

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

1. Понятие организации, его смыслы
2. Структуры организаций
3. Законы и принципы теории организаций

1. Понятие организации, его смыслы.

Сказать, что существует всеобъемлющая теория организации, в полной мере описывающая и объясняющая все виды, типы, формы организационных структур и процессы, в них происходящие, было бы сильным преувеличением. И проблема заключается, прежде всего, в значительном многообразии и неопределенности предмета изучения.

Практически все формы человеческой деятельности, нас окружающие, организованы. И это факт, не требующий доказательств. Однако эти организованные формы настолько не похожи друг на друга, что возникает вопрос - что может быть общего: у школы, в которой мы учились; у предприятия, на котором работают наши родители; у партийного объединения, за которое мы голосовали на прошедших выборах; у армейского подразделения и т.д.?

Очевидно, некая группа людей должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией.

1. Наличие, по крайней мере, *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие, по крайней мере, *одной* цели, которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, **организацию** можно определить как группу людей, деятельность которых специально координируется для достижения сознательно поставленной общей цели или целей. Она может возникнуть также тогда, когда достижение индивидуальных целей невозможно без постановки и достижения общих целей.

Чтобы определить, что является организацией, надо выделить те признаки, по которым она отличается от других объединений людей. Таких признаков немного, но они очень важны для понимания организационных отличий.

Первое, что отличает организацию - это наличие целей. Наличие целей позволяет выполнить основное предназначение организации - прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий участников, которые ее обеспечивают.

То есть постановка и совместная реализация каких-либо целей, поставленных участниками организации или для участников, организует их усилия таким образом, что происходит усиление их энергии для совместной деятельности.

Простой пример: если пять человек без предварительного договора и последующей организации будут пытаться перенести бревно, они могут даже не начать работу, выясняя - зачем нести, куда нести и нужно ли это делать вообще. Бригада же из пяти рабочих во главе с бригадиром сделают эту работу за достаточно короткое время.

Поэтому следующим признаком будет наличие координирующего центра, в роли которого и выступают управленческие структуры. В организации, в отличие от свободных объединений, всегда присутствует внутреннее управление, которое определяет цели и задачи организации, планирует и организует деятельность по выполнению этих задач, контролирует соответствие результатов работы поставленным целям. Благодаря такому центру возможно саморегулирование деятельности организации, т.е. выбор наиболее оптимального способа действий без внешнего вмешательства.

Для того чтобы организация состоялась, необходим определенный минимум участников. Организации могут состоять от нескольких человек до нескольких тысяч. Чем больше участников организации, тем сложнее ее структура, так как соединить усилия нескольких человек и управлять ими, конечно же, проще, чем тысячами. Важную роль в этом моменте играет субъективный фактор - желание самих членов организации принимать участие в ее работе.

Интересен вопрос о количестве людей (субъектов, элементов) в организации. Организация – это группа людей. Группа – это 2 человека и более.

«Когда мы слышим выражение «малая группа», возникает вопрос: «Сколько человек должно входить в группу, чтобы ее можно было назвать малой?» В социальной психологии предпринято множество попыток определить ее нижнюю и верхнюю границу.

Определяя нижнюю границу малой группы или отвечая на вопрос: «Сколько человек в самой маленькой группе?», большинство людей ответит: «Двое».

Психологи также считают, что малая группа «начинается» с диады, отмечая при этом неполноценный, как бы «усеченный» характер отношений в таком объединении.

Действительно, в диаде не может проявиться вся полнота межличностных связей, наблюдающихся в больших по объему группах.

Так, при обсуждении какого-либо вопроса здесь не может быть большинства или меньшинства, а будет либо полное согласие, либо конфронтация.

Диада не может претендовать на роль универсальной модели малой группы, она лишь одна из ее разновидностей (По мнению Р. Л. Кричевского и Е. М. Дубовской).

Как правило, группы из двух человек:

1. очень хрупкие и легко распадаются;
2. требуют устойчивых отношений между партнерами, упорядоченных и позитивных, в таких группах создаются условия для более глубокого эмоционального удовлетворения.

В триадах устанавливаются более сложные отношения, чем в диадах. Это обусловлено тем, что рано или поздно происходит сближение между двумя членами группы и исключение из нее третьего.

Семьи, состоящие из трех человек, более устойчивы, чем из двух. Даже у детей родители, отстаивающие свою точку зрения, ищут поддержку и призывают его в свидетели. Тем самым образуется большинство, имеющее возможность подчинить себе меньшинство.

Третий член группы может играть одну из ролей: безучастного посредника, оппортуниста, который использует других в своих интересах, и тактика, следующего принципу: «Разделяй и властвуй».

Когда группа слишком мала, она перестает действовать как группа, ее участники оказываются вовлеченными в индивидуальное консультирование.

Присутствует мнение, что четыре субъекта — минимум для жизнеспособной группы (К. Е. Рудестамм).

Однако, в то же время имеются данные, что группы с четным числом участников отличаются от таковых с нечетным. Во-первых, в большей степени проявляются разногласия, чем в последних, поэтому они менее устойчивы и могут распадаться на фракции с равным числом членов, что невозможно в группах с нечетным числом членов: у них одна из сторон всегда имеет численное преимущество.

С ростом количества членов группы наблюдается дальнейшее угасание согласия, но здесь меньше и напряженности в отношениях.

Эти различия скорее всего связаны с тем, что для крупных групп решение организационных проблем более необходимо. Участники их, как правило, стремятся к определенной цели, а потому вынуждены прилагать усилия, чтобы координировать свои действия.

Кроме того, крупные группы оказывают большее давление на своих участников. В них наблюдается неравенство между участниками; каждый испытывает больше трудностей, стремясь наравне с другими участвовать в обсуждении проблем и влиять на принятие решений, следовательно, меньше удовлетворены своей ролью в совместных дискуссиях, чем члены малой группы.

Согласно точке зрения некоторых исследователей, число пять имеет особое значение. Группы из пяти человек обычно не сталкиваются с проблемами, отмеченными выше. Кроме того, их участники не страдают от непрочности и напряженности, свойственных диадам и триадам. Здесь каждый удовлетворен своей ролью, а в случае разногласий такие группы, как правило, не распадаются, диссиденты в них получают большую поддержку со стороны некоторых ее членов, им не угрожает полный разрыв с группой.

Верхний предел малой группы — максимально возможный ее объем. Высказывания специалистов на этот счет имеют значительные расхождения. Так, достаточно часто отмечается «магическое число «7+/-2» («кошелёк Миллера») —

закономерность, обнаруженная американским учёным-психологом Джорджем Миллером, согласно которой кратковременная человеческая память, как правило, не может запомнить и повторить более 7 ± 2 (т.е. от 5 до 9) элементов. Если количество элементов больше семи (в крайнем случае, девяти), то мозг разбивает элементы на группы таким образом, чтобы количество запоминаемых элементов было от 5 до 9.), применительно к определению оптимальных размеров группы, « 7 ± 2 » считается объемом непосредственных эмоциональных связей человека.

Некоторым исследователям, «нравится» цифра 20 (м. шой). Они называют ее «предельной», не приводя никаких обоснованных доводов в ее поддержку. Другие идут еще дальше, считая верхней границей малой группы 50 человек.

Вероятно, говоря о верхней границе, следует придерживаться критериев, соизмеряющих объем группы с выполняемыми ею функциями, задаваемыми непосредственным характером самой деятельности. Поэтому для экипажа танка оптимальным объемом будет 4 человека, школьного класса—25, а рабочей бригады может быть и 50.

Таким образом, количественный состав групп в условиях официальных отношений (например, учебная деятельность) определяется извне.

Количественный состав имеет определенное значение и для регуляции эффективности групповой деятельности. Об этом хорошо сказал академик Б. Ф. Ломов: «С увеличением группы ее эффективность возрастает, но лишь до определенного уровня: при достижении некоторого «критического значения» величина группы перестает влиять на эффективность ее деятельности, а затем — при ее большем увеличении — эффективность снижается (слишком большая численность приводит к тому, что люди начинают мешать друг другу)».

Говоря о связи количества членов группы с эффективностью ее деятельности необходимо соотносить специфику деятельности, сложность решаемых задач с реальной численностью.

Как показывают исследования, соотношение количества членов группы и эффективности ее работы имеет криволинейную зависимость. В проявлении этого фактора следует различать **пороговые значения численности группы:**

нижний порог — число лиц, способных справиться с общей задачей;

верхний порог—число лиц, эффективно справляющихся с заданием, но которое может быть незначительно сокращено без видимого ущерба.

Увеличение размера группы ведет к тому, что среди ее членов появляется тенденция меньше общаться друг с другом и чаще обращаться к лидеру, роль которого возрастает.

В то же время в группе более пяти человек лидер, как правило, обращается к группе в целом, а не к отдельным ее членам. При этом он становится центром коммуникации и замыкает на себе все информационные потоки».

Рогов Е.И., Психология группы, М., «Владос», 2005 г., с. 28-31.

И, наконец, немаловажным признаком организации будет *обособленность ее границ*, отделяющих ее от других структур. Сюда входит расположенность организации, внутренняя упорядоченность, включая наличие определенных рабочих мест, оборудование для реализации ее деятельности.

Как правило, организация представляет собой систему со своей совокупностью элементов, внутренними связями между ними и четко очерченными границами. Конечно, любая организация является открытой системой, испытывающей влияние внешней среды и оказывающей влияние на окружающую среду, но она обязательно имеет внутреннюю определенность и границы.

Эти перечисленные признаки и есть определяющие для организации.

2. СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Понятие структуры организации и управления.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Структура организации – это порядок ее построения и принципы организации ее деятельности. Сюда включаются:

***организационная характеристика системы**, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.*

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей.

Так как для эффективного достижения целей, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников, а структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников.

организационная структура управления - взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структуры организаций отличаются друг от друга *сложностью* (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), *формализацией* (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), *соотношением централизации и децентрализации* (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охват контролем, децентрализации и департаментализации.

Структуру организации можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения и т. п. следует рассматривать с учетом разных критериев.

На эффективность деятельности организации влияют:

1) реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;

2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.

Как отмечалось ранее, в организации выделяется организационная структура управления, которая представляет собой взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. *Звенья управления* – это обособленные подразделения со строго определенными функциями. Структура управления необходима прежде всего для выявления связей и отношений между отдельными элементами системы.

Можно выделить *связи вертикальные* – это связи руководства и подчинения, субординационные, иерархические; и *связи горизонтальные* – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, назначение которых способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений.

Необходимость в вертикальных связях возникает при наличии нескольких уровней управления. Такие связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Они могут носить линейный или функциональный характер.

Линейные связи – это связи подчинения по всему кругу вопросов; руководитель принимает преимущественно единоличные решения во всех вопросах управления.

Функциональные связи – это связи подчинения в пределах одной из функций управления. Они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Г. Минцберг выделяет структуры в организации по процессам, в них протекающих, и по иерархии этих процессов. Причем иерархию он выстраивает по степени влияния каждого элемента структуры на деятельность организации.

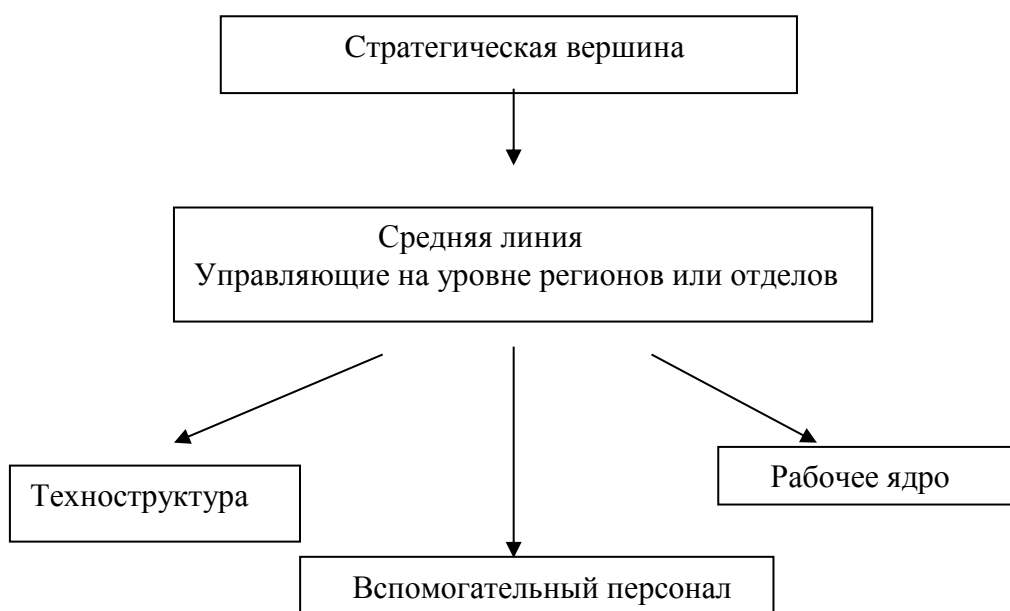
Во главе организации определяющим элементом является *стратегическая вершина*: высшее руководство (совет директоров, правление и т.д.).

Средняя линия: управляющие на уровне регионов и подразделений.

Затем в равнозначном положении находятся *технические структуры и рабочее ядро*.

И завершает иерархическую структуру *вспомогательный персонал*.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ ПО Г.МИНЦБЕРГУ.



Кроме того, выделяются характерные особенности основных структур организаций.

Простая структура - достаточно развиты вершина и рабочее ядро. Такая структура характерна для начинающих организаций, прежде всего, производственного типа. Она способна к быстрому реагированию на изменение внешней среды и условий работы, чаще всего неформальна, централизована. Развитое планирование и стандартизация отсутствуют. Чаще всего, немногочисленна, и функциональные обязанности работников четко не распределяются. Ее недостаток - большая зависимость рабочего ядра от стратегической вершины.

Машинная бюрократия - организация включает в себя значительный вспомогательный персонал. Отличается раздутой средней линией. Стратегическая вершина отсутствует, координация и контроль деятельности организации осуществляется средствами стандартизации (типовыми правилами, уставом и пр.). Организационная деятельность менее гибка, поэтому порождает конфликты между подразделениями, зато более стабильна, в ней присутствует высокая степень безопасности, больше возможностей для экономии на издержках массового производства.

Дробная структура - организация включает в себя ряд связанных между собой небольших предприятий, подразделений, филиалов. Такая структура лучше всего приспособляется к деятельности в местных условиях. Она достаточно автономна, гибкая, отдельные филиалы имеют возможность ориентироваться на месте в складывающейся ситуации и принимать соответствующие решения. Главным недостатком является ее же основное достоинство - в силу складывающейся естественной автономии затруднен контроль из центра и организация тяготеет к распаду.

Профессиональная бюрократия - организация, работающая по строгим и четким правилам. Чаще всего распространена там, где высока ответственность за жизнь и здоровье людей (больницы, образовательные учреждения). Такая организация обеспечивает координацию независимых специалистов, каждый из которых несет высокую степень ответственности за свою деятельность (врачи, учителя). Сильно развит вспомогательный персонал и слабо - среднее звено. Специалисты составляют рабочее ядро.

Адхократия - организация для выполнения разового задания. Нет постоянного рабочего ядра. Гибка, чувствительна к изменениям, адаптивна, неустойчива.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

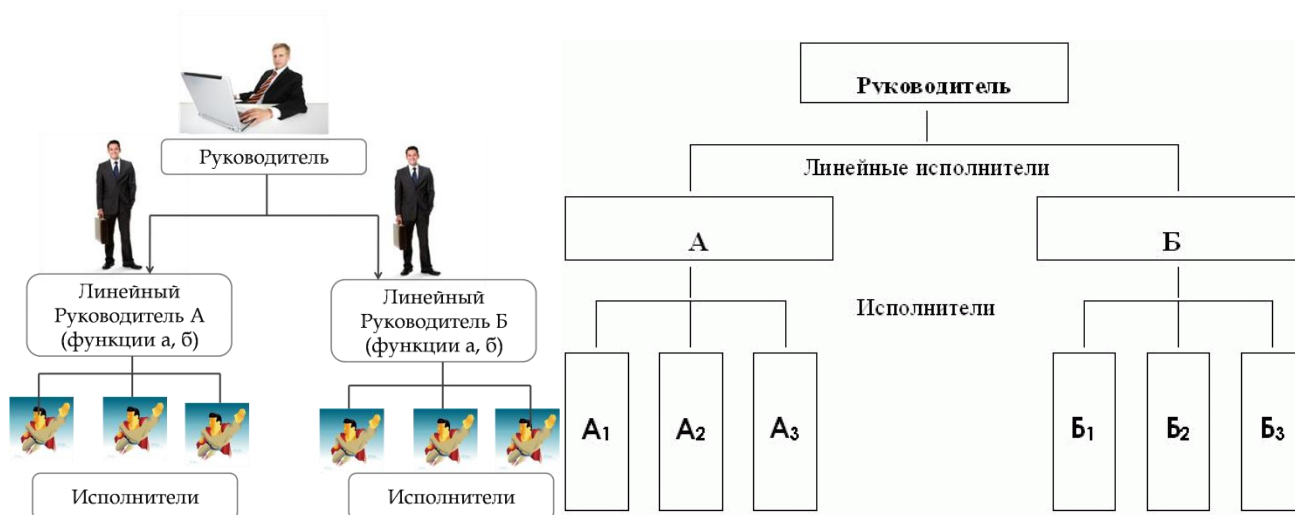
Современный менеджмент рассматривает в первую очередь организации двух типов – бюрократическую и органическую.

Для бюрократической организации характерны иерархические структуры. Они подразделяются на: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА

Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, то есть соподчиненность звеньев управления снизу доверху. Линейная структура подразумевает принцип единоначалия, когда во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

Схема "Линейная организационная структура управления":



Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений (простота и четкость подчинения);
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель – как следствие - Получение нижестоящими подразделениями согласованных распоряжений и заданий;

ясно выраженная ответственность (полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненного ему подразделения);

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих, следовательно - Оперативность в принятии решений.

Однако у линейной структуры есть свои недостатки.

Это большая информационная нагрузка руководителя, так как именно к нему стянуты все информационные потоки с подчиненными, вышестоящими руководителями и смежными звеньями;

Следовательно, это требует высокой квалификации руководителя с обширными знаниями и большим опытом работы во всех сферах деятельности организации.

Недостатки линейной структуры:

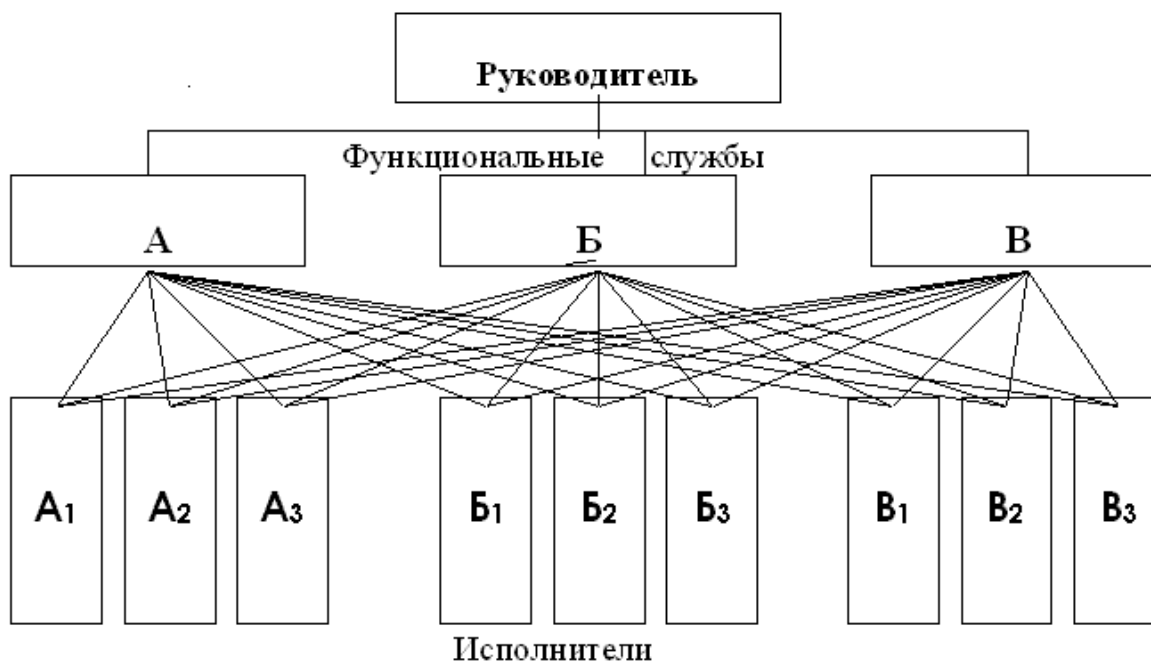
- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;

- в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Кроме того, данная структура не позволяет решать задачи, вызванные изменениями внешней среды, она громоздка и негибка, пригодна к решению лишь оперативных текущих задач.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества. Как правило, в чистом виде линейные структуры применяются только в низовом управлении, либо в малых организациях.

Многолинейная организационная структура управления



Идея многолинейной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

Как видно на схеме, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, логистики и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное и линейное управление здесь существуют вместе, что создает двойное подчинение для исполнителей.

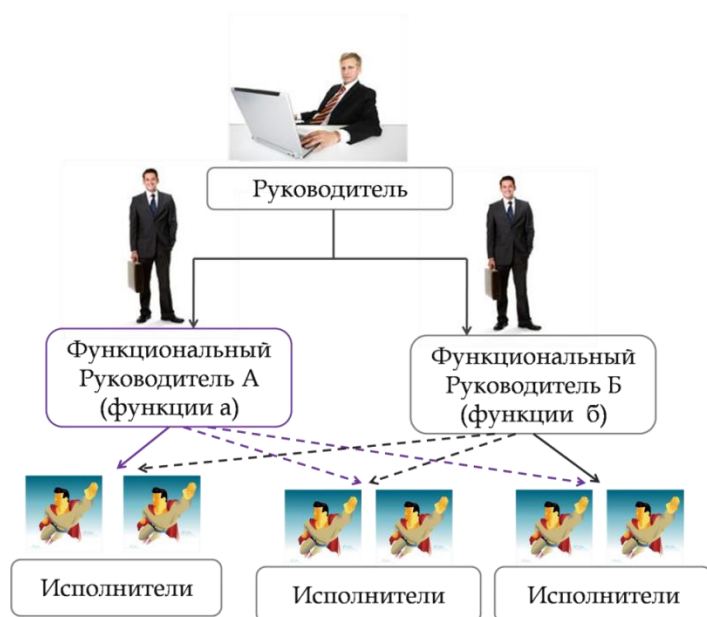
Многолинейная организационная структура характеризуется, тем что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Многолинейная организационная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки:

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Высокий профессиональный уровень подготовки решений;	Сложность подготовки и согласования решений;
Быстрая коммуникация;	Отсутствие единого руководства;
Разгрузка высшего руководства;	Дублирование распоряжений и коммуникаций;
Профессиональная специализация руководителя;	Сложность отсутствия контроля;
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Для функциональных структур характерно создание таких подразделений, каждое из которых имеет определенную задачу и обязанности. Каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности; в каждом из них создается аппарат специалистов, отвечающих за определенный участок работы. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для всех исполнителей.



Достоинства функциональной структуры:

- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

- Специализация подразделений на выполнении определенного вида деятельности
- Ликвидация дублирования в выполнении задач.

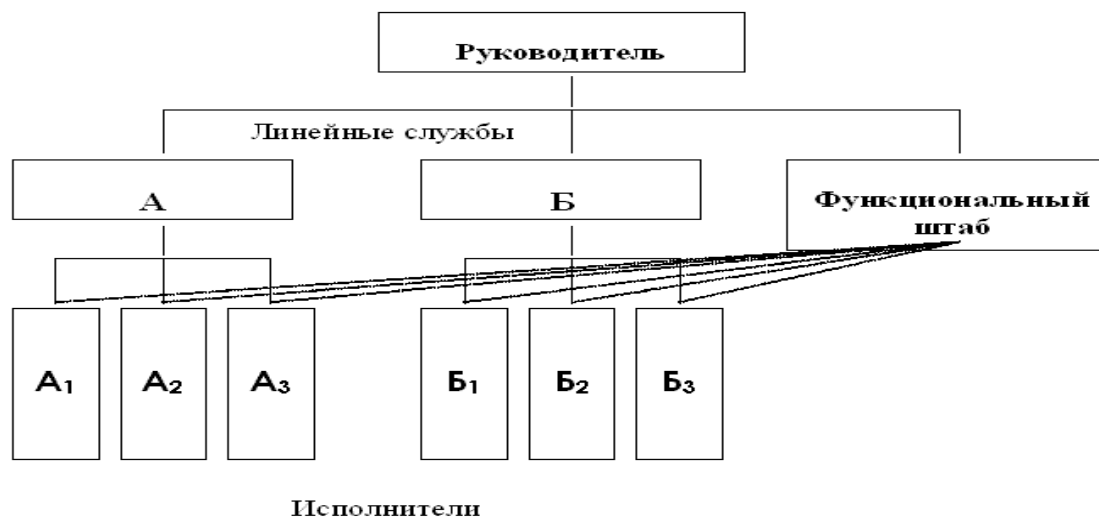
К недостаткам функциональных структур можно отнести нарушение принципа единоначалия, длительность процедур принятия решений, а также трудности поддержания контактов между различными функциональными службами. Кроме того, присутствует снижение ответственности исполнителей за работу (указания идут от нескольких функциональных руководителей и непонятно, чьи распоряжения выполнять в первую очередь) и ответственности самих функциональных руководителей.

Линейно-штабная и линейно-функциональная структуры

В некоторой степени недостатки линейной и функциональной структур уменьшаются в *смешанных* структурах: линейно-штабная и линейно-функциональная структуры управления, предусматривающие функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления.

В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения либо через линейных руководителей (в *условиях линейно-штабной* структуры), либо в пределах специальных полномочий прямо доводить их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне (в *условиях линейно-функциональной* структуры управления).

В основе *линейно-штабной структуры* лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы) с функциональной направленностью. Т.е. Линейно-штабная организационная структура представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом. Эти службы (штабы) не обладают правом решения, а помогают силами своих специалистов более качественно и оперативно выполнять задачи.



Линейному руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

Линейно-штабная организационная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки:

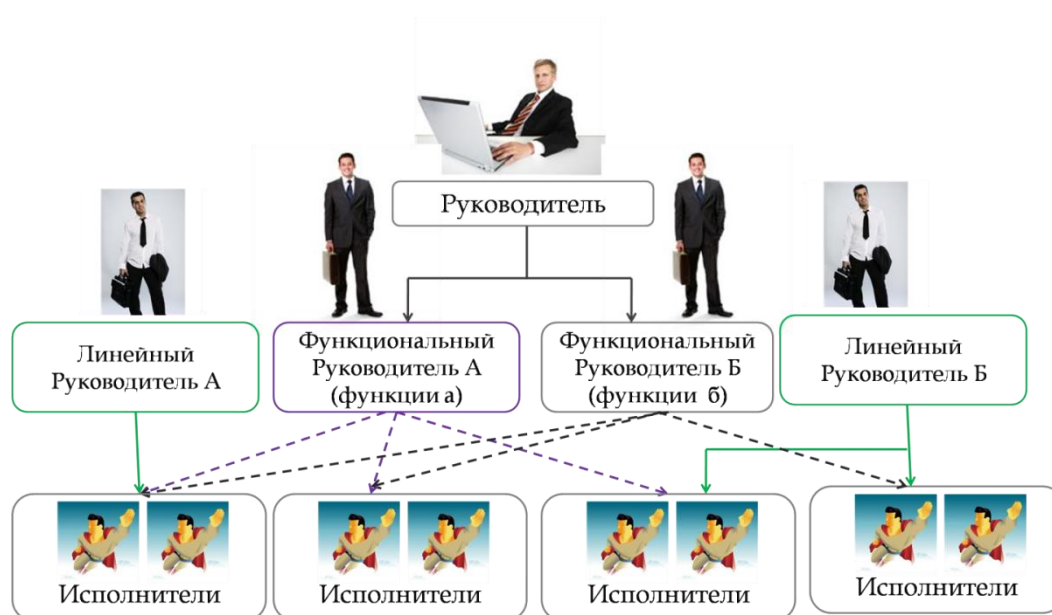
<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Снижение загрузки линейных руководителей;	Увеличение штатов за счет штабных структур;
Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов;	Опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
Улучшение горизонтальной координации;	Сложность вертикальных коммуникаций;
Баланс функционального и линейного руководства.	Нечеткость процедур принятия решений.

Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. После консультаций линейный руководитель принимает решение и передает распоряжение в нижестоящие звенья. Здесь сохраняется принцип единоначалия. Важнейшей задачей линейных руководителей становится координация функциональных служб.

Линейно-функциональная структура

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т. п.). По каждой функциональ-

ной подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю компанию сверху донизу.



В качестве **преимуществ** линейно-функциональных структур отмечают:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях.

К **недостаткам** линейно-функциональных структур относят:

- возможность возникновения противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом;
- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между подразделениями;
- резкое увеличение объема работы руководителя компании и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;
- потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабую инновационную и предпринимательскую реакцию компании.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры используются мелкими и средними компаниями.

Дивизиональная структура

Дивизиональные структуры служат на сегодняшний день самой совершенной разновидностью структур иерархического типа. Дивизиональные структуры возникают как реакция на недостатки линейных и функциональных структур. И именно дивизиональный подход к построению структур управления стал доминирующим для крупных организаций.

Дивизиональные структуры основаны на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений, имеющих большую самостоятельность, но несущие ответственность за получение прибыли. Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Топ-менеджмент занимается определением стратегии организации, контролирует финансы, инвестиции, научно-технические разработки. Таким образом, для дивизиональных структур характерны централизованное стратегическое управление и децентрализованная деятельность подразделений.

Для дивизиональных структур характерна полная ответственность руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. Главная роль в управлении компаниями с дивизиональной структурой принадлежит не руководителям функциональных подразделений, а начальникам, возглавляющим производственные отделения.

Структуризацию компании по отделениям производят по одному из трех принципов: по продуктовому — с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, согласно ориентации на конкретного потребителя и по региональному — в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим дивизиональные структуры подразделяют на три типа:

1. дивизионально-продуктовые;
2. организационные, ориентированные на потребителя;
3. дивизионально-региональные.

Дивизиональная продуктовая структура

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному

руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (рисунок 4). Руководители функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.

Существенным недостатком продуктовой структуры является возможное увеличение затрат вследствие дублирования однородных видов работ для различных видов продукции, так как в каждом продуктовом отделении создаются собственные функциональные службы.

Организационная структура, ориентированная на потребителя

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных покупателей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

Дивизионально-региональная структура

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизионально-региональную структуру.

Вся деятельность компании в определенном регионе должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы.

Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

Дивизиональная структура имеет следующие преимущества:

- компании способны быстро реагировать на изменения внешней среды (условия конкуренции, изменение потребительского спроса, ценовая политика, изменение технологии и т.д.);
- позволяет компании предоставлять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего можно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде;
- ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании;
- приводит к уменьшению степени сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- помогает отделить оперативное управление от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- способствует переносу ответственности за прибыль на уровень дивизионов,
- децентрализация принятия оперативных управленческих решений;
- предоставляет возможность улучшения коммуникаций.

Недостатками рассматриваемого типа организационных структур являются:

- рост иерархичности, т.е. вертикали управления. Дивизиональные структуры требуют формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании;
- возможность возникновения конфликтов между подразделениями в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;

- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- увеличение затрат на дублирование одних и тех же видов работ;
- возможная тенденция к выходу из под контроля и отделения подразделений.

Соответственно типам дивизиональных структур выделяются разновидности дивизиональных структур:

- **Продуктовая** – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг
- **Региональная** – в зависимости от обслуживаемых территорий; каждое отделение отвечает за разработку, производство и сбыт однородной продукции на данной территории
- **Холдинг** – особо крупные и диверсифицированные формы, где отделения имеют практически полную свободу действий. С центром такие отделения связывают финансовая зависимость от головной компании, которой принадлежит контрольный пакет акций, а также единая внешняя и внутренняя политика.

Органический тип организационных структур (адаптивный, гибкий)

В современной экономической жизни все более распространяются так называемые органические организационные структуры.

Этот феномен вызван прежде всего потребностями внешней среды, частью которой является организация:

- быстрый рост изменений запросов потребителей
- усложнение и расширение этих запросов
- повышение требований качества и разнообразия к товарам и услугам и т.п.

Все это вызывает усиление конкуренции и борьбу за рынки сбыта среди организаций различной сферы деятельности.

Кроме того, развитие научно-технического прогресса и появление в связи с этим новых технологий отнюдь не облегчают жизнь организаций. Прежние отработанные формы и типы организационных структур перестают удовлетворять всем этим требованиям.

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Одной из разновидностей таких новых структур является **инновационная** структура. В организации, как правило, выделяются два сектора подразделений – стабильный и инновационный. Стабильный занимается производством традиционных высокоприбыльных товаров или услуг, принося прибыль организации, а инновационный – разработкой и выпуском новейшей продукции или рискованных нетрадиционных услуг, т.е. ведутся работы на будущую прибыль. Такая структура позволяет гибко реагировать на изменение спроса на рынке и моделировать предполагаемый спрос с опережением, тем самым усиливая свои конкурентные преимущества.

Проектные структуры внедряются в уже существующие в организации структуры. Смысл проектной структуры состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников компании для выполнения конкретного задания. Руководитель проекта наделяется всеми полномочиями в рамках данного проекта. По завершению работы структура ликвидируется, а персонал возвращается на свои постоянные рабочие места.

Преимуществами проектных структур являются концентрация усилий организации на решении конкретной важной задачи, гибкость, усиление личной ответственности руководителя группы за конкретный проект. Недостатками такой структуры можно назвать определенное дробление ресурсов, не всегда вписываемость в режим работы организации.

Матричная структура, получившая свое развитие в инновационном секторе экономики, является образованием адаптивного типа. Она отражает закрепление в организационном построении двух направлений руководства. Вертикальное направление – это управление линейными и функциональными подразделениями, а горизонтальное – руководство отдельными проектами.



При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. Важной задачей топ-менеджмента в такой структуре является поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Отличительной чертой организационной структуры матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей – линейного и проектного, обладающих равными правами. Возникает система двойного подчинения, основанная на сочетании двух принципов: функционального и проектного.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Достоинством матричной структуры можно считать интеграцию различных видов деятельности организации, высокое качество результатов по проектам, так как работают высококлассные специалисты, вовлечение руководителей всех уровней в инновационные процессы. Однако такие структуры сложно реализовыв-

вать, если они не являются постоянными; может происходить дублирование деятельности в разных уровнях организации.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых программ;
- получение высококачественных результатов по большому числу проектов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной деятельности по реализации организационных проектов;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне.

Перечень недостатков матричных структур включает в себя:

- сложность матричной структуры для практической реализации;
- подрыв принципа единоначалия в связи с системой двойного подчинения;
- тенденцию к анархии, так как нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- чрезмерные накладные расходы, в связи с тем что требуется больше средств для содержания увеличившегося числа руководителей.

Выбор и формировании структуры организации определяются многими факторами, среди которых можно назвать - исторические условия, национальные традиции, экономическую обстановку в регионе, степень развития научно-технического прогресса, экологию, вид продукции или услуги, потребности рынка, экономические возможности. Не исключен и субъективный фактор управленческих структур.

3. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Система законов организации

Любая система подчинена действию законов природы и общества, законов управления. М организация, являясь системой тоже не исключение.

Законы организации бывают

- **общие** - универсальны, не зависят от страны, географического расположения, действуют во всех материальных системах
- **частные** – действуют в одной из сфер общества или какой-либо организации
- **специфические** - действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности

Общие законы организации

К основным из них можно отнести следующие:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- закон приоритета целого над частью;
- общий закон учета системы потребностей и др.

Частные законы организации

закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов;
закон состязательности кадров управления.

Специфические законы организации

К специфическим законам организации можно отнести:

- закон информированности-упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза;
- закон пропорциональности и композиции;
- закон дифференциации и универсализации функций;
- закон своеобразия;
- закон социальной гармонии;
- закон оптимальной загрузки;
- закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

1.1. Закон Синергии. Основной закон организации – закон синергии – заключается в том, что сумма свойств (потенциалов, энергии, качеств) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности.

Важнейшая особенность системы – наличие качеств, не сводимых к сумме качеств составляющих ее элементов. Даже если система относительно невелика, то и ее рациональность выражается в том, насколько больше может выиграть коалиция в целом по сравнению с тем, что может получить каждый ее участник, действуя в одиночку.

Эффект синергии зависит не столько от числа и качественного состава образующих элементов, сколько от способа их соединения, механизмов осуществления внутрисистемных связей. Чем разнообразнее эти связи, тем больше и количество способов взаимодействия между элементами организации, тем выше организационный потенциал системы как целостного образования.

Необходимым условием существования организационного целого является наличие связей между отдельными составляющими ее частями, которые неоднородны и противоречивы. Неоднородность и противоречивость целого – основа функционирования и развития целостной системы.

В социальных организациях связи между элементами выступают в следующих формах:

- административные связи принадлежности и подчиненности, на основе которых формируется иерархия в организации;
- технологические связи, диктуемые производственной необходимостью;
- хозяйственные связи, побуждаемые экономическими интересами;
- социально-психологические связи профессионального, делового и межличностного общения.

Свойством, объясняющим, почему люди объединяются в организации, является прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников.

Но не всегда полезный результат общего усилия, приходящийся на одного из членов группы, действующих совместно, бывает больше, чем результат такого же усилия, приходящегося на каждого из них, если бы они действовали в одиночку.

Совместные действия группы людей как необходимое условие получения организационного эффекта не являются исчерпывающим условием. Чтобы этот эффект

был достигнут, необходимо, чтобы совместное усилие было синхронизировано, чтобы не только цели, но и направления деятельности были согласованы.

Введение в организации простейших форм расчленения общей работы, распределение участников по отношению друг к другу в последовательную зависимость еще более усиливает совокупный эффект.

Новый уровень возрастания эффекта синергии дает разделение труда по специальностям, по операциям и т. д.

Операции отделяются одна от другой, располагаются в пространстве одна рядом с другой, каждая из них поручается отдельному работнику, и все они одновременно выполняются кооперирующимися между собой работниками.

Специализация позволяет значительно повысить производительность труда коллектива работников за счет роста индивидуальных возможностей, накопления опыта, умения, а также применения на различных операциях специализированного инструмента.

Таким образом, суть синергетического эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единства цели, разделения труда и согласованности.

1.2. Закон самосохранения. Срок существования системы ограничен во времени, в течение которого она располагает энергией для воспроизводства и замещения выбывающих элементов и для поддержания связей между всеми образующими ее элементами. Система только тогда способна к самодвижению, изменению и развитию, когда она обладает свободной энергией.

Любая система обладает запасом энергии, заключенным в разнообразии ее элементов, напряженности связи между ними. Благодаря энергии связей элементы удерживаются внутри системы, сохраняя ее целостность.

Наличие свободной энергии в организованных системах является условием их стабильного функционирования.

Согласно закону самосохранения каждая система, если она хочет сохраниться как целостное образование, должна минимизировать свои затраты на получение полезной единицы конечного результата.

В условиях простого воспроизводства получаемая энергия направляется на возмещение израсходованной в процессе производственной деятельности.

Но в условиях меняющейся среды необходимо также осуществлять действия, направленные на приспособление организации к изменившимся условиям: изменять технологию, переходить на выпуск новой продукции, повышать ее качество, устранять недостатки и т. д.

Для приспособления же организации к изменившимся условиям необходима дополнительная энергия.

Эта энергия может появиться у организации только в результате ее производственной экономии. Экономить энергию можно многими способами: за счет сокращения производства, увольнения части работников, продажи оборудования и т. д.

Но такой путь экономии в конечном итоге приводит организацию к разрушению и гибели.

Закон самосохранения требует экономии другого рода – за счет роста эффективности, повышения производительности труда, сокращения потерь и т. д.

Важным показателем прочности, устойчивости организации как целостной системы является характер взаимодействия со средой.

Саморегуляция системы заключается в том, что при внутреннем или внешнем воздействии на систему некоторые ее элементы приобретают дисфункциональные свойства, и в целях самосохранения система стремится нейтрализовать эти дисфункции.

Высшая ступень развития форм регуляции – управление.

В системах имеется целый ряд регуляторов, подчиненных друг другу. Поскольку регуляция как процесс – это изменение взаимосвязи элементов системы, направленной на ее сохранение, то управление может быть охарактеризовано как процесс передачи информации по каналам связи, при котором поддерживается и усиливается функциональный характер свойств этих элементов.

Взаимодействие организации со средой требует выработки определенной стратегической линии.

1. **Демпфирование.** Принимает форму накопления материалов и оборудования для будущего использования. Если техническое ядро стабильно, то демпфирующие усилия направлены на то, чтобы сила воздействия среды стала бы минимальной.

2. **Сглаживание.** Похоже на демпфирование, но стоит ближе к требованиям среды. Сглаживанием организация стремится уменьшить список требований, исходящих из среды.

3. **Прогнозирование.** Организации специально занимаются прогнозированием, создавая соответствующие подразделения.

4. **Рационализация.** Нормирование ресурсов, распределение продуктов строго по необходимости. Организация, защищая свою технологию, специально сужает распределение, засекречивая и не полностью удовлетворяя спрос на свою продукцию.

1.3. Закон развития (онтогенеза). Любая организация в процессе своего существования претерпевает определенные изменения, характеризующиеся изменением ее внутренних свойств и характеристик, **совершенствованием функционирования**, переходом от одного качественного состояния к другому.

Причинно-следственную связь между возможностью получения синергетического эффекта и временем функционирования организации выражает закон развития, или онтогенеза, организации.

Следует различать понятия «функционирование» и «развитие системы».

Самосохранение организации обеспечивает возможность ее функционирования и одновременно создает возможность для развития.

Под функционированием подразумевают процессы, которые происходят в системе стабильно и реализуют фиксированную цель.

Развитием называют то, что происходит с системой при изменении или корректировке ее целей.

Характерной чертой развития является то, что существующая структура перестает соответствовать новой цели и для обеспечения новой функции приходится изменять структуру, а иногда и всю систему.

Законом онтогенеза направляется изменчивость структур в процессе развития систем: когда и какие элементы надо изъять из системы или дополнительно включить в нее.

Системный подход к организации позволяет органически соединить генетическое и прогностическое истолкование объектов и процессов.

Здесь имеет смысл упомянуть о генетике организации: (генезис, онтогенез: от др.-греч. «on, gen., ontos — *сущий* и, genesis — *зарождение*) — индивидуальное развитие организма, совокупность последовательных преобразований).

Задание генетики в том, чтобы отыскать источники, предпосылки, основы возникновения объекта, проследить, какие этапы этот объект проходил в своем становлении, каким он был и каким стал.

Однако не достаточно только объяснить прошлое объекта, необходимо раскрыть, куда идет, в каком направлении движется данный объект, каковы перспективы его движения. То есть для системного подхода важны прогноз и предвидение.

В онтогенезе выделяются количественная (размеры, динамика, продолжительность жизни) и качественная (появление новых функций, структур) стороны.

Наиболее распространенной тенденцией организационных изменений является рост организации. Он может измеряться различными величинами:

- ростом доходов;
- ростом объемов выпускаемой продукции;
- увеличением единиц используемого оборудования;
- увеличением персонала и т. д.

Развитие организации представляет собой необратимое, направленное и закономерное изменение ее характеристик и параметров.

Только одновременное наличие всех трех свойств (необратимость, направленность и закономерность изменений) определяет процессы развития системы среди других изменений.

Обратимость изменений характеризует процессы функционирования и представляет собой циклическое воспроизведение постоянной системы функций.

Отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа.

Поэтому изменения организации будут являться не проявлением внутренних тенденций развития, а возможностью приспособления, адаптации к изменившимся условиям.

При *отсутствии направленности* изменения не могут накапливаться, и поэтому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии.

В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры.

1.4. Закон информированности. Всем организациям присущи информационные процессы – обмен информацией между компонентами системы, системой в целом и окружающей ее средой. Не исследовав информационные процессы, невозможно эффективно управлять организацией.

Закон информированности означает, что степень организованности может быть выше тогда, когда имеется новая информация и когда эта информация использована.

Понятие «информация» означает сообщение о чем-либо, передаваемое субъектами информационного обмена, т. е. информация – это уменьшение неопределенности в результате получения сообщений.

Неопределенность существует тогда, когда из-за неполноты информации необходим выбор из числа возможных альтернатив.

При получении дополнительной информации появляется возможность определить, к чему приведет осуществление тех или иных действий, увидеть их конечный результат и на этой основе осуществить выбор наиболее рационального пути.

Учет требований закона информированности при проектировании и формировании организации означает, что уровень ее организованности будет выше тогда, когда заранее получена полная информация о характеристиках элементов как потенциальных структурных единицах системы и особенностях их поведения.

При сознательно проводимом системообразовании необходимо выделить в качестве исходного материала для последующих построений элементы внешней среды, а для этого – научиться различать их, сопоставлять и сортировать.

Большое значение имеет информация для обеспечения нормального функционирования организации в условиях возмущающих воздействий (шумов) как внешнего, так и внутреннего порядка.

Благодаря информационным процессам система способна осуществить целесообразное взаимодействие с окружающими условиями, координировать и субординировать отношения собственных компонентов, направлять их движение, равно как и движение себя самой к запрограммированной цели, несмотря на отклоняющие воздействия.

Способность системы воспринимать полезное и отсекаать ненужное зависит от степени информированности системы, от того, насколько богат зафиксированный и хранящийся системой информации опыт решения проблемных ситуаций, связанных с возмущающими воздействиями (шумами).

Чем разнообразнее, многостороннее опыт, а соответственно, информация, в которой этот опыт зафиксирован, тем устойчивее система.

Информация выполняет в организации следующие задачи:

- выступает специфической формой взаимосвязи, взаимодействия компонентов и элементов системы, а также системы в целом с окружающей средой;
- обслуживает все уровни, функции управления – от подготовки и принятия решений до подведения итогов его выполнения;
- содержит сведения о методах и средствах управления, которые нужно использовать для обеспечения эффективного функционирования системы, достижения поставленных целей;
- является непосредственной причиной, определяющей выбор системой того или иного варианта поведения, перевода системы в новое состояние, обеспечивающее ее движение к заданной цели.

1.5. Закон единства анализа и синтеза. Чтобы **привести элементы в систему** в соответствии с заданной целью, необходимо отыскать определенную совокупность

элементов, раскрыть их функциональные свойства, определить рациональные формы и методы их объединения.

Решение этих задач представляет собой специфическую форму человеческой деятельности, существенно отличающуюся от процесса создания материального продукта и осуществляемую путем организации.

Организация системы представляет собой сложный и многообразный процесс, характеризующийся определенными особенностями.

При образовании любой системы, во-первых, претерпевают изменения связи между элементами. Каждый элемент при этом функционально обогащается.

Во-вторых, предполагается структурное преобразование частей системы, ограничение одних взаимосвязей и расширение других.

Закон единства анализа и синтеза состоит в том, что процессы соединения, универсализации дополняются противоположными процессами разделения и специализации.

Если сложную систему разложить на составляющие части, то могут быть получены исходные элементы для образования новых систем.

Всякая вновь образованная система есть комбинация элементов, входивших или входящих в другие системы.

Использование закона единства анализа и синтеза предполагает выбор признаков или оснований вначале для деления, а затем для соединения в новые классы.

При этом следует установить сравнительные плюсы и минусы допустимых вариантов, как разделения, так и соединения, а также их влияние на результаты деятельности.

Закон единства анализа и синтеза проявляется всякий раз тогда, когда решается вопрос о том, что и от чего следует отсоединить и что и к чему присоединить.

Строгое следование закону предполагает:

- а) системный анализ признаков, как для разъединения, так и для соединения;
- б) сопоставление их сравнительных преимуществ и недостатков;

в) определение, препятствий, как для разъединения, так и для соединения, выбор наиболее эффективных для прикладных целей организаторской деятельности признаков.

Успех и значение анализа состоит не только в том, что сложное целое расчленяется на все менее сложные части, а в том, что, будучи при помощи синтеза снова соединены надлежащим образом, эти части снова образуют единое целое, причем такое целое, которое обладает совершенно новыми свойствами, которых не было у предыдущей системы, а также нет ни у одной из частей системы в отдельности.

То есть задача синтеза при объединении частей состоит в том, чтобы создать нечто качественно новое, такое, чего не было и не могло быть без этого объединения и что отвечает поставленным перед организатором задачам.

Развитие систем ведет к росту разнообразия, что усложняет управление. Преодоление усложнения требует дальнейшего разъединения с последующим соединением.

1.6. Закон композиции и пропорциональности

Организация представляет собой результат действия противоречивых сил, соотношение которых систематически меняется.

Когда силы устанавливаются равномерно (композиционно, упорядоченно) и на них не действуют ни внутренние, ни внешние возмущения (шумы), элементы системы находятся в равновесии, и уровень организованности достигает наивысшего предела.

Это и есть состояние упорядоченности (композиционности) наивысшей организованности.

С точки зрения предприятия это означает, что элементы, его образующие, соответствуют характеру и объемам выпускаемой продукции, технический уровень и применяемая технология соответствуют уровню научно-технического прогресса, производительность труда – техническому уровню предприятия и численности занятых субъектов.

Следовательно, упорядоченность (композиционность) как выражение уровня организованности – результат равновесного состояния элементов системы.

Закон пропорциональности определяет зависимость между организованностью системы и тем, что между каждым из входящих в нее видов элементов, самими элементами и между характеристиками элементов существуют определенные количественные и качественные соотношения.

Законом пропорциональности определяется такая соразмерность частей, объединяемых в целом, при которой достигается эффект синергии.

Требованием закона является приведение в соответствие одной части при изменении размера или характеристики другой, сопряженной части.

Для производственных систем это означает необходимость если не одновременного, то взаимосвязанного решения вопросов структуры производства, производственной и управленческих структур, поскольку изменения в одной из них влияют на остальные.

Диспропорции в структуре управления влекут за собой потерю управляемости.

Однако вопреки представлению о пропорциональности исходные пропорции могут и должны нарушаться, когда по мере роста организации на разных этапах развития возникают новые приоритеты, требующие перераспределения ресурсов для их концентрирования в новых точках роста.

Всякая система динамична, и ее элементы находятся в функциональном состоянии. Как качественные, так и количественные соотношения постоянно меняются, поэтому уровень упорядоченности не может оставаться неизменным.

Если шумы (помехи), противоречащие сложившемуся внутреннему порядку, будут продолжать действовать с нарастающей силой, равновесие между элементами, сложившееся ранее, утратится, а вместе с этим исчезнет и внутренняя устойчивость системы.

Равновесие – понятие емкое. В данном случае, прежде всего, имеется в виду функциональная пропорциональность, т. е. соотносительность выполняемых работ каждым элементом системы.

Например, организация производства предусматривает определенное число цехов, необходимых для производства продукции, соответствующее технологиче-

ское оборудование, уровень научно-технического прогресса, транспортные средства, энергетические мощности и т. д.

Если такого соответствия не будет, не будет и равновесия (пропорциональности) в производственной системе.

1.7. Закон социальной организации. Каждая организация представляет собой маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией.

Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал.

Основной элемент социальной организации – человек.

Между людьми в организации возникают многообразные отношения, строящиеся на различных уровнях симпатии, престижа и лидерства.

Большая часть этих отношений стандартизована в виде кодексов, правил и норм.

Однако многие нюансы организационных отношений не отражены в нормативных документах либо в силу своей новизны, либо в силу сложности, либо в силу нецелесообразности.

Существуют следующие **принципы организации** людей:

– для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой.

Очень большой объем работы может сразу напугать работника, и вместо мобилизующего фактора вступит тормозящий.

Малый объем работы заставляет человека искать предмет приложения своих ресурсов, что не всегда идет на пользу организации.

Найти оптимальный объем работы для каждого человека можно с помощью тестирования либо с помощью специалистов консультационных фирм;

– процессы восприятия необходимо приближать к процессу мышления;

– для эффективного осмысления нового необходимо иметь больше знаний по данной тематике. Руководитель любой организации не должен скупиться на повышение квалификации своих наиболее перспективных сотрудников, так как знания всегда дают наибольшую отдачу;

– любой человек видит в тексте или слышит в беседе ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился. Руководитель организации должен заранее оповещать своих работников о тематике собрания, возможных предложениях и решениях. Дополнительная информация, включенная в ходе проведения собрания, не запоминается;

– доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации. При проведении собраний или совещаний руководитель должен использовать различные сочетания форм подачи материала: слова и музыка; слова и плакаты; слова и образцы.

Порядок служебных отношений определяется инструкциями, уставами, положениями о внутреннем распорядке, установившимися порядками, подписанными контрактами, договоренностями и регламентами.

Порядок неформальных отношений определяется чувствами людей друг к другу, симпатиями и антипатиями, общими интересами и потребностями, договоренностями и традициями.

Руководители большинства организаций больше всего заботятся о формализованной стороне отношений.

Они создают различную нормативную документацию, полагая, что этим можно ограничить процесс управления коммуникациями.

Однако неформальными отношениями также необходимо управлять, чтобы добиться гармонии отношений в организации (корпоративный PR, Human relations).

Принципы: Разделим по группам:

1.1. Принципы статической и динамической организации

Организация рассматривается как социальная система, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний.

Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или их часть. Этапы можно объединить в две группы.

Статическая группа включает: порог нечувствительности и ликвидации. Организацию, находящуюся в этой группе, называют статической. В такой

организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития.

Динамическая группа включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. Организацию, находящуюся в данной группе, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия.

1.2. Принципы приоритета:

– принцип приоритета цели: в системе «цель – задача – функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция;

– принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач, которые группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций;

– принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях: в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются;

– принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения: при создании организации собственник должен подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организаций;

– принцип приоритета объекта управления над субъектом: руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

1.3. Принципы соответствия:

– принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач;

– принцип соответствия распорядительства и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя;

– принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат;

– принцип ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

– принцип пропорциональности: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания;

– принцип синхронизации: среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

1.4. Принципы рационализации:

В любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе ряда работников, либо по стечению обстоятельств.

Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так на уровне исполнения.

Изменения в организации – объективный процесс и регулируется законом единства анализа и синтеза.

Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований.

Этот механизм включает технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую составляющие восприятия перемен организацией, а также самоорганизацию работников.

Существует три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм.

Рационализм – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам.

Иррационализм – это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю, интуицию, инстинкт, озарение. Оно характеризуется постоянными сомнениями в правильности принятых решений и возможных результатах.

Сенсуализм – это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение.

Рационализация как процесс должна привести к новому состоянию организации, к новой результативности, к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

Результативность имеет семь составляющих:

- 1) удовлетворенность потребителя;
- 2) настроение и подготовка работников;
- 3) внутренняя производительность;
- 4) нововведения;
- 5) подготовка и результативность руководства;
- 6) операционная (финансовая) смета;
- 7) социальная ответственность.

Результативность организационной системы характеризуется действенностью и экономичностью затрат, прибыльностью, качеством трудовой жизни и внедрением новшеств.

Действенность определяется достижением заданного уровня трех критериев: качества, количества и своевременности. Причем качество – это степень соответствия организационной системы внутренним требованиям организации.

Качество трудовой жизни – величина субъективная и определяется реакцией работников на социально-технические аспекты в организации. Выделяют три уровня качества трудовой жизни: высокий, средний и низкий.

Высокий уровень качества жизни создает условия спокойного, уверенного труда персонала, однако в условиях рыночной экономики это может привести к застою в развитии организационной системы. Низкий уровень формирует сильную озабоченность персонала, что может помешать его производительному труду.

Внедрение новшеств – величина субъективная и определяется способностью организации реагировать на внешние и внутренние нововведения в технической и социальной областях.

Реализация рационализма проявляется в стремлении к переменам в деятельности организации, направленных на совершенствование ее деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Составьте схему структуры факультета по Г. Минцбергу.
2. По структуре ВУЗ является:
 - Простой структурой
 - Машинной бюрократией
 - Дробной структурой
 - Профессиональной бюрократией
 - Адхократией
3. Опишите структуру ВУЗа по соотношению элементов между собой.
4. Дайте определение структуры организации. Чем структура организации отличается от структуры управления?
5. В чем отличие линейных и функциональных связей?
6. В каких типах организации по роду деятельности необходима профессиональная бюрократия?
7. Назовите общие отличительные признаки бюрократических структур.
8. Чем вызвано появление новых типов организационных адаптивных структур?