09																																	
Информационные потоки	0,08																																	
Качество продукции	0,08																																	
Энергообеспечение	0,07																																	

Тема 6. Выявление действия и классификация объективных законов организации

1. Обоснуйте необходимость наблюдения законов.
2. Раскройте содержание средств выявления истинности законов тождества, противоречия, исключенного третьего, достаточного основания.
3. Докажите наличие связей между зависимостями, законами и закономерностями в организации.
4. Перечислите основные требования к законам организации.
5. Укажите особенности социальных законов.
6. Охарактеризуйте проявление действия законов через неопределенность, случайность.
7. Поясните классификацию объективных законов организации: всеобщие, структурно-формирующие, взаимосвязи, взаимодействия и функционирования.

Тема 7. Всеобщие законы теории организации

1. Объясните закон синергии, используя проявление, терминологические определения, формализацию, оценку условий действия, формулировку понятия.
2. Объясните закон самосохранения исходя из сущности самосохранения, механизма самосохранения, устойчивости и ее характеристики: неустойчивость, асимптотически устойчивая система, равновесие, гомеостаз.
3. Раскройте механизмы самосохранения организации.
4. Назовите виды механизмов самосохранения.
5. Охарактеризуйте структурную устойчивость.
6. Объясните закон Ле Шателье.
7. Объясните закон развития (онтогенеза).
8. Обоснуйте существование жизненного цикла.
9. Приведите формализованное выражение закона самосохранения.
10. Перечислите стадии онтогенеза организации и приведите признаки их диагностирования.

Задача 1

Тема: «Закон развития»

Цель — уяснить механизм действия закона развития, развить навыки диагностирования его фаз и их оценки.

Задание

1. Определите численным методом интервалы временных границ смены четырех фаз жизненного цикла организации по данным, характеризующим ее динамику развития, исходя из рис. 18 (см. п. 7.4): появление (OA), рост (AB), зрелость (BC), насыщение (CD), упадок (D).

2. По результатам выполненного задания сделайте письменные выводы и пояснения.

Исходные данные

Данные, характеризующие динамику развития организации, представлены ниже в таблице.

Параметры динамики развития организации за восемь лет

Временной период развития организации, лет	Значения, %		
	Функция цели	Производная функции цели	Средняя функция цели
0	-0,15807	-0,15807	0
0,421053	0,038441	0,196512	0,091298
0,842105	0,723472	0,685031	0,859123
1,263158	2,679029	1,955557	2,120898
1,684211	7,250513	4,571484	4,304992
2,105263	16,00074	8,750223	7,600349
2,526316	29,71043	13,70969	11,76038
2,947368	47,281	17,57057	16,04177
3,368421	65,67163	18,39063	19,49627
3,789474	81,3284	15,65677	21,46166
4,210526	92,04761	10,7192	21,86131
4,631579	97,73126	5,683658	21,10107
5,052632	99,6957	1,964439	19,73144
5,473684	99,49572	-0,19999	18,1771
5,894737	98,22363	-1,27208	16,66294
6,31579	96,4342	-1,78944	15,26875
6,736842	94,34841	-2,08579	14,00484
7,157895	92,04367	-2,30474	12,85904
7,578947	89,55161	-2,49206	11,81584
8	86,89309	-2,65851	10,86164

Методические рекомендации

При определении фазы жизненного цикла руководствуйтесь нижеприведенными признаками.

1. Фаза появления (*OA*). Нижняя граница равна нулю; верхняя граница соответствует точке первой смены знака производной с минуса на плюс.

2. Фаза роста (*AB*). Начинается от верхней границы фазы появления до точки максимума производной функции цели.

3. Фаза зрелости (*BC*). Располагается в интервале от максимума производной до максимума средних значений функции цели.

4. Фаза насыщения (*CD*). Располагается в интервале от максимума средних значений функции цели до нулевого значения производной.

5. Фаза упадка (от D). Находится после нулевого значения производной.

Задача 2

Тема: «Закон самосохранения»

Цель — уяснить механизм действия закона самосохранения, развить навыки оценки устойчивости организационных систем и аналитические возможности нахождения решений обеспечения их устойчивости.

Задание

1. Используя критерий устойчивости Рауса — Гурвица, определите, устойчивы ли построенные в задаче 3 в теме 11 «Принципы статической и динамической организации» (см. ниже) линейно-функциональная и дивизиональная организационные структуры.

2. Внесите в матрицы организационных связей количественные и структурные изменения так, чтобы получить устойчивость организационных структур.

3. По результатам анализа устойчивости сделайте письменные выводы и пояснения.

Исходные данные

Матрицы связей линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур используются из результатов выполнения задачи 3 в теме 11 «Принципы статической и динамической организации».

Методические рекомендации

1. Постройте характеристические многочлены матриц связей линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур вида

$$\lambda^3 + b\lambda^2 + c\lambda + d = 0.$$

Для этого внесите в поле на листе файла Excel матрицу связей линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур из задачи 3 в теме 11 «Принципы статической и динамической организации». Для расчета коэффициентов характеристического многочлена можно использовать готовые программы.

2. Критерий Рауса — Гурвица характеризует устойчивость характеристического многочлена третьей степени как следующее отношение:

$$(bc)/d - 1 > 0.$$

Рассчитайте полученные отношения.

3. Внесите в матрицы организационных связей количественные и структурные изменения так, чтобы получить устойчивость организационных структур.

4. Составьте пояснительную записку, обобщающую результаты сравнения полученных нагрузок при различном типе организационных структур.

Тема 8. Общие структурно-формирующие законы теории организации

1. Дайте определение закона информированности — упорядоченности.
2. Объясните понятия «информация» и «энтропия».
3. Охарактеризуйте содержание объема символической информации.
4. Охарактеризуйте содержание объема воспринимаемой информации.
5. Объясните понятия «достоверность», «ценность», «насыщенность», «открытость информации».
6. Покажите уровни развития составляющих информационной среды.
7. Охарактеризуйте энтропию как количественную меру неупорядоченности организационных процессов.
8. Раскройте формальную связь между понятиями упорядоченности и информации.
9. Охарактеризуйте содержание понятий «разнообразие» и «хаос».
10. Назовите факторы, влияющие на упорядоченность организационных процессов.
11. Обоснуйте применение цели в качестве критерия упорядоченности.
12. Приведите формулировки закона информированности — упорядоченности.
13. Объясните понятие закона композиции.
14. Раскройте признаки явления и укажите функцию композиции.
15. Объясните понятие «композиция».
16. Охарактеризуйте виды композиции: структурная, пространственная, временная; функции композиции. Сформулируйте закон композиции.
17. Дайте определение закона пропорциональности.
18. Охарактеризуйте явление и укажите функцию пропорциональности.
19. Объясните понятие «пропорциональность».
20. Раскройте содержание видов пропорциональности: соотношение, соразмерность, соответствие.
21. Покажите связь пропорциональности с законом перехода количественных изменений в качественные.
22. Охарактеризуйте четыре задачи пропорционального управления организационной системой. Приведите примеры задач пропорционального управления.
23. Дайте определение и укажите формы понятия «диспропорция».
24. Сформулируйте закон пропорциональности.

Задача 1

Тема: «Закон информированности — упорядоченности»

Цель — уяснить принцип действия механизма закона информированности — упорядоченности, развить навыки оценки его последствий.

Задание

1. На основе формулы К. Шеннона определите: 1) полное количество информации неравновероятных событий; 2) удельное количество информации, приходящееся на один источник; 3) скорость упорядочения системы. Результаты расчетов внесите в таблицу.

2. По результатам выполненного задания сделайте письменные выводы и пояснения.

Исходные данные

Сведения о неравновероятных событиях выхода процесса из-под контроля представлены в таблице.

Характеристики упорядоченности процессов

Вид организационного процесса — сигнал	Вероятность события,		
	p_i	$\log_2 p_i$	$p_i \log_2 p_i$
1. Кассовый план	0,3		
2. Выполнение оперативных поручений	0,2		
3. Текущие поставки материалов	0,13		
4. Сбыт продукции	0,11		
5. Комплектация кадрами	0,1		
6. Охрана труда и техника безопасности	0,09		
7. Информационные потоки	0,08		
8. Качество продукции	0,08		
9. Энергообеспечение	0,07		
10. Пожарная безопасность	0,07		
11. Выход сотрудников на работу	0,06		
12. Выполнение планового задания	0,05		
13. Мотивационный механизм	0,04		
14. Бухгалтерская и финансовая деятельность	0,04		
15. Процедуры принятия решений	0,03		
16. Техническое состояние оборудования	0,02		
Полное количество информации I			
Удельное количество информации			

Методические рекомендации

Используя формулу К. Шеннона, заполните пустые графы вышеприведенной таблицы.

Формула Шеннона для определения полного количества информации I , доставленного отрезком из N сигналов, имеет следующий вид:

$$-N \sum_{i=1}^k p_i \log_2 p_i,$$

где p_i — вероятность i -го события.

Формула Шеннона для определения удельного количества информации, приходящегося на один источник, имеет вид

$$I = - \sum_{i=1}^k p_i \log p_i,$$

где I — количество информации, которое получается после реализации одного из возможных событий; k — количество видов возможных событий.

Скорость упорядочения системы (ΔR) равна $\Delta R = I/V$, где V — разнообразие системы; варианты развития: 1) ускорение развития; 2) замедление развития; 3) стабилизация; 4) оптимизация; 5) ликвидация.

Задача 2

Тема: «Закон пропорциональности»

Цель — уяснить принцип действия механизма закона пропорциональности, развить навыки оценки его последствий.

Задание

1. Исходя из закона пропорциональности А. Цейзинга (деление целого на неравные части пропорционально, когда отношение частей целого между собой то же, что и отношение их к целому, т.е. то отношение, которое дает золотое сечение)¹ и метода собственных векторов линейных матриц, найдите такое соотношение между возрастными пропорциями сотрудников трех подразделений организации, при котором в собственном векторе на группу сотрудников в возрасте до 22 лет приходится 20% и на группу свыше 50 лет — 20%.

2. По результатам анализа полученной пропорции составьте пояснительную записку. Объясните, чем эффективна полученная пропорция.

Исходные данные

1. Общая численность сотрудников организации — 42 человека.
2. Исходная линейная матрица возрастных пропорций сотрудников трех подразделений организации представлена в виде таблицы.

¹ «Всеобщий закон пропорциональности» А. Цейзинга. URL: http://www.goldenmuseum.com/0503proportionality_rus.html

Возраст сотрудников	Отделы организации, человек		
	А	Б	В
до 22 лет	2	1	3
от 22 до 50 лет	15	2	5
свыше 50 лет	2	11	1

Методические рекомендации

1. Внесите в поле на листе файла Excel матрицу возрастных пропорций сотрудников.

2. Рассчитайте стандартным методом коэффициенты нормированного вектора собственных значений, характеризующие исходную структуру возрастной пропорции сотрудников всей организации.

3. Изменяя возрастную численность отделов, добейтесь требуемой пропорции: 20:60:20. Общая численность сотрудников остается неизменной — 42 человека.

4. Составьте пояснительную записку, обобщающую результаты сравнения полученных нагрузок при различном типе организационных структур.

Примечание. Дополнительные сведения по закону пропорциональности: <http://management-study.ru/zakon-proporcionalnosti.html>

Тема 9. Законы взаимосвязи, взаимодействия и функционирования

1. Объясните закон единства анализа и синтеза.
2. Раскройте явление анализа и синтеза.
3. Раскройте понятие анализа и синтеза.
4. Приведите задачи анализа и синтеза.
5. Проиллюстрируйте механизм закона анализа и синтеза.
6. Покажите единство процессов расчленения и соединения.
7. Докажите единство процессов возникновения и исчезновения.
8. Приведите примеры действия механизма анализа и синтеза организационных систем.
9. Воспроизведите формулировку закона единства анализа и синтеза.
10. Объясните закон наименьших.
11. Раскройте явление закона наименьших.
12. Охарактеризуйте структурную устойчивость и условия ее существования.
13. Раскройте предел роста любой организации.
14. Объясните эмпирическую зависимость устойчивости системы от числа элементов в ней Дж. Клира.
15. Покажите области применения закона наименьших в организационных системах.
16. Сформулируйте закон наименьших.

Тема 10. Специфические законы социальной организации

1. Укажите источник специфических законов.
2. Охарактеризуйте законы организации компаний.
3. Охарактеризуйте законы организации людей.
4. Проанализируйте группировку специфических законов социальной организации и охарактеризуйте их содержание: своеобразие, социальная гармония, оптимальная нагрузка, эффективное восприятие и запоминание информации, эффективное осмысление, установка, устойчивость информации, доходчивость информации.

Тема 11. Принципы статической и динамической организации

1. Раскройте принципы образования организационных структур: структура организации, понятие структуры.
2. Перечислите и охарактеризуйте элементы структуры.
3. Покажите связь вертикальной и горизонтальной структуры.
4. Охарактеризуйте линейные и функциональные связи.
5. Проанализируйте базовые элементы организационных структур: операционный и стратегические центры, промежуточное звено, техноструктура, службы поддержки.
6. Раскройте связь свойств организационной структуры с принципами специализации, формализации и централизации.
7. Приведите признаки статического и динамического состояния организации.
8. Охарактеризуйте статический и динамический подходы формирования организационных структур.
9. Объясните соответствие законов организации ее состояниям по Э. Смирнову.
10. Охарактеризуйте принципы статического состояния организации: приоритета целей, приоритета функций над структурой, приоритета субъекта управления над объектом.
11. Раскройте особенность принципов А. Файоля соответствия распорядительства и подчинения.
12. Проанализируйте особенности принципов прямоотчности и синхронизации.
13. Охарактеризуйте принципы динамической организации.
14. Дайте определение динамического состояния организации и динамики.
15. Раскройте содержание принципов динамического состояния организации: приоритета персонала, приоритета структур над функциями, приоритета объекта управления над субъектом.
16. Объясните принцип соответствия.
17. Объясните принцип оптимальности.

Задача 1

Тема: «Исследование динамических характеристик структуры систем»

Цель — уяснить действие механизма проявления динамических характеристик структуры систем, развить навыки оценки его последствий.

Задание

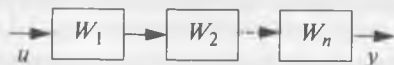
1. Используя организационную структуру, построенную в задаче 2 по теме «Контроль отклонения процессов», произведите расчет ее общего динамического состояния.

2. По результатам выполненного задания сделайте письменные выводы и пояснения.

Методические рекомендации

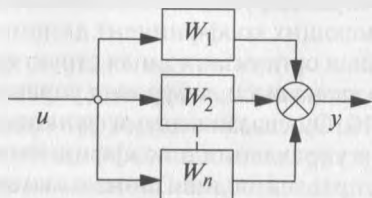
При расчете состояния организационной структуры руководствуйтесь нижеследующими зависимостями.

1. Динамическое состояние последовательно соединенных звеньев структуры



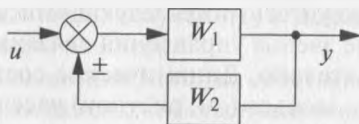
рассчитывается по формуле $W = W_1 \cdot W_2 \cdot \dots \cdot W_n$.

2. Динамическое состояние параллельно соединенных звеньев структуры



рассчитывается по формуле $W = W_1 + W_2 + \dots + W_n$.

3. Динамическое состояние звеньев структуры, соединенных обратной связью



рассчитывается по формуле $W = \frac{W_1}{1 \pm W_1 W_2}$.

Значения W_n соответствуют вероятности отклонения контролируемого процесса в течение дня из задания к задаче 2 по теме «Контроль отклонения процессов».

Задача 2

Тема: «Сравнение динамических различий основных организационных структур»

Цель — уяснить явление динамических различий основных организационных структур и развить аналитические навыки его оценки.

Задание

1. Постройте схемы линейной, линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, используя в каждой по 15 звеньев.

2. Произведите расчет их общего динамического состояния и сравните полученные расчеты.

3. По результатам выполненного задания сделайте письменные выводы и пояснения.

Исходные данные

1. Линейная организационная структура состоит из одного управленческого звена с коэффициентом динамики 1,1, связанного с 14 исполнительными звеньями, имеющими коэффициент динамики 0,5.

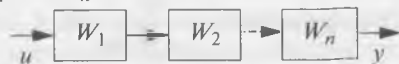
2. Линейно-функциональная организационная структура состоит из одного управленческого звена высшего уровня управления с коэффициентом динамики 1,1, связанного с двумя функциональными звеньями среднего уровня управления с коэффициентами динамики 0,55. Они координируют деятельность оставшихся исполнительных звеньев, имеющих коэффициент динамики 0,5.

3. Дивизиональная организационная структура состоит из одного управленческого звена высшего уровня управления с коэффициентом динамики 1,10. Он связан с двумя функциональными звеньями среднего уровня управления с коэффициентом динамики 0,55 и двумя звеньями управления дивизиональными подразделениями с коэффициентом динамики 0,55. Последним подчинены по пять исполнительных звеньев, имеющих коэффициент динамики 0,50.

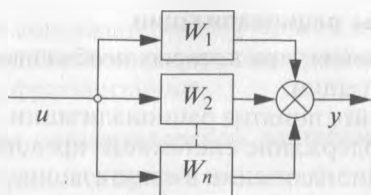
Методические рекомендации

При расчете общего динамического состояния организационной структуры руководствуйтесь нижеследующими зависимостями.

1. Вышестоящие звенья управления связаны с нижестоящими звеньями последовательно. Динамическое состояние последовательно соединенных звеньев (см. рисунок) рассчитывается по формуле $W = W_1 \cdot W_2 \cdot \dots \cdot W_n$.



2. Звенья одного уровня управления связаны параллельно. Динамическое состояние параллельно соединенных звеньев (см. рисунок ниже) рассчитывается по формуле $W = W_1 + W_2 + \dots + W_n$.



Обратите внимание на то, что звенья управления дивизиональными подразделениями, находясь на одном уровне управления, не связаны друг с другом, а только с функциональными звеньями управления.

Задача 3

Тема: «Оценка влияния связей на состояния организационной системы»

Цель — уяснить явление влияния связей на состояния организационной системы и развить аналитические навыки его оценки.

Задание

1. Определите максимально возможную нагрузку на одно подразделение при различном типе построении организационных структур и пропорции ее распределения по уровням управления.
2. По результатам анализа нагрузки сделайте письменные выводы и пояснения.

Исходные данные

Данные о количестве уровней и динамических состояниях звеньев на различных уровнях управления для линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур используются из результатов выполнения задачи 2 темы 11.

Методические рекомендации

1. На основе теории графов постройте матрицы связей уровней управления линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур. Данные этой матрицы, соответствующие численным значениям результатов, полученных в задаче 2 темы 11, внесите в поле 2×2 (3×3) на файле Excel.
2. Определите численным методом собственный вектор (структуру распределения нагрузки). Собственный вектор служит основой численного метода расчета собственных значений матриц.
3. Рассчитайте максимальное собственное значение (предельно возможную нагрузку на одно подразделение).
4. Составьте пояснительную записку, обобщающую результаты сравнения полученных нагрузок при различном типе организационных структур.

Тема 12. Принципы рационализации

1. Назовите условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации.
2. Сформулируйте понятие рационализации.
3. Раскройте содержание системного представления направлений и объектов рационализации в организации.
4. Приведите алгоритм процедур рационализации.
5. Перечислите родоначальников теории рационализации.
6. Продемонстрируйте процедуру рационализации распределения функциональных обязанностей между специалистами.
7. Приведите формулировки принципов рационализации.
8. Раскройте содержание принципов рационализации организации по Э. Смирнову: последовательного подключения; всесторонности входной информации; всесторонности рекомендаций по рационализации организации; внутренней рационализации.

Тема 13. Проектирование организационных систем

1. Объясните понятие и задачи организационного проектирования.
2. Раскройте различие между проектированием организационных систем и рационализацией.
3. Оцените вклад информационных технологий в обновление процесса. Объясните структуру основных проектов обновления в 1990-х годах.
4. Обоснуйте цель проектирования.
5. Охарактеризуйте проектирование как научно-практический метод.
6. Покажите направления и состав основных процессов проектирования организационных систем.
7. Охарактеризуйте содержание проектирования организационных систем: композиция организационных структур, структуризация, регламентация, ориентация.
8. Покажите применение методов проектирования организационных структур: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования.
9. Охарактеризуйте типы организационных моделей.
10. Проанализируйте возможности нормативно-функционального метода проектирования и график Ганта.
11. Охарактеризуйте критерии оценки эффективности организационных структур: критерии оценки конечных результатов деятельности организаций; прямые и косвенные критерии оценки эффективности системы управления.
12. Приведите методы оценки экономической эффективности проектных разработок.

13. Объясните содержание видов организационных структур: функциональных, дивизиональных, адаптивных, матричных, программно-целевых, фрагментарных.

Тема 14. Субъекты организаторской деятельности

1. Раскройте сущность организационной деятельности.
2. Объясните понятия «субъект» и «объект» организаторской деятельности.
3. Раскройте содержание состава субъектов (административно-управленческого персонала).
4. Раскройте содержание состава объектов организаторской деятельности.
5. Перечислите процедуры субъектов и объектов.
6. Охарактеризуйте виды организаторской деятельности субъектов по уровням в организационной системе страны, на федеральном уровне, уровне местного самоуправления, уровне хозяйственной организации.
7. Проанализируйте содержание группы как субъекта организационной деятельности и как объекта управления: признаки, виды, характеристики.
8. Приведите классификацию групп.
9. Раскройте структуру групп.
10. Покажите коллектив как субъект и объект организационной деятельности.
11. Перечислите и раскройте функции коллектива как субъекта организационной деятельности.
12. Приведите признаки существования коллектива.
13. Раскройте социальные функции коллектива.
14. Охарактеризуйте виды структур коллектива: деловой, социально-психологической (статус, власть, лидерство).
15. Объясните значение норм и оценок членов коллектива.
16. Обоснуйте необходимость эффективности взаимодействия коллектива с его руководителями.
17. Проанализируйте процессы, регулирующие коллектив: стихийные (спонтанные) и организованные.
18. Объясните функцию схемы коммуникации в организаторской деятельности.
19. Охарактеризуйте виды коммуникативного взаимодействия: информационные, административные, технические.
20. Охарактеризуйте признаки коммуникационных структур: глобальной, централизованной, децентрализованной, полицентричной, вертикальной, горизонтальной, диагональной.
21. Раскройте содержание открытых, замкнутых и комбинированных видов коммуникационных структур.

22. Укажите признаки и охарактеризуйте свойства следующих элементарных схем коммуникационных структур: «змея», «звезда», «шпора», «тент», «палатка», «дом», «круг», «сложный круг», «колесо», «соты».

Тема 15. Организационная культура

1. Перечислите признаки организационной культуры по С. Роббинсу, Ф. Харрису и Р. Морану.
2. Раскройте суть организационной культуры.
3. Назовите и охарактеризуйте факторы, определяющие организационную культуру.
4. Сравните понятия организационной культуры Э. Шейна, Н. Деметра, Р. Дафта, М. Колокневой и др.
5. Охарактеризуйте функции организационной культуры: внешние и внутренние.
6. Проанализируйте свойства и типы организационных культур.
7. Перечислите средства и элементы поддержания организационных культур.
8. Охарактеризуйте методы поддержания организационной культуры.
9. Оцените основные средства поддержания организационной культуры: мотивация, трудовая, технологическая и организационная дисциплина, организационные действия.
10. Раскройте содержание состава элементов организационной культуры: объективного, субъективного.
11. Объясните процессы, поддерживающие организационную культуру.
12. Докажите влияние организационной культуры на результаты деятельности организации.
13. Укажите национальные аспекты в организационной культуре.
14. Охарактеризуйте факторы, определяющие национальную специфику в организационной культуре.
15. Сравните модель Хофстеде с моделью Лэйн — Дистефано.

Тема 16. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли

1. Охарактеризуйте причины, и способы развития организационно-управленческой мысли: потребности в эффективном функционировании социальных организаций, в представлениях об их природе как феномене и функциях, возникающие изменения содержания и форм проявления под воздействием развития общества; эмпирическое, теоретическое и духовное мышление.
2. Укажите истоки развития организационно-управленческой мысли в Древней Греции, Китае, средневековой парадигме.

3. Охарактеризуйте причину начала систематизации представлений об организационно-управленческой деятельности.
4. Приведите факты формирования школы научного управления производством.
5. Приведите факты начала этапа классической теории организации.
6. Охарактеризуйте ключевые основы классической теории организации: разделение труда, линейные и функциональные процессы, структура и нормы управляемости (объем управления).
7. Укажите признаки этапа неоклассической теории организации.
8. Покажите вклад М. Фоллет, Э. Мэйо и А. Маслоу в развитие неоклассической теории организации.
9. Обоснуйте главный вклад неоклассических школ в развитие теории организации.
10. Объясните суть новой интерпретации неоклассиками ключевых элементов классической теории: разделение труда, линейные и функциональные процессы, организационная структура, норма управляемости.
11. Охарактеризуйте взгляд неоклассиков на неформальную организацию: местонахождение, род занятий, интересы, решение проблем.
12. Раскройте признаки и функции неформальных организаций в неоклассической теории организации.
13. Оцените интерпретацию взаимодействия формальной и неформальной организации в неоклассической теории организации.
14. Укажите признаки современного этапа развития мысли.
15. Проанализируйте системный подход как ключевое отличие современной теории организации от классической и неоклассической теорий.
16. Охарактеризуйте пять элементов организационной системы в современной теории организации: 1) человек; 2) формальная структура; 3) неформальная организация; 4) модели статуса и роли; 5) физическая среда работы.
17. Объясните теорию «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана.
18. Охарактеризуйте метод системного анализа как инструмент развития современной теории организации.
19. Дайте характеристику основных частей системы современной теории организации: человек, формальное структурирование, неформальная организация, понятие статуса и роли, физическая среда.
20. Раскройте содержание связующих процессов современной теории организации: коммуникации, баланса и принятия решений.
21. Проанализируйте характеристики связующих процессов, их содержание и функции.
22. Покажите цели организации как продукт принятия решений.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Номер темы	Темы семинарских занятий
1	Теория организации и ее место в системе научных знаний
2	Организация как система
5	Организация и управление
6	Выявление действия и классификация объективных законов организации
7	Всеобщие законы теории организации
8	Общие структурно-формирующие законы теории организации
10	Специфические законы социальной организации
12	Принципы рационализации
14	Субъекты организаторской деятельности
15	Организационная культура

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

План

1. Предмет и задачи теории организации.
2. Теория организации как междисциплинарная область научных исследований.
3. Место теории организации в структуре управленческих наук.
4. Основные направления развития теории организации.
5. Концептуальные основы теории организации.

Литература

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учеб. пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2007.
2. ЖиGUN Л.А. Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
3. Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: РИОР, 2009.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: КноРус, 2009.
5. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004.

Тема 2. Организация как система

План

1. Содержание понятия «организация».
2. Основные понятия теории систем, используемые в теории организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Способы представления систем организации.
5. Классификация, структура и свойства систем организации.

Литература

1. *Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2011.
2. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
3. *Мейер К., Дэвис С.* Живая организация: Компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2007.
4. *Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.* Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2009.
5. *Нив Г.Р.* Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга: Пер. с англ. М.: Альпина, 2007.
6. *Орчаков О.А.* Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009.
7. *Рогожин С.В., Рогожина Т.В.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2009.
8. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации: Учеб. пособие. 4-е изд., стер. М.: КноРус, 2008.
9. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: РИОР, 2009.

Тема 5. Организация и управление

План

1. Методология, процесс, структура и техника управления.
2. Характеристика элементов методологии управления: цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы.
3. Характеристика элементов структур управления и виды структур управления.

Литература

1. *Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2011.
2. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
3. *Орчаков О.А.* Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009.
4. *Рогожин С.В., Рогожина Т.В.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2008.
5. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
6. *Торстейн В.* Теория делового предприятия: Пер. с англ. М.: Дело, 2007.

Тема 6. Выявление действия и классификация объективных законов организации

План

1. Наблюдение законов организации.
2. Выявление истинности законов: законы тождества, противоречия, исключенного третьего, достаточного основания.
3. Зависимость, закон и закономерность организации.

4. Основные требования и особенности социальных законов.

5. Проявление действия законов: неопределенность, случайность.

Литература

1. Жигун Л.А. Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2009.
3. Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004.

Тема 7. Всеобщие законы теории организации

План

1. Сущность и формы проявления закона синергии.
2. Сущность и формы проявления закона самосохранения.
3. Механизмы самосохранения организации и их виды.
4. Сущность и формы проявления закона развития (онтогенеза). Жизненный цикл организации.

Литература

1. Жигун Л.А. Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2009.
3. Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004.

Тема 8. Общие структурно-формирующие законы теории организации

План

1. Сущность и формы проявления закона информированности — упорядоченности. Понятия информации и энтропии. Объем символической информации. Объем воспринимаемой информации. Достоверность, ценность, насыщенность, открытость информации. Уровни развития составляющих информационной среды.
2. Энтропия как количественная мера неупорядоченности организационных процессов. Формальная связь между понятиями упорядоченности и информации. Разнообразие. Хаос.
3. Факторы, влияющие на упорядоченность организационных процессов. Цель как критерий упорядоченности.
4. Формулировки закона информированности — упорядоченности.
5. Сущность и формы проявления закона композиции.

Литература

1. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации. М.: ЮНИТИ, 2008.
2. *Игнацкая М.А.* Курс лекций по курсу «Теория организации». М., 2008.
3. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
4. *Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.* Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2009.
5. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
6. *Устинов А.Н., Селезнев В.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004.

Тема 10. Специфические законы социальной организации

План

1. Источник специфических законов.
2. Группировка специфических законов социальной организации и их содержание.
3. Процессы, регулирующие законы организации компаний и людей.

Литература

1. *Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2011.
2. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
3. *Орчаков О.А.* Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009.
4. *Рогожин С.В., Рогожина Т.В.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2008.
5. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

Тема 12. Принципы рационализации

План

1. Условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации.
2. Понятие рационализации и системное представление направлений и объектов рационализации в организации.
3. Родона начальники рационализации.
4. Рационализация распределения функциональных обязанностей между специалистами. Алгоритм процедур рационализации.
5. Формулировки принципов рационализации.

Литература

1. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
2. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

3. *Чижова Е.Н.* Что считать рационализацией деятельности предприятия? // Российское предпринимательство. 2003. № 10.

Тема 14. Субъекты организаторской деятельности

План

1. Сущность организационной деятельности. Понятия субъекта и объекта организаторской деятельности. Состав субъектов (административно-управленческого персонала).

2. Состав объектов организаторской деятельности. Процедуры субъектов и объектов.

3. Виды организаторской деятельности субъектов по уровням в организационной системе: уровне страны, федеральном, уровне местного самоуправления, хозяйственной организации.

4. Структура коллектива: деловая, социально-психологическая (статус, власть, лидерство).

5. Значение норм и оценок членов коллектива. Эффективность взаимодействия коллектива с его руководителями.

Литература

1. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.

2. *Смирнов С.В., Мурашова Е.П.* Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учеб. пособие. М.: Изд-во МГИУ, 2007.

3. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

4. *Карякин А.М.* Организационное поведение: Учеб. пособие. Иваново: Изд-во ИГЭУ, 2006.

5. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина, 2007.

Тема 15. Организационная культура

План

1. Признаки организационной культуры по С. Роббинсу, Ф. Харрису и Р. Морану.

2. Понятие организационной культуры Э. Шейна, Н. Деметра, Р. Дафта, М. Колокневой и др.

3. Функции организационной культуры: внешние и внутренние.

4. Свойства и типы организационных культур.

5. Средства и элементы поддержания организационных культур. Методы поддержания организационной культуры.

6. Национальные аспекты в организационной культуре. Факторы, определяющие национальную специфику в организационной культуре. Модель Хофстеде. Модель Лэйн — Дистефано.

Литература

1. *Акулов В.Б., Рудаков М.Н.* Теория организации: Учеб. пособие. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2007.

2. *Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2011.
3. *Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю.* Организационное поведение: Учеб. пособие. Пенза: Изд-во ун-та, 2004.
4. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
5. *Красовский Ю.Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
6. *Сметана В.В.* Социальные организации: структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент. М.: Современная экономика и право, 2007.
7. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
8. *Устинов А.Н., Селезнев В.А.* Теория организации. Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Виды и функции социальных организаций.
2. Формы проявления законов теории организации.
3. Виды связей и состояний организационных систем.
4. Выявление действия и классификация объективных законов организации.
5. Действие структурно-формирующих законов в организации.
6. Содержание всеобщих законов теории организации.
7. Виды организационных структур и процессы их формирования.
8. Характеристика основных типов организаций по их функциональному назначению.
9. Теория институтов и институциональных изменений в организации.
10. Организационная культура, ее свойства и функции.
11. Группа как субъект организационной деятельности и как объект управления.
12. Виды и функции организационных коммуникаций.
13. Организационные принципы.
14. Принципы статической и динамической организации.
15. Специфические законы социальной организации.
16. Место теории организации в системе научных знаний.
17. Состав и характеристика элементов методологии управления организацией.
18. Значение законов взаимосвязи, взаимодействия и функционирования для современной организации.
19. Проблемы проектирования организационных систем.
20. Особенности организаторской деятельности субъектов по уровням организационных систем государственных органов управления.
21. Особенности формирования государственных организаций.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Раскройте содержание понятия «организация».
2. Охарактеризуйте основные понятия теории систем, используемые в теории организации: система, элемент, связи и их виды, виды систем (конкретные, абстрактные, открытые, закрытые, изолированные), внешняя среда.
3. Приведите способы представления систем.
4. Объясните структурность систем.
5. Раскройте состояния системы: поведение, равновесие, устойчивость, развитие, цель.
6. Охарактеризуйте базовые свойства: эмерджентность, синергичность, мультипликативность (умножение), целостность, организованность, структурность, надежность, адаптируемость.
7. Охарактеризуйте классификационные признаки систем: простые, сложные, большие, малые, детерминированные, стохастические, хорошо и плохо организованные, специальные, многофункциональные и универсальные, стабильные и развивающиеся, автоматические, решающие, самоорганизующиеся, предвидящие, превращающиеся, управляемые, неуправляемые, производящие, управляющие, обслуживающие, централизованные, децентрализованные, механистические и органические.
8. Дайте определение понятия и укажите особенности социальных организаций. Раскройте содержание состава социальных организаций: группа, коллектив.
9. Перечислите виды социальных систем.
10. Охарактеризуйте особенности социальных организаций.
11. Объясните причины создания социальных организаций.
12. Охарактеризуйте свойства социальных организаций: комплексность, формализованность, централизованность и децентрализованность, интеграция, автономизация, идеологизация, инертность, адаптивность, жизнеспособность, ответственность, репродуктивность, обучаемость, конкурентоспособность.
13. Раскройте содержание признаков социальной системы: множественность элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между элементами, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, наличие функции управления.
14. Охарактеризуйте виды социальных организаций: деловые, общественные, ассоциативные, формальные, неформальные, первичные, вторичные, корпоративные, механистические, органические.
15. Приведите признаки социальной общности и социальной группы.
16. Укажите различия между номинальными и реальными группами.

17. Назовите виды организации субъектов хозяйствования.
18. Дайте определение понятия «хозяйственная организация».
19. Объясните сущность и особенности коммерческих организаций, дайте характеристику их видов.
20. Приведите основные формы хозяйственных организаций.
21. Раскройте предмет и задачи теории организации.
22. Назовите функции теории организации.
23. Объясните задачи, решаемые теорией организации.
24. Докажите, что теория организации является междисциплинарной областью научных исследований и взаимосвязана с другими науками.
25. Покажите место теории организации в структуре управленческих наук.
26. Раскройте основные направления развития теории организации.
27. Охарактеризуйте теоретические основы теории организации: абстрактно-теоретическая концепция, классическая теория организации, бюрократическая теория организации, организационная концепция человеческих отношений, ситуационные теории организации, теория организационного потенциала, теория институтов и институциональных изменений, концепция системного подхода.
28. Раскройте содержание структуры системы управления организацией (методология, процесс, структура и техника управления).
29. Дайте характеристику элементов методологии управления: цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы.
30. Дайте характеристику элементов структур управления.
31. Укажите признаки видов структур управления.
32. Обоснуйте необходимость наблюдения законов.
33. Раскройте содержание средств выявления истинности законов: законы тождества, противоречия, исключенного третьего, достаточного основания.
34. Докажите связь зависимости, законов и закономерностей организации.
35. Перечислите основные требования к законам организации.
36. Укажите особенности социальных законов.
37. Охарактеризуйте проявление действия законов через неопределенность, случайность.
38. Поясните классификацию объективных законов организации на всеобщие законы, структурно-формирующие законы, законы взаимосвязи, взаимодействия и функционирования.
39. Объясните закон синергии исходя из проявления, терминологических определений, формализации, оценки условий действия, формулировки понятия.

40. Объясните закон самосохранения через сущность самосохранения, механизм самосохранения, устойчивость и ее характеристики: неустойчивость, асимптотическая устойчивость, равновесие, гомеостаз.
41. Раскройте механизмы самосохранения организации.
42. Назовите виды механизмов самосохранения.
43. Охарактеризуйте структурную устойчивость.
44. Объясните закон Ле Шателье.
45. Объясните закон развития (онтогенеза).
46. Обоснуйте существование жизненного цикла.
47. Приведите формализованное выражение закона самосохранения.
48. Перечислите стадии онтогенеза организации и приведите признаки их диагностирования.
49. Дайте определение закона информированности — упорядоченности.
50. Объясните понятия «информация» и «энтропия».
51. Охарактеризуйте содержание объема символической информации.
52. Охарактеризуйте содержание объема воспринимаемой информации. Объясните понятия достоверности, ценности, насыщенности, открытости информации.
53. Проанализируйте уровни развития составляющих информационной среды.
54. Охарактеризуйте энтропию как количественную меру неупорядоченности организационных процессов.
55. Раскройте формальную связь между понятиями «упорядоченность» и «информация».
56. Охарактеризуйте содержание понятий «разнообразие» и «хаос».
57. Назовите факторы, влияющие на упорядоченность организационных процессов.
58. Обоснуйте применение цели в качестве критерия упорядоченности. Сформулируйте закон информированности — упорядоченности.
59. Сформулируйте закон композиции.
60. Раскройте признаки явления и укажите функцию композиции.
61. Объясните понятие «композиция».
62. Охарактеризуйте виды композиции: структурная, пространственная, временная; функции композиции. Сформулируйте закон композиции.
63. Дайте определение закона пропорциональности.
64. Охарактеризуйте явление и укажите функцию пропорциональности.
65. Объясните понятие «пропорциональность».
66. Проанализируйте виды пропорциональности: соотношение, соразмерность, соответствие.

67. Покажите связь пропорциональности с законом перехода количественных изменений в качественные.
68. Охарактеризуйте четыре задачи пропорционального управления организационной системой. Приведите примеры задач пропорционального управления.
69. Дайте определение и укажите формы понятия «диспропорция».
70. Сформулируйте закон пропорциональности.
71. Объясните закон единства анализа и синтеза.
72. Раскройте явление анализа и синтеза.
73. Раскройте понятия анализа и синтеза.
74. Приведите задачи анализа и синтеза.
75. Проиллюстрируйте механизм закона анализа и синтеза.
76. Покажите единство процессов расчленения и соединения.
77. Докажите единство процессов возникновения и исчезновения.
78. Приведите примеры действия механизма анализа и синтеза организационных систем.
79. Воспроизведите формулировку закона единства анализа и синтеза.
80. Объясните закон наименьших.
81. Раскройте явление закона наименьших.
82. Охарактеризуйте структурную устойчивость и условия ее существования.
83. Раскройте предел роста любой организации.
84. Объясните эмпирическую зависимость устойчивости системы от числа элементов в ней Дж. Клира.
85. Покажите области применения закона наименьших в организационных системах.
86. Воспроизведите формулировку закона наименьших.
87. Укажите источник специфических законов.
88. Охарактеризуйте законы организации компаний.
89. Охарактеризуйте законы организации людей.
90. Приведите группировку специфических законов социальной организации и охарактеризуйте их содержание: своеобразие, социальная гармония, оптимальная загрузка, эффективное восприятие и запоминание информации, эффективное осмысление, установка, устойчивость информации, доходчивость информации.
91. Раскройте принципы образования организационных структур: структура организации, понятие структуры.
92. Перечислите и охарактеризуйте элементы структуры.
93. Покажите связь вертикальной и горизонтальной структур.
94. Охарактеризуйте линейные и функциональные связи.

95. Объясните базовые элементы организационных структур: операционный и стратегические центры, промежуточное звено, техноструктура, службы поддержки.
96. Раскройте связь параметров организационной структуры с принципами: специализации, формализации, централизации.
97. Приведите признаки определения статического и динамического состояния организации.
98. Охарактеризуйте статический и динамический подходы формирования организационных структур.
99. Объясните соответствие законов организации ее состояниям по Э. Смирнову.
100. Охарактеризуйте принципы статического состояния организации: приоритета целей, функций над структурой, субъекта управления над объектом.
101. Раскройте особенность принципов соответствия распорядительства и подчинения А. Файоля.
102. Приведите особенности принципов прямоотчности и синхронизации.
103. Охарактеризуйте принципы динамической организации.
104. Дайте определение динамического состояния организации и динамики.
105. Раскройте содержание принципов динамического состояния организации: приоритета персонала, структур над функциями, объекта управления над субъектом.
106. Объясните принцип соответствия.
107. Объясните принцип оптимальности.
108. Назовите условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации.
109. Сформулируйте понятие «рационализация».
110. Раскройте содержание системного представления направлений и объектов рационализации в организации.
111. Приведите алгоритм процедур рационализации.
112. Перечислите родоначальников рационализации.
113. Продемонстрируйте процедуру рационализации распределения функциональных обязанностей между специалистами.
114. Приведите формулировки принципов рационализации.
115. Раскройте содержание принципов рационализации организации по Э. Смирнову: последовательного подключения; всесторонности входной информации; всесторонности рекомендаций по рационализации организации; внутренней рационализации.
116. Объясните понятие и задачи организационного проектирования.
117. Раскройте различие между проектированием организационных систем и рационализацией.

118. Оцените вклад информационных технологий в обновление процесса. Объясните структуру основных проектов обновления в 1990-х годах.
119. Обоснуйте цель проектирования.
120. Охарактеризуйте проектирование как научно-практический метод.
121. Покажите направления и состав основных процессов проектирования организационных систем.
122. Охарактеризуйте содержание проектирования организационных систем: композиция организационных структур, структуризация, регламентация, ориентация.
123. Покажите применение методов проектирования организационных структур: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования.
124. Охарактеризуйте типы организационных моделей.
125. Покажите возможности нормативно-функционального метода проектирования и график Ганнта.
126. Охарактеризуйте критерии оценки эффективности организационных структур: критерии оценки конечных результатов деятельности организации; прямые и косвенные критерии оценки эффективности системы управления.
127. Объясните содержание видов организационных структур: функциональных, дивизиональных, адаптивных, матричных, программно-целевых, фрагментарных.
128. Раскройте сущность организационной деятельности.
129. Объясните понятия субъекта и объекта организаторской деятельности.
130. Раскройте содержание состава субъектов (административно-управленческого персонала).
131. Раскройте содержание состава объектов организаторской деятельности.
132. Перечислите процедуры субъектов и объектов.
133. Охарактеризуйте виды организаторской деятельности субъектов по уровням в организационной системе: страны, на федеральном уровне, уровне местного самоуправления, уровне хозяйственной организации.
134. Раскройте содержание группы как субъекта организационной деятельности и как объекта управления: признаки, виды, характеристики.
135. Приведите классификацию групп.
136. Раскройте структуру групп.
137. Покажите коллектив как субъект и объект организационной деятельности.

138. Перечислите и раскройте функции коллектива как субъекта организационной деятельности.
139. Приведите признаки существования коллектива.
140. Раскройте социальные функции коллектива.
141. Охарактеризуйте виды структур коллектива: деловая, социально-психологическая (статус, власть, лидерство).
142. Объясните значение норм и оценок членов коллектива.
143. Обоснуйте необходимость эффективности взаимодействия коллектива с его руководителями.
144. Охарактеризуйте процессы, регулирующие коллектив: стихийные (спонтанные) и организованные.
145. Объясните функцию схемы коммуникации в организаторской деятельности.
146. Охарактеризуйте виды коммуникативного взаимодействия: информационные, административные, технические.
147. Охарактеризуйте признаки коммуникационных структур: глобальная, централизованная, децентрализованная, полицентричная, вертикальная, горизонтальная, диагональная.
148. Раскройте содержание следующих видов коммуникационных структур: открытые, замкнутые и комбинированные.
149. Укажите признаки и охарактеризуйте свойства следующих элементарных схем коммуникационных структур: «змея», «звезда», «шпора», «тент», «палатка», «дом», «круг», «сложный круг», «колесо», «соты».
150. Перечислите признаки организационной культуры по С. Роббинсу, Ф. Харрису и Р. Морану.
151. Раскройте суть организационной культуры.
152. Назовите и охарактеризуйте факторы, определяющие организационную культуру.
153. Сравните понятия организационной культуры Э. Шейна, Н. Деметра, Р. Дафта, М. Колокневой и др.
154. Охарактеризуйте функции организационной культуры: внешние и внутренние.
155. Раскройте свойства и типы организационных культур.
156. Перечислите средства и элементы поддержания организационных культур.
157. Охарактеризуйте методы поддержания организационной культуры.
158. Охарактеризуйте стержневые средства поддержания организационной культуры: мотивация, трудовая, технологическая и организационная дисциплина, организационные действия.
159. Раскройте содержание состава элементов организационной культуры: объективного, субъективного.

160. Объясните процессы, поддерживающие организационную культуру.
161. Покажите влияние организационной культуры на результаты деятельности организации.
162. Укажите национальные аспекты в организационной культуре.
163. Охарактеризуйте факторы, определяющие национальную специфику в организационной культуре.
164. Сравните модель Хофстеде с моделью Лэйн — Дистефано.
165. Охарактеризуйте причины и способы развития организационно-управленческой мысли: потребности в эффективном функционировании социальных организаций, в представлениях об их природе как феномене и функциях, возникающие изменения содержания и форм проявления под воздействием развития общества; эмпирическое, теоретическое и духовное мышление.
166. Укажите истоки развития организационно-управленческой мысли в Древней Греции, Китае, средневековой парадигме.
167. Охарактеризуйте причину начала систематизации представлений об организационно-управленческой деятельности.
168. Приведите факты формирования школы научного управления производством.
169. Приведите факты начала этапа классической теории организации.
170. Охарактеризуйте ключевые основы классической теории организации: разделение труда, линейные и функциональные процессы, структура и нормы управляемости (объем управления).
171. Укажите признаки этапа неоклассической теории организации.
172. Покажите вклад М. Фоллет, Э. Мэйо и А. Маслоу в развитие неоклассической теории организации.
173. Обоснуйте главный вклад неоклассических школ в развитие теории организации.
174. Объясните суть новой интерпретации неоклассиками ключевых элементов классической теории: разделение труда, линейные и функциональные процессы, организационная структура, норма управляемости.
175. Охарактеризуйте взгляд неоклассиков на неформальную организацию: местонахождение, род занятий, интересы, решение проблем.
176. Раскройте признаки и функции неформальных организаций в неоклассической теории организации.
177. Оцените интерпретацию взаимодействия формальной и неформальной организации в неоклассической теории организации.
178. Укажите признаки современного этапа развития мысли.
179. Покажите системный подход как ключевое отличие современной теории организации от классической и неоклассической теорий.

180. Охарактеризуйте пять элементов организационной системы в современной теории организации: 1) человек; 2) формальная структура; 3) неформальная организация; 4) модели статуса и роли; 5) физическая среда работы.
181. Объясните теорию «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана.
182. Охарактеризуйте метод системного анализа как инструмент развития современной теории организации.
183. Дайте характеристику основных частей системы современной теории организации: человек, формальное структурирование, неформальная организация, понятие статуса и роли, физическая среда.
184. Раскройте содержание связующих процессов современной теории организации: коммуникация, баланс и принятие решений.
185. Объясните характеристики связующих процессов: содержание и функции.
186. Покажите цели организации как продукт принятия решений.

Основная литература

1. *Голов Р.С., Агарков А.П.* Теория менеджмента: Учебник. М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
2. *Леонтьева Л.С.* Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / Л.С. Леонтьева, В.И. Кузнецов, М.Н. Конотопов и др.; Под ред. Л.С. Леонтьевой. М.: Юрайт, 2013.
3. *Михненко П.А.* Теория менеджмента. М.: Синергия, 2012.
4. Теория менеджмента / Под ред. В.Я. Афанасьева. М.: Юрайт, 2013.

Дополнительная литература

1. *Акимова Т.А.* Теория организации: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
2. *Акулов В.Б., Рудаков М.Н.* Теория организации: Учеб. пособие. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2007.
3. *Алиев В.Г.* Теория организации: Учебник для вузов. 3-е изд., стер. М.: Экономика, 2008.
4. *Баранников А.Ф.* Теория организации: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. *Баранников А.Ф.* Теория организации. М.: ЮНИТИ, 2004.
6. *Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2011.
7. *Дафт Р.* Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
8. *Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю.* Организационное поведение: Учеб. пособие. Пенза: Изд-во ун-та, 2004.
9. *Жигун Л.А.* Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии. Ростов н/Д: Феникс, 2007.
10. *Жигун Л.А.* Теория организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2012.
11. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации. М.: ЮНИТИ, 2008.
12. *Игнацкая М.А.* Курс лекций по курсу «Теория организации». М., 2008.
URL: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/42656>
13. *Карякин А.М.* Организационное поведение: Учеб. пособие. Иваново: Изд-во ИГЭУ, 2004.

14. *Кафидов В.В.* Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. М.: Академический проект, 2003.
15. *Корицкий Э.Б.* История управленческой мысли // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 127–144.
16. *Кравченко К.А.* Методология организационного проектирования систем управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4.
17. *Красовский Ю.Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
18. *Лавыгин Ю.Н.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2007.
19. *Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.* Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004.
20. *Масловский М.В.* Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология: Монография. URL: <http://socnet.narod.ru/library/authors/Maslovskiy/Burocrasy/burocrasy.htm>
21. *Медведев В.П., Понуждаев Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во ИМЭС, 2004. URL: http://www.imes-ier.ru/txt/teoriya_organizacii.doc
22. *Мейер К., Дэвис С.* Живая организация: Компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2007.
23. *Мильнер Б.З.* Теория организации. М.: КноРус, 2009.
24. *Нив Г.Р.* Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга: Пер. с англ. М.: Альпина, 2007.
25. *Орчаков О.А.* Теория организации: Учеб. курс. М.: Изд-во МИЭМП, 2009. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html>
26. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации: Учеб. пособие. 4-е изд., стер. М.: КноРус, 2008.
27. *Ползунова Н.Н., Краев В.Н.* Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. М.: Академический проект, 2003.
28. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина, 2007.
29. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
30. *Рогожин С.В., Рогожина Т.В.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2010.
31. *Родионов И.Б.* Теория систем и системный анализ. Курск. Изд-во КГТУ, 2008.
32. *Семиков В.Л.* Теория организации. М.: Академический проект, 2005.
33. *Сметана В.В.* Социальные организации: структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент. М.: Современная экономика и право, 2007.
34. *Смирнов С.В., Мурашова Е.П.* Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учеб. пособие. М.: Изд-во МГИУ, 2007.
35. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
36. *Торстейн В.* Теория делового предприятия: Пер. с англ. М.: Дело, 2007.
37. *Устинов А.Н., Селезнев В.А.* Теория организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во МЭСИ, 2004.
38. *Холл Р.Х.* Организации. Структуры. Процессы. Результаты. СПб.: Питер, 2001.
39. *Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф.* Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд.: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.
40. *Чижова Е.Н.* Что считать рационализацией деятельности предприятия? // Российское предпринимательство. 2003. № 10.
41. *Шумский А.Е.* Теория организации: Учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006.
42. *Шербаков В.Н.* Основы рациональной системы хозяйствования. М.: Мысль, 1998.

Интернет-ресурсы

1. http://www.12manage.com/index_ru.html — 12manage: Все, что вам надо знать о менеджменте.
2. www.hr-portal.ru — Энциклопедический портал.
3. <http://www.businesspress.ru> — Деловая пресса.
4. <http://www.garant.ru> — Справочная правовая система «Гарант».
5. <http://www.consultant.ru/about/software/cons> — Информационно-справочная система «Консультант Плюс».
6. <http://www.rbc.ru> — РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
7. <http://www.gks.ru> — Государственная федеральная служба по статистике.
8. <http://examen.od.ua> — Планирование, корпоративное управление, стратегический менеджмент.
9. <http://4plus5.ru/> — Решения в менеджменте и бизнесе.
10. <http://examen.od.ua> — Планирование, корпоративное управление, стратегический менеджмент.
11. <http://eur.ru> — Алексеев Н.С. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления.
12. www.ecsosman.edu.ru — Федеральный образовательный портал. Экономика, социология, менеджмент.
13. www.cfin.ru — Корпоративный менеджмент. Теория и практика.
14. <http://gks.ru> — Госкомстат РФ.
15. <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html> — Электронные книги по теории организации.
16. <http://www.case.mfmesi.ru/2004/5 семестр/МО/Books> — Электронные книги по теории организации.
17. <http://socnet.narod.ru/library/authors/Maslovskiy/Burocracy/burocracy.htm> — Электронные книги по теории организации.
18. <http://www.managment.aaanet.ru/economics/teoriya-organizacii.php> — Библиотека менеджмента.
19. <http://www.be5.biz/ekonomika/t007/toc.htm> — Кушнир И.В. Теория организации: самое главное. Институт экономики и права Ивана Кушнира.

В каталог учебников

Рерайт дипломных и курсовых работ

Курсы по созданию сайтов

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
----------------	---

Раздел 1 ПРИЗНАКИ, СВОЙСТВА, ВИДЫ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	7
1.1. Предмет, функции и задачи теории организации	7
1.2. Теория организации как междисциплинарная область научных знаний	8
1.3. Основные направления развития теории организации	15
1.4. Концептуальные основы теории организации	18
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>36</i>
Тема 2. Организация как система	38
2.1. Содержание понятия «организация» и основные понятия теории систем	38
2.2. Способы представления систем	44
2.3. Свойства систем	49
2.4. Классификация систем	52
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>58</i>
Тема 3. Социальная организация	59
3.1. Понятие и особенности социальных организаций	59
3.2. Свойства социальных организаций	63
3.3. Виды социальных организаций	71
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>77</i>
Тема 4. Хозяйственная организация	78
4.1. Определение понятия «хозяйственная организация»	78
4.2. Виды, сущность и особенности коммерческих организаций ..	80
4.3. Характеристика форм хозяйственных товариществ и обществ	83
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>84</i>
Тема 5. Организация и управление	85
5.1. Структура системы управления организацией: методология, процесс, структура и техника управления	85
5.2. Характеристика элементов методологии управления: цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы	86
5.3. Основные виды элементов структур управления организациями	87
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>89</i>

Раздел 2 ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 6. Выявление действия и классификация объективных законов организации	90
6.1. Наблюдение и выявление истинности законов	90
6.2. Формы проявления законов	92

6.3.	Классификация объективных законов организации	95
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	97
Тема 7.	Всеобщие законы теории организации	98
7.1.	Закон синергии	98
7.2.	Закон самосохранения	101
7.3.	Механизмы самосохранения организации	104
7.4.	Закон развития (онтогенеза)	106
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	110
Тема 8.	Общие структурно-формирующие законы теории организации	112
8.1.	Закон информированности — упорядоченности. Понятия информации и энтропии; сущность и характеристики информации	112
8.2.	Энтропия как количественная мера неупорядоченности организационных процессов	114
8.3.	Факторы, влияющие на упорядоченность организационных процессов, и формулировка закона упорядоченности	115
8.4.	Закон композиции	119
8.5.	Закон пропорциональности	123
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	127
Тема 9.	Законы взаимосвязи, взаимодействия и функционирования	129
9.1.	Закон единства анализа и синтеза	129
9.2.	Механизм и формулирование закона единства анализа и синтеза	131
9.3.	Закон наименьших	135
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	138
Тема 10.	Специфические законы социальной организации	139
10.1.	Источник и формулировки специфических законов	139
10.2.	Группировка специфических законов социальной организации и их содержание	140
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	142
Тема 11.	Принципы статической и динамической организации	144
11.1.	Принципы образования организационных структур	144
11.2.	Принципы поддержания свойств организационной структуры: специализация, формализация, централизация	147
11.3.	Определение статического и динамического состояния организации	148
11.4.	Принципы статического состояния организации	150
11.5.	Принципы динамической организации	152
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	157
Тема 12.	Принципы рационализации	158
12.1.	Условия, при которых необходимо проводить рационализацию организации	158
12.2.	Формулировки принципов рационализации	163
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	167

Раздел 3

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА И ПРОЦЕССЫ

Тема 13.	Проектирование организационных систем	168
13.1.	Понятие и задачи организационного проектирования	168

318 [Вернуться в каталог бесплатных учебников](#)

[Начните бизнес в интернете с собственного сайта-визитки](#)
Вернуться в каталог бесплатных учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

Ручной реферат дипломных, курсовых и любых других работ

13.2.	Направления и состав основных процессов проектирования организационных систем. Содержание проектирования организационных систем	171
13.3.	Методы проектирования организационных структур	173
13.4.	Критерии и инструменты оценки эффективности организационных структур	175
13.5.	Основные виды проектного построения организационных структур	183
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	190
Тема 14.	Субъекты организаторской деятельности	192
14.1.	Сущность организационной деятельности	192
14.2.	Виды организаторской деятельности субъектов по уровням в организационной системе	196
14.3.	Группа как субъект организационной деятельности и объект управления	197
14.4.	Коллектив как субъект и объект организационной деятельности	198
14.5.	Схемы коммуникации в организаторской деятельности	205
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	210
Тема 15.	Организационная культура	212
15.1.	Понятие, признаки, суть, свойства, функции и типы организационных культур	212
15.2.	Инструментарий построения и поддержания организационных культур	220
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	225
Тема 16.	Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли	227
16.1.	Причины, способы и этапы становления классической теории организации	227
16.2.	Этап неоклассической теории организации	232
16.3.	Современный этап развития мысли	239
	<i>Вопросы для самопроверки</i>	246
Глоссарий		248
Практические работы		255
	Методические рекомендации по изучению дисциплины	255
	Тестовые задания	257
	Практические задания	275
	Планы семинарских занятий	300
	Темы рефератов	305
	Вопросы к экзамену	306
Основная литература		314
Дополнительная литература		314
Интернет-ресурсы		316

Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
- 2. Диссертации и научные работы**
- 3. Школьные задания**

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву

www.учебники.информ2000.рф.

Леонид Александрович Ж

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Подписано в печать 25.05.2005 г.
Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная. Г/л
Усл. печ. л. 20,0. Уч.-изд. л. 19,0
– Тираж 500 (I – 200) экз. Заказ №

ТК 460050-12836-25051

ООО «Научно-издательский центр
127282, Москва, ул. Полярная, д. 15
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 380-05-44
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография»
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



Л.А. Жигун

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ