

АБДРАЗАКОВА А. М.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

БИШКЕК 2012

АБДРАЗАКОВА А. М.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Допущено Министерством образования и науки
Кыргызской Республики в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений**

БИШКЕК 2012



УДК 65.0
ББК 65.050.9(2)2
А 13

Допущено Министерством образования и науки Кыргызской Республики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений.
Одобрено и рекомендовано к печати ученым советом Бишкекской финансово-экономической академии.

Рецензенты:

Д-р экон. наук, профессор БФЭА
Канд. экон. наук, доцент

Закиров А. З.
Дербисева Э. Д.

Абдразакова А. М.

А13 Теория организации: Учеб. пособие – Б.:2012.- 190 с.

ISBN 978-9967-418-84-4

Учебное пособие обеспечивает изучение дисциплины «Теория организации» в соответствии с требованиями ГОС ВПО по направлению 521500 «Менеджмент». Содержит полный методический комплекс, лекционный материал и практикум в разрезе дисциплин, предусмотренных рабочим учебным планом. Изучаются основы и сущность теории организации, теория и практика современного механизма существования и развития крупных и небольших организаций с частной и другой формой собственности.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей школ бизнеса, руководителей организаций и всех заинтересованных лиц.

А 0605010201-12
ISBN 978-9967-418-84-4

УДК 65.0
ББК 65.050.9(2)2

© Абдразакова А. М., 2012

СОДЕРЖАНИЕ

1. АННОТАЦИЯ	6
1.1. Место дисциплины в образовательной программе	6
1.2. Цель и задачи курса	7
1.3. Пререквизиты и постреквизиты курса	7
2. МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	7
2.1. Методические рекомендации для преподавателей	8
2.2. Методические рекомендации для студентов	9
3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ	9
3.1. Требования к уровню освоения дисциплины и компетенции	9
3.2. Структура и трудоемкость дисциплины	10
3.3. Тематический план дисциплины	11
3.4. Содержание разделов и тем дисциплины	12
3.5. Самостоятельная работа студентов	17
3.6. Политика выставления оценок	19
3.7. Список рекомендуемой литературы	19
3.8. Тематика контрольных работ по дисциплине	20
3.9. Вопросы для модульного контроля	22
3.10. Тесты	25
Ключ к тестам	33
3.11. Основные понятия теории организации (гlossарий)	33
4. СИЛЛАБУС: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	39
Трудоемкость дисциплины	39
Преподаватель	40
Описание и цели курса	40
Литература	40
Формы учебной работы	40
Правила курса	40
Тематический план курса	41
Оценка знаний	41
5. ЛЕКЦИИ	42
Раздел I. Основы теории организации	42
Лекция 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	42
1.1. Необходимость изучения дисциплины	42
1.2. Определение организации и теории организации	42
1.3. Организация и управление. Связь теории организации с другими дисциплинами	43
Лекция 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли	46
2.1. Фазы фундаментальных изменений в организациях	46
2.2. Эволюция взглядов на сущность организации	47
Лекция 3. Организация как система	50
3.1. Системы. Виды систем	50
3.2. Место организации в теории систем	52
3.3. Особенности функционирования социальной системы (организации)	52
3.4. Классификация современных организаций	54
Лекция 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО)	56
4.1. Теория ЖЦО	56
4.2. Характеристика стадий жизненного цикла организаций	56
4.3. Стадии развития коммерческой структуры	60
4.4. Методика анализа жизненного цикла организации	61
Лекция 5. Принципы организации	62
5.1. Сущность и классификация принципов организации	62
5.2. Принципы статического состояния организации	64

5.3. Принципы динамического состояния организации	64
5.4. Принципы рационализации организации	65
Лекция 6. Субъекты организаторской деятельности	67
6.1. Диалектика субъект - объектных отношений в сфере управления	67
6.2. Организаторская деятельность	68
6.3. Сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности	69
6.4. Специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне	70
Раздел II. Проектирование организационных систем	71
Лекция 7. Структурный подход к организации	71
7.1. Формирование организационных структур	71
7.2. Этапы и методы проектирования организационных систем	72
7.3. Охват контролем. Определение нормы управляемости	73
7.4. Типы организационных структур	75
7.5. Разновидности организационных структур	76
7.6. Характеристики организационных структур	77
7.7. Корректировка организационных структур	86
Раздел III. Функционирование организаций	87
Лекция 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций	87
8.1. Организационная культура, определение и характеристика	87
8.2. Доминирующие культуры и субкультуры	88
8.3. Сильная и слабая культура	89
8.4. Способы передачи культуры	90
8.5. Изменение культуры организации	91
Лекция 9. Доверие в организациях	92
9.1. Природа, философия и аспекты доверия	92
9.2. Экономическое содержание категории доверия	94
9.3. Источники доверия в организации	94
Раздел IV. Законы организации	96
Лекция 10. Основополагающие законы организации	96
10.1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях	96
10.2. Закон синергии	98
10.3. Закон самосохранения	100
10.4. Закон развития	103
Лекция 11. Законы организации второго уровня	105
11.1. Закон информированности-упорядоченности	105
11.2. Закон единства анализа и синтеза	106
11.3. Закон композиции и пропорциональности	107
11.4. Специфические законы социальной организации	108
11.5. Взаимосвязь законов организации	109
Раздел V. Перспективы развития организационно-управленческой мысли	109
Лекция 12. Современные организации и организации будущего	109
12.1. Корпоративные организации	109
12.2. Финансово-промышленные группы	114
12.3. Транснациональные компании	115
12.4. Международные совместные предприятия	116
12.5. Основные свойства организаций будущего	117
6. ПРАКТИКУМ	119
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	119
1.1. Практическое упражнение: «Роль организации в вашей жизни»	119
1.2. Практическое упражнение: Пазл «Определение понятия организации»	119
1.3. Практическое упражнение: Пазл «Система наук об организации»	120
Тема 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли	121

2.1. Интеллектуальная игра: «Эволюция теории организации»	121
Хронология развития теории организации	122
Тема 3. Организация как система	138
3.1. Упражнение «Виды систем»	138
3.2. Опрос «Классификация организаций»	138
3.3. Опрос «Организационно-правовые формы хозяйственных организаций»	140
3.4. Практическое задание «Юридическое лицо»	142
3.5. Практическое задание «Создание собственной организации»	142
Тема 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО)	143
4.1. Контрольная игра «Действия руководителя на этапах жизненного цикла организации»	143
4.2. Ситуационная задача «ЖЦО: роль формализации в построении оптимальной структуры»	144
Кейс «Упадок Yahoo»	145
Кейс «В службе UPS порядок»	147
Тема 5. Принципы организации	148
5.1. Практическое упражнение «Принципы теории организации на практике»	148
5.2. Опрос «Рационализация как процесс»	150
5.3. Ситуационная задача «Принципы организации»	152
Кейс «Непосвященный»	152
Тема 6. Субъекты организаторской деятельности	152
6.1. Опрос «Субъекты организаторской деятельности»	152
6.2. Практическое упражнение «Типовые инструкции»	153
6.3. Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»	155
6.4. Тестирование «Мой стиль управления»	159
Тема 7. Структурный подход к организации	159
7.1. Практические примеры «Оргструктуры в условиях динамического рынка»	159
Тема 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций	164
8.1. Тест «Типы организационной культуры Зевса, Аполлона, Афины, Диониса»	164
8.2. Тест «Организационный климат»	169
8.3. Практическое упражнение «Здоровый климат»	171
8.4. Практическое упражнение «Типы организационных культур»	172
Тема 9. Доверие в организациях	173
Тема 10. Основополагающие законы организации	176
10.1. Опрос «Основополагающие законы организации»	176
10.2. Разбор конкретной ситуации «Проблемы и возможности ООО «НеоДекор»»	178
10.3. Использование методов группового выдвижения альтернативных решения	180
10.4. Мозговой штурм «Зачем люди употребляют наркотики и алкоголь?»	181
10.5. Практическое задание «Бизнес план»	182
Тема 11. Законы организации второго уровня	183
11.1. Опрос «Законы организации второго уровня»	183
11.2. Ролевая игра «Отражение»	184
11.3. Игра «Глухой телефон» (с описанием картинки)	185
11.4. Практические советы «Постулаты Моримаса Огавы»	186
11.5. Ролевая игра «Съемки фильма»	187
Тема 12. Современные организации и организации будущего	188
12.1. Индивидуальная презентация «Корпоративные организации»	188
12.2. Индивидуальная презентация «Финансово-промышленные группы»	188
12.3. Индивидуальная презентация «Транснациональные компании»	188
12.4. Конкретная ситуация «Совместная деятельность»	188

1. АННОТАЦИЯ

В курсе раскрывается содержание теории организации, изучаются основы и сущность, теория и практика современного механизма существования и развития крупных и небольших организаций с частной и другими формами собственности.

Даны целеполагание, задачи, которые необходимо разрешить для более прочного закрепления знаний, содержание и методы обучения. Представлены общие компетенции по результатам изучения дисциплины Теория организаций, требования и общие ожидания, а также краткое содержание аудиторных занятий, тематика практических занятий, литература, темы СРС с подробным содержанием описанием, механизм проведения контроля успеваемости студентов и глоссарий.

1.1. Место дисциплины в образовательной программе

Тематический комплекс дисциплины определен требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (базового высшего профессионального образования) по направлению 521500 «Менеджмент», с академической степенью бакалавр менеджмента по циклу ОПД – общепрофессиональные дисциплины направления.

Целевой установкой учебно-методического комплекса является краткое изложение фундаментальных основ теории организации в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта¹.

ОПД.Г.08	ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ Организация как система. Социальная организация, хозяйственные организации; организация и управление. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Закон синергии; закон информированности – упорядоченности; закон самосохранения; закон единства анализа (синтеза); закон развития; законы композиции и пропорциональности; специфические законы социальной организации. Принципы статической организации; принципы динамической организации. Принципы рационализации. Проектирование организационных систем. Развитие организационно-управленческой мысли; организационная культура; субъекты организаторской деятельности.	150
----------	--	-----

В соответствии с требованиями Министерства высшего образования в курсе излагаются:

- теория организации и ее место в системе научных знаний, природа и сущность организации;
- основные виды социальных, хозяйственных, государственных и современных организаций;
- подходы к анализу организаций как открытых систем;
- жизненный цикл организаций, адаптация к изменениям;

¹ Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования.

- основные проблемы, законы и принципы организации;
- взаимосвязи организации и управления в обществе;
- коммуникации в организациях и особенности организационной культуры;
- проектирование организационных систем.

1.2. Цель и задачи курса

Цель курса: Изучение основ и сущности теории организации и практики современной деятельности компаний на рынке.

Задачи курса: Формирование четкого представления о теории организации как целостной системы через:

- анализ эволюции взглядов на сущность и структуру организаций,
- изучение организационных систем,
- изучение организационной культуры,
- изучение основных законов организации,
- построение структуры управления организацией,
- исследование коммуникаций в организации,
- рассмотрение механизма принятия решений,
- рассмотрение особенностей современных организаций.

1.3. Пререквизиты и постреквизиты курса

Пререквизиты: Экономическая теория, Основы менеджмента.

Постреквизиты: Управление персоналом, Деловое общение, Менеджмент, Маркетинг.

2. МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Теории организации отводится существенная роль в профессиональной подготовке будущих специалистов-менеджеров. Содержание курса тесно связано с содержанием макроэкономики, микроэкономики, менеджмента, управленческих решений, социологии, психологии, организационного поведения, исследования систем управления, стратегическим и инновационным менеджментом.

Используемая методика преподавания должна ориентировать будущего специалиста-менеджера на усвоение предлагаемого учебного материала, применение в будущей профессиональной деятельности.

Преподавание учебной дисциплины «Теория организации» строится на сочетании лекций, семинарских занятий и других форм работы студентов.

Используются следующие методы обучения:

- аудиторные лекционные занятия;
- аудиторные практические занятия;
- проведение письменных модульных и тестовых работ;
- выполнение самостоятельной работы студентов;
- групповые работы в команде с последующей презентацией работ;
- самостоятельная работа студентов;

- проведение консультаций по выполнению самостоятельных работ и подготовке к экзамену.

2.1. Методические рекомендации для преподавателей

На лекциях излагаются теоретические аспекты содержания дисциплины, проводится анализ основных понятий и методов. Чтение лекций сопровождается рассмотрением примеров деятельности организаций Кыргызстана, ближнего и дальнего зарубежья, как правило, социально-экономического характера.

Важная роль отводится на лекции обсуждению и дискуссии. С этой целью в процессе подготовки к лекции целесообразно продумать систему вопросов, на которые должны ответить студенты, с полным обоснованием своих утверждений.

В конце лекции вместе со студентами целесообразно подвести итоги и убедиться, что поставленная цель достигнута.

Каждое практическое занятие целесообразно начинать с повторения теоретического материала, который будет использован на нем. Для этого очень важно четко сформулировать цель занятия и основные знания, умения и навыки, которые студент должен приобрести в течение семинара.

Делается акцент на выявление важнейших основополагающих вопросов теоретического лекционного материала, а также изучаются важнейшие прикладные подходы и модели организаций. Применяются также различные методы по развитию практических навыков применения полученных знаний в современных организациях.

При проведении семинарских занятий должное внимание уделяется:

- развитию аналитических навыков;
- привитию навыков анализа и структурирования моделей организаций;
- выработке навыков по созданию новых организационных форм.

Предусмотрены аудиторские самостоятельные работы по основным темам курса, а также домашние задания аналитического и логического характера по изучению систем и подсистем управления организаций.

Практическое занятие должно ориентировать студента на организацию самостоятельной работы. С этой целью, на каждом занятии, предусматривается небольшая групповая и/или самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя, во время выполнения которой студент может обратиться к преподавателю с вопросом, получить на него ответ. Сам процесс организации самостоятельной работы на занятии должен служить образцом организации самостоятельной деятельности студента. Очень полезна организация самостоятельной работы с взаимопроверкой студентами работ друг друга. Это развивает умение осуществлять контроль и коррекцию результатов своего собственного труда.

В отличие от дневного отделения, на заочном отделении лекции носят обзорный характер. Здесь четко выделяются вопросы, выносимые на самостоятельное изучение и требования к уровню их усвоения.

2.2. Методические рекомендации для студентов

Рабочей программой дисциплины «Теория организации» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- изучение и усвоение лекционного материала;
- подготовку домашних заданий;
- изучение дополнительной литературы по разделам, указанным лектором;
- подготовку к практическим занятиям;
- работу с Интернет-ресурсами;
- подготовку к сдаче модулей и итогового экзамена.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников. При самостоятельной работе следует прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и для освоения последующих разделов курса.

Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы.

3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

В условиях современных системных изменений существенным образом меняется характер организационных отношений, создаются новые организационные формы, и под влиянием научно-технологического развития и процессов демократизации общественных отношений формируются новые формы организаций. В связи с этим квалифицированному специалисту необходимо уметь анализировать сложные взаимосвязанные процессы в организациях, в частности, в управленческих системах. Поэтому студенты, по окончании курса, должны владеть теоретическими и методологическими инструментами для организационного анализа, разработки организационных структур субъектов хозяйствования и бизнес-процессов в организациях.

Организация сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновация, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организации есть свой облик, своя культура, традиция и репутация.

Не познав сущности организаций и не поняв закономерностей их развития, нельзя эффективно управлять ими.

3.1. Требования к уровню освоения дисциплины и компетенции

По окончании изучения курса теория организации, студенты должны:

1. Иметь твердое теоретическое представление об основных категориях и понятиях организационной науки.

2. Уметь применять методологию исследования организационных систем для анализа и проектирования организаций.
3. Владеть приемами проектирования организационных структур и их реорганизации.
4. Приобрести навыки применения организационных законов и принципов на практике при рассмотрении проблем управления в условиях рынка.

Общие компетенции:

- изучить теоретические основы и обрести практические навыки управленческих действий в организациях;
- понять природу и сущность развития организации в условиях рыночной экономики;
- выбирать и применять на практике полученные знания по теории организации.

Инструментальные компетенции:

- способность к анализу и синтезу природы деятельности организаций;
- получение общих базовых знаний по дисциплине;
- способность к принятию управленческих решений;
- приобретение навыков управления информацией.

Межличностные компетенции:

- совершенствование умения работать и закреплять знания, используя работу в группе;
- уметь использовать различные средства коммуникации в принятии решений;
- выражать и обосновывать свою точку зрения в ходе презентаций и дискуссий.

Системные компетенции:

- способность применять полученные знания в практической деятельности.

3.2. Структура и трудоемкость дисциплины

Вид работы, семестр	Трудоемкость, часов	
	Очное обучение Бакалавры/сокращенное обучение бакалавры	Заочное обучение
Семестр	4, 6	4
Общая трудоемкость	150	
Аудиторная работа	64	32
Лекции	32	
Практические занятия, семинары	32	
Самостоятельная работа	78	
Контрольная работа	-	4
Групповые консультации	8	
Виды текущего контроля	2 модуля	
Вид итогового контроля	Экзамен 4,6 семестр	Экзамен 4 семестр

3.3. Тематический план дисциплины

Название разделов и тем	ЛК	ПР	ИК	СРС	Σ
Раздел I. Основы теории организации.					
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. 1.1. Необходимость изучения дисциплины. 1.2. Определение теории организации. 1.3. Организация и управление. Связь теории организации с другими дисциплинами. 1.4. Определение, объект, предмет и принципы теории организации.	2	2		4	8
Тема 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли. 2.1. Фазы фундаментальных изменений в организациях. 2.2. Эволюция взглядов на сущность организации.	2	2	1	6	11
Тема 3. Организация как система. 3.1. Системы. Виды систем. 3.2. Место организации в теории систем. 3.3. Особенности функционирования социальной системы (организации). 3.4. Классификация современных организаций.	2	2	1	4	9
Тема 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО). 4.1. Теория ЖЦО. 4.2. Характеристика стадий ЖЦО. 4.3. Стадии развития коммерческой структуры. 4.4. Методика анализа жизненного цикла организации.	2	2		6	10
Тема 5. Принципы организации. 5.1. Сущность и классификация принципов организации. 5.2. Принципы статического состояния организации. 5.3. Принципы динамического состояния организации. 5.4. Принципы рационализации организации.	2	2	1	6	11
Тема 6. Субъекты организаторской деятельности. 6.1. Диалектика субъект - объектных отношений в сфере управления. 6.2. Организаторская деятельность. 6.3. Сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности. 6.4. Специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне.	2	2		6	10
Раздел II. Проектирование организационных систем.					
Тема 7. Структурный подход к организации. 7.1. Формирование организационных структур. 7.2. Этапы и методы проектирования организационных систем. 7.3. Охват контролем. Определение нормы управляемости. 7.4. Типы организационных структур. 7.5. Разновидности организационных структур.	4	4	1	6	15

7.6. Характеристики организационных структур.					
7.7. Корректировка организационных структур.					
Итого модуль 1	16	16	4	38	74
Раздел III. Функционирование организаций.					
Тема 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций.	2	2		8	12
8.1. Организационная культура, определение и характеристика.					
8.2. Доминирующие культуры и субкультуры.					
8.3. Сильная и слабая культура.					
8.4. Способы передачи культуры.					
8.5. Изменение культуры организации.					
Тема 9. Доверие в организациях.	2	2	1	6	11
9.1. Природа, философия и аспекты доверия.					
9.2. Экономическое содержание категории доверия.					
9.3. Источники доверия в организации.					
Раздел IV. Законы организации.					
Тема 10. Основополагающие законы организации.	4	4	1	8	17
10.1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях.					
10.2. Закон синергии.					
10.3. Закон самосохранения.					
10.4. Закон развития.					
Тема 11. Законы организации второго уровня.	4	4	1	8	17
11.1. Закон информированности-упорядоченности.					
11.2. Закон единства анализа и синтеза.					
11.3. Закон композиции и пропорциональности.					
11.4. Специфические законы социальной организации.					
11.5. Взаимосвязь законов организации.					
Раздел V. Перспективы развития организационно-управленческой мысли.					
Тема 12. Современные организации и организации будущего.	4	4	1	10	19
12.1. Корпоративные организации.					
12.2. Финансово-промышленные группы.					
12.3. Транснациональные компании.					
12.4. Международные совместные предприятия.					
12.5. Основные свойства организаций будущего.					
Итого модуль 2	16	16	4	40	76
Всего по дисциплине	32	32	8	78	150
ЛК – лекционные занятия. ПР – практические занятия/семинары. ИК - индивидуальные (групповые) консультации. СРС – самостоятельная работа студентов.					

3.4. Содержание разделов и тем дисциплины

Раздел I. Основы теории организации.

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.

Необходимость изучения дисциплины. Организация как сложный организм. Определение теории организации по М. Мескону, А.А. Богданову, Б.З. Мильнеру, Э.А. Смирнову.

Организация и управление. Связь теории организации с другими дисциплинами. Основополагающая задача теории организации. Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций науки об управлении. Вклад психологии, социологии, социальной психологии, антропологии. Связь теории организации с экономической наукой и юридической наукой. Роль информационных систем в теории организации.

Определение, объект, предмет и принципы теории организации.

Тема 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли.

Фазы фундаментальных изменений в организациях в XX веке, их характеристика и особенности.

Эволюция взглядов на сущность организации. Классическая теория организации (Ф. Тейлор, Г. Файоль). Основы бюрократической теории организации М. Вебера. Универсальная теория формирования организаций "теория Гласера". Современные направления теоретических разработок. Реинжиниринг. Концепция внутренних рынков. Теория альянсов. Развитие человеческих ресурсов.

Хронология развития теории организации.

Тема 3. Организация как система.

Системы. Виды систем. Определение системы и подсистемы. Признаки системы. Основные свойства системы. Классификация систем. Техническая, биологическая и социальная подсистема. Системы искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие, материальные и нематериальные системы.

Место организации в теории систем. Признаки организации и возможные последствия их отсутствия. Единство систем.

Особенности функционирования социальной системы (организации). Социальная система, их виды. Человек как основной связующий элемент социальной системы. Элементы социальной системы. Дуальность элементов в социальных системах. Особенности социальных организаций.

Классификация современных организаций. Основные критерии разделения. Юридическое лицо. Коммерческие и некоммерческие организации. Организационно-правовые формы современных предприятий. Хозяйственные организации. Формы собственности хозяйственных организаций.

Тема 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО).

Теория ЖЦО. Понятие и определение жизненного цикла организации. Необходимость изучения ЖЦО.

Характеристика стадий жизненного цикла организаций. Этапы предпринимательства, коллективности, формализации и управления, выработки структуры, упадка. Их характеристики. Графическое представление этапов ЖЦО.

Стадии жизненного цикла: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление. Их характеристики.

Стадии развития коммерческой структуры.

Проведение анализа жизненного цикла организации. Возможности развития в организационном плане.

Тема 5. Принципы организации.

Сущность и классификация принципов организации. Тройственный характер понятия организации как системы. Классификация принципов организации по Э.А. Смирнову. Общие принципы, принципы статической и динамической организации, принципы рационализации.

Принципы статического состояния организации: наивысшего приоритета цели, приоритета функций над структурой, субъекта управления над объектом.

Принципы динамического состояния организации: наивысшего приоритета персонала, приоритета структур над функциями, объекта управления над субъектом.

Принципы рационализации организации: последовательного подключения, всесторонности входной информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации

Тема 6. Субъекты организаторской деятельности.

Диалектика субъект - объектных отношений в сфере управления. Понятие субъекта и объекта. "Субъект" и "объект" организаторской деятельности.

Организаторская деятельность. Субъекты организаторской деятельности на уровне страны, на уровне компании.

Сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности. Авторитарный или автократический, демократический или коллегиальный, либеральный или попустительский стили управления. Сравнительные характеристики базовых стилей управления.

Специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне. Должностные (функциональные) обязанности.

Раздел II. Проектирование организационных систем.

Тема 7. Структурный подход к организации.

Формирование организационных структур. Понятие организационной структуры управления. Влияние внешней среды на построение организации. Переход от целей организации к ее структуре.

Этапы и методы проектирования организационных систем. Процесс формирования организационных структур. Формирование общей структурной схемы. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Регламентация организационной структуры.

Охват контролем. Определение нормы управляемости. Формула В. С. Грайчунаса.

Типы организационных структур. Механистические структуры (бюрократические структуры), их характеристика. Органические структуры, адаптивные структура, их характеристика.

Разновидности механистических и органических структур.

Характеристики линейной, функциональной, линейно-функциональной (штабной), дивизиональной, матричной, проектной организационных структур. Их достоинства и недостатки. Сетевые структуры.

Корректировка организационных структур. Причины необходимости корректирования организационных структур.

Раздел III. Функционирование организаций

Тема 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций.

Организационная культура, определение и характеристика. Свойства организационной культуры.

Доминирующие культуры и субкультуры.

Сильная и слабая культура. Влияние культуры на эффективность организации. Поведение работников. Поддержание культуры на необходимом уровне. Подбор работников. Действия высших руководителей. Методы социализации.

Способы передачи культуры. Информация, традиции, символы и язык в передаче культуры.

Изменение культуры организации. Факторы, влияющие на изменения культуры: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

Стратегия управления культурой в организации.

Тема 9. Доверие в организациях.

Природа, философия и аспекты доверия. Философско-социологическая точка зрения на проблему доверия. Индекс доверия. Психологические аспекты проблемы доверия. Поведение человека и доверие.

Экономическое содержание категории доверия. Отношения доверия в системах управления. Предпосылки доверия работников к руководителям.

Источники доверия в организации. Обратная связь в укреплении доверия. Доверие как связующее звено между различными структурными подразделениями компании.

Раздел IV. Законы организации.

Тема 10. Основополагающие законы организации.

Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях. Механизм действия и механизм использования законов. Категории законов. Общее и особенное в законах организации. Уровни законов организации по важности.

Закон синергии. Элементы организации. Трактовка закона синергии. Потенциал организации. Проявление закона. Типы синергизма: структурный синергизм, управленческий синергизм. Синергетические эффекты. Положитель-

ной и отрицательной эффекты синергии. Признаки достижения синергии в организации.

Закон самосохранения. Трактовка закона. Аналитическое представление закона. Потенциал развития и потенциал ликвидации. Реализация закона. Сохранение количественной и структурной устойчивости системы. Статическая и динамическая устойчивость. Стратегии: пассивно-индивидуальная, пассивно-коллективная, активно-индивидуальная, активно-коллективная. Система сохранения ресурсов и рисков.

Закон развития. Понятие развития. Формы развития: эволюционное и революционное. Развитие и жизненный цикл. Трактовка закона развития. Принципы закона развития: инерции, эластичности, непрерывности, стабилизации. Факторы развития организаций. Бизнес-план.

Тема 11. Законы организации второго уровня.

Закон информированности-упорядоченности. Понятия: данные, информация. Характеристики информации. Трактовка закона информированности-упорядоченности. Следствие из закона.

Закон единства анализа и синтеза. Суть анализа и синтеза. Трактовка закона единства анализа и синтеза. Цикл преобразований в организации. Метод постепенного приближения.

Закон композиции и пропорциональности. Гармония. Трактовка закона композиции и пропорциональности. Принципы реализации закона.

Специфические законы социальной организации. Закон своеобразия, социальной гармонии, социальной загрузки, эффективного восприятия и запоминания информации, эффективного осмысления, установки, устойчивости информации, доходчивости информации.

Взаимосвязь законов организации.

Раздел V. Перспективы развития организационно-управленческой мысли.

Тема 12. Современные организации и организации будущего.

Корпоративные организации. Основные виды корпоративных организаций: корпорация, холдинг, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест. Их особенности и характеристики.

Финансово-промышленные группы. Классификация ФПГ. Объединение структур в ФПГ. Преимущества ФПГ перед другими субъектами рынка.

Транснациональные компании. Различия между глобальными, транснациональными, многонациональными и международными компаниями.

Международные совместные предприятия, их основные характеристики.

Основные свойства организаций будущего: внутренняя конкурентоспособность, преимущественное использование команд, культ индивидуума, организационная гибкость.

3.5. Самостоятельная работа студентов

Направления исследований	Содержательное описание самостоятельной работы
1. Изучение нормативно-правовой базы для создания ЧП, ОсОО, АО на рынке Кыргызстана.	В ходе изучения нормативно правовой базы, основанной на законодательстве Кыргызской Республики, студенты проводят ознакомление с необходимой для регистрации организаций документацией. Студенты исследуют учредительные документы и процедуры из существующей практики с последующей устной и/или письменной презентацией результатов. Возможно написание эссе.
2. Организация как система. Социальные системы.	Представление материала о внутренней среде организации на конкретных примерах в контексте системного подхода к деятельности организаций. Рассмотрение социальных систем. Исследование социальных организаций и особенностей их функционирования. Устная или письменная презентация результатов исследования и/или написание эссе.
3. Эволюция деятельности организаций.	Обзор деятельности организации с выделением эволюционных элементов которые приводят к появлению организаций со сложной системой управления (корпорации, концерны, дочерние предприятия и др.). Устная презентация результатов исследования и/или написание эссе.
4. Жизненный цикл организаций.	Особенности деятельности организации в зависимости от этапа ЖЦО. Особенности поведения руководителя в зависимости от этапа ЖЦО, его управленческие решения. Описание ЖЦО организации на конкретном примере из существующей практики. Устная или письменная презентация результатов исследования, обсуждения и дискуссии на представленное исследование.
5. Особенности менеджмента в отечественных организациях и организациях СНГ.	Представляется особенности поведения руководителя, система взаимодействия с государственными органами, партнерами, акционерами. Устная или письменная презентация результатов исследования, обсуждения и дискуссии на представленное исследование.
6. Построение организационных структур.	Построение организационной структура ОсОО «Х». Построение линейных, функциональных связей. Определение нормы контроля и взаимодействия с руководителем. Письменная работа с аргументированием представленного материала в исследовании.
7. Функциональные обязанности работников в современных организациях.	Распределение обязанностей и полномочий в компании «Х». Исследуются штатное расписание и штатные полномочия руководителей высшего и среднего звена, а также работников исполняющего уровня на примере действующей организации с аргументацией с точки зрения усвоенного в ходе изучения дисциплины материала. Пись-

	менное эссе и/или устная презентация. Допускается групповая работа с последующей групповой презентацией материала.
8. Организационная культура компаний.	Описать организационную культуру компании на реальном примере. Изучить организационную культуру предприятий, используя знания, полученные в ходе изучения дисциплины. Индивидуальная работа студента с последующим групповым обсуждением и возможной публичной презентацией.
9. Формирование информационных систем и баз данных в компании.	Изучить информационные системы крупных, средних и мелких организаций. Проанализировать параметры, входящие в информационные системы и базы данных необходимые для эффективной деятельности организаций. Электронная презентация и/или написание эссе.
10. Групповое принятие решений.	Изучить методы группового принятия решений - Метод Дельфы, мозговой штурм, экспертные оценки. Предложить вариант разрешения проблемы, используя один из методов группового принятия решений с наглядным результатом. Групповая работа.
11. Закон самосохранения.	Описать закон самосохранения с практической точки зрения на примере ОсОО. Описать параметры удержания и ликвидации. Эссе.
12. Законы организации первого уровня: развития и синергии.	Описать законы развития и синергии с практической точки зрения на примере ОсОО. Описать синергетический положительный и отрицательный эффект при действии закона синергии. Описать революционное и эволюционное развитие организации, поступательное прогрессивное и регрессивное развитие в организации. Эссе.
13. Законы организации 2 уровня.	Описать законы информированности и упорядоченности с практической точки зрения на примере ОсОО. Эссе.
14. Законы организации 2 уровня.	Описать закон композиции и пропорциональности с практической точки зрения на примере ОсОО. Эссе.
15. Влияние организационных изменений во внешней среде на деятельность организаций.	Определение необходимости и возможности проведения организационных изменений в организациях. Действие изменений на подсистемы организации, влияние на управленческую деятельность и особенности принятия решений руководителем. Подготовка материала к обсуждению с последующей дискуссией и /или эссе.
16. Организации в современном мире.	Обзор деятельности организаций на международном рынке. Исследование особенностей деятельности организации на рынке нескольких государств. Слияние и поглощение организаций на конкурентном рынке. Публичная презентация с последующим диалогом и обсуждением.

3.6. Политика выставления оценок

Политика выставления оценок предусматривает набор студентами баллов по каждому из модулей:

Политика выставления оценок	Модуль 1	Модуль 2
Проведение модульного контроля	15 баллов	15 баллов
Активность на семинарах в течение модуля	15 баллов	15 баллов
Посещаемость	10 баллов	10 баллов
Самостоятельная работа	10 баллов	10 баллов
Итого по модулю	50 баллов	50 баллов
Проведение итогового экзамена	100 баллов	
Всего максимальное количество баллов	200 баллов	

Знания, умения и навыки студентов оцениваются:

200 -170 баллов «отлично»,
169 – 140 баллов «хорошо»,
139 – 110 баллов «удовлетворительно»,
менее 119 «неудовлетворительно»

Условия и процесс оспаривания итоговой оценки осуществляются согласно «Регламента БФЭА» и «Этического кодекса преподавателей, сотрудников и студентов БФЭА».

3.7. Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2004
2. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000.

Дополнительная литература

1. Арутюнова, Л. М. Теория организации: учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110с.
2. Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учебно-методический комплекс. – М.: Юрист, 2006. – 139с.
3. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления. М.: Наука, 1999.
4. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. (Серия «Вопрос – ответ»).
5. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации: Учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. –166с.
6. Ссылки Интернет

<http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» - это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке.

<http://www.iteam.ru> - Портал ITeam.Ru - все о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике.

<http://www.rjm.ru> - Российский журнал менеджмента.

<http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал, предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

<http://orgstructura.ru> (orgструктура.py) - Сайт совершенствование системы управления предприятия.

<http://ekportal.ru> - EKportal.ru - Информационный сайт по экономике.

<http://corpsite.ru> - Компания ООО "«Корпоративные системы Интернет»».

<http://www.econline.h1.ru> - Размещена коллекция ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн.

<http://ecsocman.hse.ru> - Российский федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент.

<http://teororgan.ru> - Сайт с вопросами и ответами по Теории организации. Здесь же представлены шпаргалки для студентов.

<http://lib.rus.ec/b/289779/read> - Ю. Н. Лапыгин. Теория организации: учебное пособие

http://fictionbook.ru/author/olga_nikolaevna_demchuk/teoriya_organizacii_uchebnoe_posobie/ - О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. Теория организации: учебное пособие.

<http://www.e-college.ru> (сайт e-college.ru) - проект Московского института экономики, менеджмента и права (МИЭМП), посвященный дистанционному обучению. Кроме другой информации, здесь размещен Орчаков О. А. Теория организации. Учебный курс (учебно-методический комплекс).

<http://eup.ru> - EUP.RU - Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

<http://www.managment.aanet.ru> - Портал Библиотеки менеджмента.

Сайты ориентированы на широкий круг специалистов в области реальных инвестиций, сотрудников консалтинговых фирм, экономических и плановых отделов предприятий, а также непосредственно на их руководителей, преподавателей, слушателей магистратуры и бакалавриата высших учебных заведений.

3.8. Тематика контрольных работ по дисциплине

Учебная программа рассчитана для освоения дисциплины студентами заочного обучения. Для студентов заочной формы обучения предлагается проведение аудиторных лекционных и семинарских занятий по сокращенному ва-

рианту, выполнение контрольной работы в соответствии с предложенной тематикой.

Выбор темы контрольной работы производится в соответствии с нижеприведенной таблицей, где указан порядковый номер темы контрольной работы в зависимости от заглавной буквы фамилии студента и его списочного номера в групповом журнале.

При совпадении кодового номера контрольной работы допускается написание контрольной работы на одну тему, но при этом подходы к рассмотрению данной темы должны существенно различаться.

номер буква	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
А,Б,В,Г,Х,Ц,Ч	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46
Д,Е,Ж,З,И,Й,Щ	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47
И,К,Л,М,Э	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48
Н,О,П,Р,Ю	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49
С,Т,У,Ф,Я	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50

Темы контрольных работ

1. Организация как социальная система.
2. Объект и предмет теории организации.
3. Типы организаций.
4. Особенности работы организации в современных условиях.
5. Правовые основы для создания организации – открытой управляемой динамической системы с целенаправленным действием.
6. Роль профессиональной подготовки в повышении эффективности системы управления организацией
7. Формальная и неформальная организация
8. Этапы и жизненные циклы организации
9. Предприятие как организационная система
10. Хозяйственная организация и ее внешняя среда
11. Правительственные организации (состав, функции, взаимодействия).
12. Общественные организации (состав, функции, взаимодействия).
13. Коммерческие организации (состав, функции, взаимодействия).
14. Управление организационным развитием компании.
15. Организационная культура, ее значение и проблемы управления.
16. Организационные структуры.
17. Синергия как совместное и однородное функционирование элементов системы.
18. Реализация закона самосохранения, обеспечивающего выживание организации в современных условиях.
19. Жизненный цикл организации в соответствии с законом развития.

20. Основы системного подхода при изучении деятельности организации в рамках закона единства и синтеза.
21. Элементы статики и динамики в организации.
22. Этапы развития и кризисы роста организации
23. Классификация научных методов, используемых теорией организации.
24. Взаимосвязь теории организации со смежными науками.
25. Понятие и сущность организации как научной категории.
26. Характеристика факторов внешней среды организации.
27. Характеристика факторов внутренней среды организации.
28. Сущность и понятие принципов организации.
29. Общие принципы организации и их характеристика.
30. Статическое и динамическое состояние организации. Принципы статического состояния организации.
31. Принципы динамического состояния организации.
32. Принципы рационализации организации
33. Понятие, сущность и классификация организационных законов.
34. Проявление закона синергии в организации.
35. Проявление закона самосохранения в организации.
36. Проявление закона единства анализа и синтеза в организации.
37. Проявление закона информированности-упорядоченности в организации.
38. Проявление закона композиции и пропорциональности в организации.
39. Сущность и содержание принципов организации.
40. Понятие и сущность жизненного цикла организации.
41. Характеристика стадий жизненного цикла организации.
42. Особенности поведения руководства в зависимости от стадии ЖЦО.
43. Формирование горизонтальных и вертикальных связей в организации.
44. Значение и задачи организационного проектирования.
45. Проектирование организационных структур.
46. Методологические подходы к организационному проектированию.
47. Роль человека и группы в организации.
48. Понятие и структура социальной подсистемы.
49. Дайте характеристику социальных отношений организации.
50. Понятие, сущность и функции организационной культуры.

3.9. Вопросы для модульного контроля.

Модуль 1.

1. Дайте краткую характеристику теории организаций и смежных наук.
2. Что изучает теория организации?
3. Каким образом теория организации сформировалась в качестве самостоятельной дисциплины?
4. Какое место занимает теория организации в системе научных знаний?
5. Какая связь между организацией и обществом?
6. Каковы особенности работы организации в условиях формирования новых рыночных отношений в Кыргызстане?
7. Что такое организация?

8. Назовите основные тенденции в изменении организационных структур. Раскройте их содержание.
9. В чем сущность теории научного управления?
10. Каковы основные черты классической теории организации?
11. Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации?
12. Каковы основные особенности системного подхода к определению сущности организаций?
13. Приведите примеры относительно закрытых организационных систем.
14. Каковы принципиальные отличия закрытых и открытых организационных систем?
15. Назовите основные принципы статичной и динамической организации. Приведите примеры.
16. Назовите основные виды организаций.
17. Опишите взаимосвязь субъектов и объектов управленческой деятельности.
18. Что такое жизненный цикл продукта и организации?
19. Какие основные изменения происходят в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла?
20. Дайте периодизацию организационных изменений в течение XX века.
21. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
22. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение управленческой информации в организациях с централизованным и децентрализованным управлением.
23. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной и линейной организационных структур управления? Почему эти структуры управления каждая в отдельности в классическом (чистом) виде практически не используются?
24. Опишите организационную дивизиональную структуру при специализации подразделений по продуктовым принципам и региональным рынкам.
25. Дайте определение проектного управления и приведите варианты его организации.
26. В чем заключается проблема организационных конфликтов при введении матричной структуры (в том числе проектных групп)?
27. Каковы достоинства и недостатки бюрократических систем управления?
28. Какие организационные формы приходят на смену бюрократическим системам управления?
29. Опишите диалектику субъект - объектных отношений в управлении.
30. В чем заключается смысл организаторской деятельности?
31. В чем заключается сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности?
32. Какова специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне?

Модуль 2.

1. Что такое организационная культура, каковы ее компоненты?
2. Что такое культура в общечеловеческом смысле?
3. Что такое организационная культура?
4. Какое место занимает организационная культура в организационном поведении?
5. Чем регулируются организационные отношения в коллективе?
6. Назовите элементы культуры взаимоотношений в коллективе.
7. Как связана организационная культура с информационной средой деловой организации?
8. Определите связь организационной культуры с профессиональной пригодностью персонала.
9. Какое место отводится исполнительной дисциплине в организационной культуре предприятия?
10. Что способствует формированию организационной культуры на предприятии?
11. Перечислите основные типы организационной культуры.
12. В чем состоит необходимость рассмотрения доверия в организациях?
13. Каковы природа, философия и аспекты доверия?
14. В чем заключается экономическое содержание категории доверия?
15. Каковы источники доверия в организации?
16. Дайте определение закона. Каким образом классифицируются законы?
17. Дайте определение зависимости. Назовите типы зависимостей. Чем отличаются законы от закономерностей?
18. Приведите определение закона синергии. Приведите пример проявления закона синергии.
19. Дайте определение закона самосохранения систем.
20. Какие стратегии самосохранения могут использовать организации?
21. Дайте определение закона развития систем.
22. Опишите этапы жизненного цикла системы.
23. Дайте определение закона информированности-упорядоченности.
24. Дайте определение закона единства анализа и синтеза.
25. Приведите определение закона композиции и пропорциональности.
26. Приведите характеристику специфических законов организации.
27. Корпоративные организации как современные формы организаций.
28. Финансово-промышленные группы как современные формы организаций.
29. Транснациональные компании как современные формы глобальных организаций.
30. В чем заключаются различия между глобальными, транснациональными, многонациональными и международными компаниями?
31. Международные совместные предприятия как современные формы организаций как современные формы организаций.
32. Каковы основные свойства организаций будущего?

3.10. Тесты.

1. Организации представляют собой организм:
 - а) сложный;
 - б) простой;
 - в) устойчивый;
 - г) жесткий;
 - д) независимый.
2. Термин «организация» означает ...
 - а) совокупность организованных элементов, действующих как целое;
 - б) совокупность ограничений на взаимодействие элементов;
 - в) деятельность, процесс по упорядочению;
 - г) степень неопределенности в поведении элементов;
 - д) степень предсказуемости поведения.
3. Совокупность относительно самостоятельных организаций, созданных в интересах различных субъектов и функционирующих для достижения определенных целей является системой:
 - а) нематериальной;
 - б) открытой;
 - в) социальной;
 - г) биологической;
 - д) жесткой.
4. Данные системы функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом (типовое производство, начальное образование).
 - а) стохастические;
 - б) детерминированные;
 - в) социальные;
 - г) материальные;
 - д) мягкие.
5. Примерами организаций являются:
 - а) туристическая группа;
 - б) посетители ресторана;
 - в) коллектив работников ресторана;
 - г) население города;
 - д) рекламное агентство.
6. Основное преимущество иерархического строения организации состоит в том, что ...
 - а) упорядочивается структура коммуникаций в рамках организации;
 - б) действия членов организации координируются для достижения единой цели;
 - в) члены организации удовлетворяют потребности в самоутверждении;
 - г) увеличивается степень самостоятельности членов организации;
 - д) повышается ответственность членов организации.
7. Основное преимущество разделения труда состоит в том, что
 - а) упорядочивается структура коммуникаций в рамках организации;
 - б) члены организации удовлетворяют потребности в самоутверждении;

- в) повышается производительность за счет специализации;
 - г) появляется возможность контроля каждого члена организации;
 - д) усиливаются связи между членами организации.
8. Академия/университет относится к классу ... организаций.
- а) производящих;
 - б) обслуживающих;
 - в) управляющих;
 - г) неформальных;
 - д) общественных.
9. Политическая партия относится к классу ... организаций.
- а) производящих;
 - б) обслуживающих;
 - в) управляющих;
 - г) неформальных;
 - д) общественных.
10. К хозяйственным организациям НЕ относятся:
- а) юридические лица всех форм;
 - б) общественные организации;
 - в) религиозные организации;
 - г) частные предприниматели.
11. Системный анализ используется в теории организации для ...
- а) решения вопросов мотивации членов организации;
 - б) формирования стратегии организации в рыночных условиях;
 - в) решения вопросов гармонизации отношений;
 - г) изучения закономерностей строения и функционирования организаций;
12. Психология используется в теории организации для ...
- а) решения вопросов мотивации членов организации;
 - б) формирования стратегии организации в рыночных условиях;
 - в) изучения закономерностей строения и функционирования организаций;
 - г) изучения закономерностей организационного управления.
13. Вклад антропологии в теорию организации обусловлен тем, что:
- а) решаются вопросы мотивации членов организации;
 - б) эта отрасль знаний изучает функцию культуры общества;
 - в) изучаются закономерности строения и функционирования организаций;
 - д) учитывается влияние коллективных убеждений на поступки членов организации.
14. Социология используется в теории организации для ...
- а) формирования стратегии организации в рыночных условиях;
 - б) изучения закономерностей организационного управления;
 - в) решения вопросов гармонизации отношений между членами организации;
 - г) изучения закономерностей строения и функционирования организаций.
15. Основной постулат классической школы теории организации ...
- а) специализация и стандартизация труда;

- б) удовлетворение социальных потребностей работников;
 - в) поддержка инициативы каждого работника;
 - г) выработка оптимальных управленческих решений на всех уровнях.
16. Основной постулат школы человеческих отношений теории организации
- а) специализация и стандартизация труда;
 - б) удовлетворение социальных потребностей работников;
 - в) целевое управление организацией;
 - г) выработка оптимальных управленческих решений на всех уровнях.
17. Основным постулат теории бюрократии М.Вебера ...
- а) удовлетворение социальных потребностей работников;
 - б) оптимальное управление организацией;
 - в) выработка оптимальных управленческих решений на всех уровнях;
 - г) обеспечение единообразия в выполнении стандартных функций.
18. Фамилия основателя школы «научного управления», положившей начало теории организации _____.
19. Школы классической теории организации:
- а) научного управления Тейлора;
 - б) системного подхода;
 - в) процессного подхода;
 - г) человеческих отношений.
20. Тектология Богданова исследует ...
- а) состав и содержание организационной деятельности;
 - б) действие социологических законов в организации;
 - в) всеобщие организационные основы;
 - г) особенности социальных организаций.
21. Статус в организации определяют:
- а) внешний вид и физическое состояние;
 - б) полномочия и ответственность;
 - в) месторасположение;
 - г) моральная и материальная устойчивость.
22. Форма организации обеспечивают:
- а) последовательность;
 - б) целенаправленность;
 - в) позиционирование и взаимодействие.
23. Структура организации НЕ закрепляет:
- а) специализацию;
 - б) полномочия;
 - в) кооперацию.
24. Эффективность организации отражает:
- а) результаты;
 - б) затраты;
 - в) их разницу и соотношение;
 - г) их сумму.
25. Юрисдикция организации определяет:
- а) сферу деятельности;

- б) назначение действий;
 - в) полномочия действий;
 - г) содержание действий;
 - д) ответственность.
26. Статика организационных отношений НЕ выражается:
- а) структурами;
 - б) принципами;
 - в) функциями;
 - г) процедурами;
 - д) формами.
27. Динамика организационных отношений выражается:
- а) распорядками;
 - б) графиками;
 - в) инструкциями;
 - г) методами;
 - д) механизмами.
28. Оптимизация организационных отношений НЕ обеспечивает:
- а) формирование;
 - б) становление;
 - в) функционирование;
 - г) совершенствование;
 - д) развитие.
29. Организация как процесс определяется:
- а) целенаправленным воздействием;
 - б) координацией взаимодействия;
 - в) разрывом действий;
 - г) реализацией функций.
30. Циклом процесса организации является:
- а) повторяющийся отрезок процесса;
 - б) периодически повторяющаяся последовательность;
 - в) определенный состав типичных действий;
 - г) программа повторения последовательности.
31. Фазой цикла процесса организации называют:
- а) строго определенный состав действий;
 - б) совокупность однородных операций;
 - в) последовательность действий;
 - г) внешне выделяющийся отрезок цикла.
32. Период цикла процесса организации определяет:
- а) определяемый целью отрезок процесса;
 - б) продолжительность нескольких стадий и время повторения цикла;
 - г) протяженность цикла.
33. Иерархия организации определяет:
- а) процедуру выработки, принятия и исполнения решения;
 - б) соподчиненность подразделений структуры;
 - в) последовательность постановки и достижения цели;

- г) распределение полномочий между подразделениями.
41. Статус организации НЕ отражает:
- а) уровень ее совершенства и развития;
 - б) состав и содержание полномочий;
 - в) отношение к ней окружающих;
 - г) официально закрепляемое положение.
45. «Обратная связь» в замкнутой системе управления означает:
- а) информацию о входах и выходах объекта управления;
 - б) информацию о воздействиях внешней среды;
 - в) управляющие воздействия на объект управления;
 - г) корректирующие воздействия на объект управления.
46. Законы организации представляют:
- а) связи;
 - б) состав;
 - в) структуру;
 - г) процедуру.
47. Природа законов организации:
- а) объективна;
 - б) субъективна;
 - в) объективно субъективна;
 - г) субъективно объективна.
48. Эффект синергии НЕ обеспечивает/ся:
- а) кооперацией;
 - б) ускорение действий;
 - в) развитие организации;
 - г) достижение целей;
 - д) рост потенциала и приращение качеств.
39. Синергия организации проявляется в:
- а) положительном или отрицательном эффекте;
 - б) развитии потенциала;
 - в) многообразии единства;
 - г) единстве многообразия.
40. Принципы динамического состояния организации:
- а) наивысшего приоритета персонала;
 - б) приоритета функций над структурой;
 - в) субъекта управления над объектом.
41. Принципы статического состояния организации:
- а) наивысшего приоритета цели;
 - б) приоритета структур над функциями;
 - в) объекта управления над субъектом.
42. Синтез состоит в ...
- а) разложение целого на его основные элементы и объяснение принципов, на основании которых это деление выполнено;
 - б) последовательное соединение элементов с целью создания более эффективной системы.

43. Анализ состоит в ...

- а) разложение целого на его основные элементы и объяснение принципов, на основании которых это деление выполнено;
- б) последовательное соединение элементов с целью создания более эффективной системы.

44. Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Формулировка закона:

- а) синергии;
- б) развития;
- в) самосохранения;
- г) композиции – пропорциональности;
- д) информированности – упорядоченности.

45. Каждая материальная система стремится сохранить себя и использует для достижения весь свой потенциал. Формулировка закона:

- а) синергии;
- б) развития;
- в) самосохранения;
- г) композиции – пропорциональности;
- д) информированности – упорядоченности.

46. Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Формулировка закона:

- а) синергии;
- б) развития;
- в) самосохранения;
- г) композиции – пропорциональности;
- д) информированности – упорядоченности.

47. Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении. Формулировка закона:

- а) синергии;
- б) развития;
- в) самосохранения;
- г) композиции – пропорциональности;
- д) информированности – упорядоченности.

48. Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую она имеет вероятность устойчивого функционирования. Формулировка закона:

- а) синергии;
- б) развития;
- в) самосохранения;
- г) композиции – пропорциональности;
- д) информированности – упорядоченности.

49. Стабилизируется структура организации, вводятся правила, определяются процедуры, упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Этап жизненного цикла организации:

- а) предпринимательства;
- б) коллективности;
- в) формализации и управления;
- г) выработки структуры;
- д) упадка.

50. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Этап жизненного цикла организации:

- а) предпринимательства;
- б) коллективности;
- в) формализации и управления;
- г) выработки структуры;
- д) упадка.

51. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Этап жизненного цикла организации:

- а) предпринимательства;
- б) коллективности;
- в) формализации и управления;
- г) выработки структуры;
- д) упадка.

52. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности развития. Этап жизненного цикла организации:

- а) предпринимательства;
- б) коллективности;
- в) формализации и управления;
- г) выработки структуры;
- д) упадка.

53. Формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно. Этап жизненного цикла организации:

- а) предпринимательства;
- б) коллективности;
- в) формализации и управления;
- г) выработки структуры;
- д) упадка.

54. Должность «заместитель директора по снабжению» связана с распределением сфер управления по ... признаку.

- а) территориальному;
- б) функциональному;
- в) продуктовому;
- г) проектному;
- д) технологическому.

55. Организация, создаваемая на основе соглашений между несколькими банками, предприятиями, научными центрами, государством для совместного проведения крупных финансовых операций.

- а) корпорация;
- б) холдинг;
- в) консорциум;
- г) конгломерат;
- д) картель;

56. Объединение предприятий одной отрасли по контролю за сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли.

- а) корпорация;
- б) холдинг;
- в) картель;
- г) синдикат;
- д) трест.

57. Организация, владеющая контрольными пакетами акций других предприятий с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

- а) корпорация;
- б) холдинг;
- в) консорциум;
- г) синдикат;
- д) трест.

58. Организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.

- а) корпорация;
- б) холдинг;
- в) картель;
- г) синдикат;
- д) трест.

59. Организация, представляющая собой объединение различных предприятий вне зависимости от их отраслевой принадлежности и нацеленное на максимизацию общей прибыли.

- а) корпорация;
- б) холдинг;
- в) консорциум;
- г) конгломерат;
- д) синдикат.

60. Объединение предприятий, при котором между его участниками заключается соглашение по ряду вопросов: цен, рынков сбыта, условий найма, но при этом участники не утрачивают самостоятельности.

- а) холдинг;
- б) картель;
- в) синдикат;
- г) трест.

Ключ к тестам

1.	а	21.	б	41.	а
2.	а, в	22.	в	42.	б
3.	в	23.	в	43.	а
4.	б	24.	в	44.	б
5.	в, д	25.	в, д	45.	в
6.	б	26.	г	46.	а
7.	в	27.	г	47.	г
8.	б	28.	а	48.	д
9.	д	29.	а, б	49.	в
10.	б, в	30.	а, б	50.	д
11.	г	31.	в, г	51.	б
12.	а	32.	б	52.	г
13.	б	33.	б	53.	а
14.	в	34.	б, г	54.	б
15.	а	35.	а	55.	в
16.	б	36.	б	56.	г
17.	г	37.	а	57.	б
18.	Тейлор	38.	а	58.	а
19.	а	39.	а	59.	г
20.	в	40.	а	60.	б

3.11. Основные понятия теории организации (гlossарий)

Адаптация – форма развития организации, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к условиям внешней среды.

Адаптивные (органические) структуры получили такое название потому, что они в гораздо большей степени, чем функциональные и дивизиональные, способны адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды во всех их аспектах. К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести: матричные, проектные, сетевые организационные структуры.

Анализ – разложение целого на его основные элементы и объяснение принципов, на основании которых это деление выполнено.

Аудит элементов системы управления – это контроль фактических данных о деятельности или состоянии элементов системы управления организации в соответствии с утвержденными в установленном порядке нормами или стандартами и определение степени этого соответствия. По результатам этого аудита составляется аудиторское заключение. Аудит позволяет типизировать устоявшиеся процессы и явления в управленческой деятельности и повысить ее качество и эффективность.

Гармония – (в переводе с греч. Означает стройность, соразмерность) – соразмерность частей, слияние различных компонентов объекта в единое органическое целое. Соразмерность частей, объединяемых в целое, при котором достигается синергетический эффект. Соотношение хаоса и порядка.

Генезис – исследование процесса возникновения, становления и развития.

Гетерогенный – разнородный по составу или происхождению.

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

Гомеостаз (гомеостазис) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

Гомогенный – однородный по своему составу.

Дедукция – метод исследования основанный на переходе от общего к частному.

Декомпозиция – расчленение организации на более простые части – элементы.

Департаментализация – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организаций.

Децентрализованная организация - это организация с автономными подразделениями, независимыми и хозяйствующими, как правило, самостоятельно и питающееся частью ресурсов из центра; взаимодействие и распределение прибыли с центром регулируется с помощью договоров и контрактов. Основные полномочия - у автономии.

Диагностика (от греческого слова – способный распознавать) – установление и изучение признаков, характеризующих состояние организационной системы для предсказания возможных отклонений от нормы и предотвращения сбоев в работе системы.

Дивизиональная организация - делится на дивизионы по типу выпускаемой продукции, по регионам и т.д.

Динамика (от греч. dynamis – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

Динамические организации - 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.

Динамические системы – системы, состояние которых изменяется во времени.

Диссипация – переход энергии упорядоченного движения в энергию хаотического движения.

Диссипативные структуры – организации, стихийно, самопроизвольно (спонтанно) возникающие из хаоса при достаточности потока рассеянной энергии и вещества в пространстве. Распадаются при недостаточности потока рассеянной энергии.

Дихотомия – последовательное деление целого на две части, Затем каждой части снова на две.

Жизненный цикл – интервал времени между моментами смены качественного и количественного состояния исследуемого объекта, то есть с момента определения потребности в чем-либо до исчерпания его потенциальных возможностей в данном качестве; совокупность стадий, которые последовательно проходит объект (товар или услуга, организация) за время своего существования.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Зависимость – характер взаимосвязи одного явления с другим. Зависимости отличаются определенной силой взаимосвязанности конкретных получаемых результатов, действий и явлений друг на друга.

Закон – необходимое, существенное, основополагающее, устойчиво повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе (существуют всеобщие, общие, специфические, или частные. В законе, как правило, проявляется целый ряд закономерностей.

Закономерность – повторяющаяся существенная связь между явлениями и результатами, в виде характерной тенденции, традиции (как результат определенной функциональной деятельности).

Закон единства анализа и синтеза - каждая материальная система – живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение) – стремится настроится на наиболее экономный режим, функционирование за счет постоянного изменения своей структуры или функций.

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

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

Закон развития - каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

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

Закон синергии: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше про-

стой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

Закон теории организации – зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах (конституции), законодательных актах, уставах и т.д.), либо является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций, либо получила признание и поддержку авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

Закрытые системы – системы, не имеющие вещественного, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Иерархическая система – система с многоуровневой структурой, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, т.е. в порядке подчинения.

Информация – сведения, сообщения, знания, данные о состоянии внешней и внутренней среды системы.

Композиция (от лат. compositio) – составление, связывание; мотивированное, целенаправленное расположение элементов в целом.

Контроллинг – совокупность всех форм контрольной деятельности, призванная объективно и качественно проанализировать и оценить деятельность организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.

Концепт (от лат. conceptus) – мысль, понятие, смысловое значение имени, то есть содержание понятия.

Концепция (от лат. conceptio) – понимание, трактовка какого-либо явления; основная точка зрения и способы (методы) её аргументации.

Коммуникация – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

Координация – процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Матричная организация – это организация, которая обеспечивает однотипное управление и последовательности работ для разных проектов.

Методика – совокупность методов, приемов, опробованных и изученных для выполнения определенной работы. Система правил, изложение методов обучения чему-нибудь или выполнения какой-нибудь работы.

Методология – (от греч. methodos путь исследования или познания, logos понятие, учение) система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

Механические структуры – своё название бюрократической структуры связано с тем, что первый подход разработал М.Вебер, который предложил нормативную модель названную рациональная бюрократия (идеальная структура). По этой модели все работники организации должны действовать строго по инструкциям и не отклоняться от них. Второе название механистическая структура она получила от машинного механизма.

Объект – управляемая подсистема, исполнитель распоряжений (человек или машина).

Онтогенез – отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Организационная культура – 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.

Организационно-управленческая структура – совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, скоординированность и регулируемость деятельности, ее ориентацию в определенном направлении.

Организационные отношения – взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении организации.

Организация (в переводе с лат. яз. – сообща, стройный вид, устраиваю) как процесс – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей частями целого; как явление – это объединение элементов для реализации программы или цели и действующих на основании определенных правил и процедур.

Организация конгломератного типа – это структура смешанного типа, возникающая в зависимости от ситуации (консорциум, ассоциация, союз, и др.).

Органические структуры – эти структуры стали применяться недавно. Слово название «органические», они получили из-за сходства с организмом. Они способны изменяться.

Парадигма – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе.

Подсистема – выделяемое в соответствии с определенными признаками подмножество взаимосвязанных элементов. Система может быть большой и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область.

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

Проблема – это ситуация, при которой цели, поставленные перед предприятием и системой управления, по какой-либо причине не могут быть достигнуты, и появляется необходимость в корректировке системы.

Прогресс – движение от хаоса и беспорядочности к порядку (от субъективного к объективным составляющим в системе, организации). Объективная тенденция.

Проектная организация - это временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта.

Пропорциональность (от лат. proportio) – количественное (численное) соотношение переменных структуры (системы, подсистемы) элементов и частей целого, которые должны находиться в определенных пределах.

Рационализм (в переводе с лат. - разум) – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например, производства, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам и законам.

Рейнжиниринг бизнес-процессов (англ. Business process reengineering) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Синергетика – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

Синергизм – научное направление, явление в научной общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

Синергия – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие сильнее действия каждого компонента в отдельности. Эффект превышения качеств организации над суммой качеств ее составляющих.

Синтез – последовательное соединение элементов с целью создания более эффективной системы.

Система (от греч. systema) – целое, составленное (образованное) из частей; соединение – множество элементов, находящихся во взаимосвязях друг с другом, образующих определенное единство, целостность.

Система – целостная совокупность взаимосвязанных элементов.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. Предусматривает наличие объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

Системный анализ – совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам различного характера. Основная процедура – построение обобщенной модели, отображающей основные взаимосвязи реальной системы и/или ситуации.

Статика (от греч. statike – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде.

Статические организации - все показатели деятельности организации остаются неизменными в течение длительного времени. Такие организации без изменений и перспектив развития не могут долго держаться «на плаву».

Стохастический – случайный или вероятностный.

Структура – организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

Структуры, ориентированные на покупателей - универмаг, центры обслуживания.

Стиль управления (управленческой деятельности) - комплекс методов, приёмов и средств, применяемых руководителем для достижения поставленных целей.

Субъект – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение.

Толерантность – устойчивость к внешним воздействиям.

Функция – целенаправленный набор действий, операций или процедур. Функции системы представляются в виде набора некоторых преобразований.

Целевая функция – функция в экстремальных задачах, минимум или максимум которой необходимо найти. Экстремальному значению целевой функции обычно соответствует оптимальное решение.

Централизованная организация - это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центра посредством скалярной цепи команд, оставляющая за собой большую часть полномочий.

Элемент – неделимая часть системы.

Эмерджентность – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов. Оперативная мобилизация оперативно новых качеств.

Энтропия – количественная мера неопределенности состояния системы.

4. СИЛЛАБУС: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Трудоемкость дисциплины

4 кредита

150 часов, из них:

32 часа лекционных занятий,

32 часа семинары,

8 часов индивидуальные часы,

78 часов самостоятельная работа студентов.

Курс	2
Семестр	4
Итоговый контроль	экзамен

Преподаватель

к. э. н., доцент Программы «Менеджмент» БФЭА
Анара Марлисовна Абдразакова
anara.abdrazakova@gmail.com
0772 578878, 0558 578878

Описание и цели курса

Курс является продолжающим и ориентирован на студентов, имеющих знания по экономической теории и основам менеджмента. В ходе изучения проводится ознакомление с основными понятиями и законами существования организаций, принципами их развития и другими аспектами необходимыми для менеджеров в будущей деятельности.

Цель курса – изучение основ и сущности теории организации в практике современной деятельности компаний на рынке.

Задачи курса: Формирование четкого представления о теории организации как целостной системы через изучение эволюции взглядов на сущность и структуру организаций, изучение организационных систем, законов организации, организационной культуры с рассмотрением особенностей современных организаций.

Литература

1. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2004
2. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000.
3. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. (Серия «Вопрос – ответ»).

Формы учебной работы

- аудиторные лекции и семинары;
- групповая работа;
- презентации (индивидуальные и групповые);
- анализ конкретных ситуаций;
- самостоятельные исследования и СРС;
- тесты;
- промежуточный модульный и итоговый контроль.

Правила курса

1. Обязательное посещение занятий. Каждый пропуск – минус 1 балл.
2. Поощряются своевременное выполнение заданий, участие в презентациях, проявление активности.
3. Соблюдение академической честности, не допускаются подкаты, списывание, использование чужих работ.
4. Отключать мобильные телефоны, НЕ жевать, НЕ опаздывать на занятия.

Тематический план курса

Название разделов и тем	ЛК	ПР
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.	2	2
Тема 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли.	2	2
Тема 3. Организация как система.	2	2
Тема 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО).	2	2
Тема 5. Принципы организации.	2	2
Тема 6. Субъекты организаторской деятельности.	2	2
Тема 7. Структурный подход к организации.	4	4
Итого модуль 1	16	16
Тема 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций.	2	2
Тема 9. Доверие в организациях.	2	2
Тема 10. Основополагающие законы организации.	4	4
Тема 11. Законы организации второго уровня.	4	4
Тема 12. Современные организации и организации будущего.	4	4
Итого модуль 2	16	16
Всего по дисциплине	32	32

Оценка знаний

Политика выставления оценок основана на накопительной 200 балльной шкале и распределена:

Модульный контроль	20%
Активность	10%
Посещаемость	10%
Самостоятельная работа	10%
Итоговый экзамен	50%
200 -170 баллов «отлично»,	
169 – 140 баллов «хорошо»,	
139 – 110 баллов «удовлетворительно»,	
менее 119 «неудовлетворительно»	

Условия и процесс оспаривания итоговой оценки осуществляются согласно «Регламента БФЭА» и «Этического Кодекса преподавателей, сотрудников и студентов БФЭА».

5. ЛЕКЦИИ.

Раздел I. Основы теории организации.

Лекция 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.

1.1. Необходимость изучения дисциплины.

Каждый человек в течение всей жизни, так или иначе, связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организации повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

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.

Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг стала, в сущности, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления.

Не понимая сущности организации 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.

Изучение теории организации предлагает качественно изменить подход к организациям, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов и в конечном счете - к их адаптации к условиям рыночных отношений.

1.2. Определение организации и теории организации.

Термин «организация», согласно энциклопедическим словарям, происходит от греческого слова «organon» и обозначает устройство, сочетание, объединение чего-либо в одно целое, образование стройной системы.

М. Мескон, определяет «организацию как группу людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели или целей». Данным определением охватываются уже организации социально-экономической сферы. При этом организация групп людей должна удовлетворять конкретным требованиям и условиям их образования, иметь четко сформулированные цели и задачи, отвечающие миссии организации.

Представитель отечественной науки А.А. Богданов в своем фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука», хотя и не

приводит конкретного определения понятия «организация», но дает обстоятельное развернутое объяснение его сущности. Он связывает это понятие не только с деятельностью социальных объектов, но и с явлениями общества и природы во всех ее проявлениях. Организация рассматривается им не как конечное, нечто застывшее, а как процесс постоянных преобразований, смены состояний организационных систем.

Б.З. Мильнер трактует это понятие в 2-х аспектах²: во-первых, термин «организация» употребляется «для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве»; во-вторых, «как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой». Следовательно, в первом случае автор трактует термин «организация» в смысле организационной деятельности, т.е. в смысле «организовывать». Во втором - говорит об организации как об объекте в форме целостного комплекса взаимосвязанных элементов. При этом понятие «организация» связывается с социально-общественной сферой.

Аналогичный подход прослеживается и у Э.А. Смирнова, считающего, что «организацию можно рассматривать как процесс и как явление». Несмотря на это емкое определение, понятие «организация» рассматривается им преимущественно в социально-экономической сфере.

Таким образом, организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация - это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Именно такое понимание и положено в основу теории организации. Организации не могут быть предметом изучения только одной науки - теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения.

1.3. Организация и управление. Связь теории организации с другими дисциплинами.

Основопологающая задача теории организации - изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов. Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (психологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения этих задач.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и

² Мильнер Б. З. Теория организации. «Существуют различные трактовки термина «организация». В одних случаях он употребляется для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Во многих других случаях организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В нем сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения».

достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении. Интересы комплексного решения проблем организаций требуют учета того, что в состав их элементов входят объекты двойкой природы. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру организации (индивидуумы с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру организации (орудия труда, материальные ресурсы, технологические правила).

Вклад психологии - изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. Речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

Вклад социологии - изучение социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой, изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социальных и технических системах, анализ факторов социальной активности и социальной патологии, моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возможностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации.

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

Вклад антропологии в теорию организации обусловлен тем, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т. е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения. Эта социальная память прошлого лежит в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в деятельности организаций. В теории организации исключительно важно учитывать характер и степень влияния указанных

факторов на формирование приоритетов людей и их поведение в организациях.

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

Особую значимость приобретает связь теории организации с юридической наукой, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится и к административному праву, регулирующему общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Особо выделим корпоративное право - совокупность юридических норм, регулирующих правовой статус, порядок создания и деятельности хозяйственных обществ и товариществ. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, устанавливаемых собственником или администрацией предприятия (коммерческой организации) и регулирующих различные внутрифирменные отношения. Это все в целом создает необходимые предпосылки для эффективного функционирования организаций.

Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также информатика как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах. Организации должны быть структурированы, таким образом, чтобы максимизировать возможности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений. Организации должны обеспечить оперативное получение требуемой информации, как руководителями, так и исполнителями. В перспективе значение этого фактора будет возрастать.

Система наук об организации в краткой версии представлена ниже, в плане семинарских занятий к лекции 1.

1.4. Определение, объект и предмет теории организации.

Теория организации - это наука, изучающая основные закономерности формирования и развития биологических, социальных и технических систем, а

также специфику жизнедеятельности конкретных «организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности»³.

Объектом теории организации является организационный опыт всей совокупности организационных структур, проявляющийся в практической творческой деятельности природы и общества, а также выявленный и зафиксированный в научных отраслях знаний.

Предметом исследования теории организации являются организационные отношения, проявляющиеся в виде связей и взаимоотношений между структурными составляющими любого целостного объекта, его отношений и взаимосвязей с другими организационными структурами, а также организационные процессы и действия при формировании, развитии и разрушении организационной структуры.

Принципы организации весьма многочисленны и разнородны. Основные группы принципов представлены в краткой версии ниже, в плане семинарских занятий к лекции 1.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, развития и ликвидации организаций. Теория организации – это научная организация организаций.

В организации осуществляются объективные и субъективные процессы. Объективные – циклические процессы подъема и спада в деятельности организации, процессы, связанные с действием законов организации. Субъективные – процессы, связанные с принятием управленческих решений.

Теория организации призвана ответить на ключевые вопросы менеджмента:

«Почему организации со схожей и даже идентичной структурой добиваются в рыночных условиях различных результатов?»,

«Можно ли реально соединить «книжные» теории с повседневной практикой менеджмента?»,

«Является ли менеджер «теоретиком от жизни» или же стопроцентным практиком?»

В содержательном плане теория организации охватывает такие образовательные блоки, как организационные и организационно-правовые формы предприятий, принципы организации, объективные и субъективные законы организации (организаций), основы проектирования организационных систем, организационная культура, субъекты и объекты организационной деятельности и другие.

Лекция 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли.

2.1. Фазы фундаментальных изменений в организациях.

Можно проследить три фазы фундаментальных изменений в организациях в XX веке.

Первая фаза – отделение управленческих функций (капитала-функции) от

капитала-собственности и превращение управления в профессию.

Вторая фаза – появление, начиная с 1920-х годов, командно-административных организаций с вертикальной соподчиненностью и высоким уровнем централизации решений.

Третья фаза – переход к организациям с преобладанием горизонтальных структур и связей, базирующихся на широком использовании информационных технологий, специальных знаний и системных методов принятия решений.

Каждая фаза организационных изменений была ответом на вызовы времени, повышение сложности и наукоемкости производства, радикальные изменения экономических отношений. На пороге XXI века совершается переход от организационной рационализации, основанной преимущественно на накопленном опыте, к всестороннему применению современных информационных сетей и компьютерных систем. Получают развитие процессы интеграции в управлении (образование ассоциативных структур и альянсов, включая организации транснационального характера), комплексной реструктуризации, перехода к организациям «с внутренними рынками», тенденции к сокращению размеров организационных звеньев, использованию целевых групп, матричных структур и самообучающихся организаций.

2.2. Эволюция взглядов на сущность организации.

Идеи и концепции, охватываемые классической теорией организации, представляют собой результат многих ученых и практиков. Первоначально теория организации не была выделена как специальный предмет рассмотрения и изучалась в рамках теории научного управления. Ф. Тейлор и его последователи (19 век) видели в организации наилучший способ добиться высокой эффективности труда. Этой задачи можно добиться с помощью разделения планирования работ и их выполнения. При таком подходе происходит разделение труда руководителя и исполнителя, и на каждом уровне организации происходит специализация функций. Каждый уровень занят своим делом и не вмешивается без необходимости в функции других.

Кроме того, Ф. Тейлор предложил дифференцированную сдельную оплату труда, при которой рабочие получают заработную плату пропорционально своему вкладу в производство. Предлагая такой вариант оплаты, автор считал, что основным фактором мотивации является возможность на рабочем месте зарабатывать деньги.

В начале XX века промышленное производство сталкивается с усложнением организационных структур и их разнообразием. Появляются картели, синдикаты, тресты и другие сложные формы производства и сбыта. Усложняется также и структура самого производства; в него включаются не свойственные ему прежде функции – сбыт, реклама, производственный быт и т.п. Появляется потребность в описании и изучении этих новых форм.

Ответом на такой практический запрос стали работы Л. Файоля. Он предложил три группы принципов организации – структурные принципы, принципы процесса и принципы конечного результата.

Структурные принципы обеспечивают основные направления для

³ Рогожин С.Н., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. С.12.

создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности, к ним он отнес:

- разделение труда, как между исполнителями, так и между руководителями и исполнителями;
- единство цели и руководства, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем;
- соотношение централизации и децентрализации;
- соотношение власти и ответственности.

Принципы процесса объясняют действия руководителя при общении с подчиненными, соотношение таких ценностей как справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд и подчинение главному интересу.

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Это порядок, стабильность, инициатива.

Эти принципы до последнего времени использовались при анализе эффективности организации и ее жизнестойкости. На основании этих принципов базируются многие современные теории организации.

Основы бюрократической теории организации содержатся в работах М. Вебера. В его понимании бюрократия - это форма правления с жестко отработанными процедурами. Такая схема организации гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Внутренняя логика бюрократической структуры привела М. Вебера к выводу, что она является лучшей по сравнению с другими формами по точности, стабильности, скорости, дисциплине и надежности. Она делает возможным высокий уровень учета результатов для руководства организации.

М. Вебер определяет пять основных принципов построения и существования бюрократической организации.

1. Высокий уровень квалификации исполнителей и жесткое разделение труда. Исполнители несут полную ответственность за эффективность своих действий.

2. Каждое задание выполняется в соответствии с общими требованиями организации с целью наилучшей координации.

3. Каждый сотрудник или руководство подразделений отвечает перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителя обеспечивается иерархическим принципом.

4. Полное соблюдение дистанции между руководителем и подчиненными и между сотрудниками в целом.

5. Найм на работу должен основываться на уровне квалификации и быть защищенным от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе основано на старшинстве и достижениях.

Чаще всего определенные организации используют только некоторые черты бюрократической организации.

Универсальная теория формирования организаций, которая получила название "теория Гласиера" по месту своего создания (Гласиерская

металлическая компания, Лондон) была создана в 50 - е годы XX века как ответ на возросший уровень социальных требований к работе после Второй мировой войны.

Эта теория выделяет существование, по меньшей мере, четырех подсистем в каждой организации: исполнительной, апелляционной, представительской и законодательной.

1. Исполнительская подсистема - это структура, в которой исполнители должны выполнять определенные требования и нести определенную нагрузку в соответствии со своим местом в иерархии ответственности.

2. Апелляционная система предполагает право каждого члена организации обжаловать решение своего руководителя на более высоких уровнях, вплоть до головного руководства и обращения в судебные органы.

3. Представительская - формируется путем избрания представителей, исходящих в совет вместе с руководителями. Они доводят до сведения руководителей жалобы и требования своих избирателей. Представительская система работает на основе принятых законов.

4. Функции законодательной подсистемы - выработка политики для всей организации с участием избранных представителей. Эта теория вводит в структуру организации социальный фактор и предполагает учет интересов, как производства, так и работников.

Современные направления теоретических разработок отражают изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано ориентацией на новейшие технологии, расширением информационного поля, проблемой рискованных инвестиций, преобладанием стратегического подхода в управлении. Можно выделить несколько наиболее актуальных направлений.

1. Реинжиниринг, т.е. перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Как пример такого подхода может служить возможность деятельности комплексных целевых команд, сочетание линейного и программного руководства и многое другое. Управленческий механизм настраивается на овладение рынком.

2. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков). В данном случае речь идет о перенесении закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю среду корпораций.

Все подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги внутри и вовне и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Согласно этой концепции подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятий, будут быстрее развиваться на основе внутренней конкуренции, изменять спектр услуг и товаров в соответствии с требованиями внутреннего и внешнего рынка. Эти процессы найдут отражение и в демократизации внутренней среды организации.

3. Теория альянсов - ассоциативных форм организации и управления. Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей. Компании соединяются для того, чтобы использовать те рыночные возможности, которые для отдельных членов

альянса реализовать невозможно.

4. Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, основному капиталу, а не как к издержкам производства становится едва ли не центральной идеей теории организации.

Все рассмотренные выше концепции и подходы дают нам возможность представить направление развития организационной мысли - от жестко структурированных схем и форм к осознанию социального фактора.

Хронология развития теории организации представлена в блоке семинарских занятий к теме.

Таким образом, в развитии взглядов на организацию в историческом аспекте можно проследить тенденцию перехода от жестко структурированных экономических систем, подчиняющих поведение работника сугубо технологическим целям и задачам, к системам, учитывающим интересы работника и оставляющим для него определенную свободу воли и реализации собственных потребностей.

Лекция 3. Организация как система.

3.1. Системы. Виды систем.

Фундаментальной основой теории организации является теория систем.

Система (от греч. *sýstēma* – целое, составленное из частей, соединение) – это множество элементов, находящихся в определённых отношениях (связях) друг с другом и образующих целостность, единство⁴.

Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную область внутри системы.

Основные свойства системы: стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации – законе самосохранения); потребность в управлении (существует набор потребностей у человека, у животного, у общества, у стада животных, у большого социума); наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств этих элементов). Каждая система имеет входное воздействие, технологию ее обработки, конечные результаты и обратную связь.

Основная классификация систем – разделение каждой из них на три подсистемы: техническую, биологическую и социальную.

Техническая подсистема включает, например, станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической подсистеме ограничен и последст-

вия всех решений, как правило, предопределены. Решения носят строго формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке.

Биологическая подсистема включает, например, флору, фауну планеты, включенные биологические подсистемы – муравейник, человеческий организм. Набор решений также ограничен вследствие медленного эволюционного развития живых организмов. Последствия решений могут быть непредсказуемы, вследствие наличия субъективных факторов и огромного многообразия вариантов.

Социальная подсистема характеризуется наличием человека как субъекта и объекта управления в совокупности взаимосвязанных элементов. Социальная подсистема может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая подсистема – техническую подсистему.

Далее системы могут классифицироваться на: искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие.

Искусственные - создаются человеком для реализации каких-либо заданных программ или целей на основании субъективной воли (техника, учреждения культуры).

Естественные - возникают в природе или создаются человеком вследствие объективных природных процессов (экологические системы, моногамия).

Открытые - характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее (СМИ, коммерческие структуры).

Закрытые - характеризуются преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения внутренних потребностей персонала и учреждений (профсоюзы, политические партии, мафиозные структуры).

Детерминированные (предсказуемые) - функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом (типовое производство, начальное образование).

Стохастические (вероятностные) - характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами (научные исследования, предпринимательство, игровой бизнес).

Мягкие - характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям и слабой устойчивостью (финансовые котировки, слабообученный персонал).

Жесткие системы – как правило, авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации (религиозные организации, диктатуры).

Выделяют *материальные и нематериальные системы*.

Материальные разделяют на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (простейшие биологические системы, организмы, популяции, виды, экосистемы); особый класс материальных живых систем – социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономической структуры общества).

⁴ См. Большой энциклопедический словарь (БЭС). – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, СПб., Норинт, 2000. С.1102.

Нематериальные системы – понятия, гипотезы, теории, научные знания о системах, лингвистические (языковые), формализованные, логические системы и др. В современной науке исследование систем разного рода проводится в рамках системного подхода в теории систем, кибернетике, системотехнике, системном анализе и т.д.

3.2. Место организации в теории систем.

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

Отсутствующий признак организации	Возможные последствия
Множество элементов	Нехватка ресурсов, некомплект составляющих технологического процесса
Единство главной цели у всех элементов	Отсутствие единой сплоченной команды
Связи между элементами системы	Обособление каждого элемента организации от общего дела, нет возможностей синергии
Относительная самостоятельность элементов системы (персонала)	Отсутствие возможности проявления творческого подхода, нет возможностей самовыражения
Четко выраженное управление	Наличие хаоса и анархии

Современный мир, который окружает человека и является сложнейшей супер-системой, как и его собственный (внутренний) мир, можно представить в единстве трёх основных систем (подсистем⁵). Во-первых, наряду с другими живыми существами люди выступают частью *биологической системы*, во-вторых, отдельные индивиды и группы – элементы общества, или *социальной системы*, в-третьих, как и в прежние времена, а в эпоху глобальных информационно-коммуникативных изменений это особенно выражено, житель Земли является и «человеком *техническим*». Изобретая, производя и совершенствуя разнообразные технические устройства и системы, он одновременно является как субъектом, так и объектом, ощущающим на себе влияние организаций, занимающихся сбором, систематизацией и распространением информации.

В организации происходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы. К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности организации, процессы, связанные с действием законов организации, к субъективным – процессы, связанные с принятием управленческих решений.

3.3. Особенности функционирования социальной системы (организации).

Социальная система – это совокупность относительно самостоятельных организаций, созданных в интересах различных субъектов (индивидов, групп, институ-

тов, государств, мирового сообщества) и функционирующих для достижения определённых целей.

Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и проч. Основным связующим элементом социальной системы является человек.

Элементы социальной системы, будь то политические партии, государственные учреждения, предприятия, семьи или отдельные граждане, являются относительно самостоятельными и сложно организованными (независимо от роли и значения в обществе). При этом каждая «клеточка» социального организма активно участвует в едином процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ.

Основными разновидностями организационных отношений выступают дуальные элементы и системы:

- вертикальные и горизонтальные;
- централизованные и децентрализованные;
- формальные и неформальные;
- коллективные (групповые) и персональные (личные);
- служебные и внеслужебные;
- равенства и неравенства;
- легитимные (законные) и противоправные;
- зависимые и независимые;
- последовательные и параллельные;
- устойчивые (долговременные) и неустойчивые (кратковременные);
- конкуренции и сотрудничества;
- совместимые и несовместимые;
- детерминированные и стохастические (вероятностные);
- центростремительные и центробежные;
- аддитивные⁶ и альтернативные⁷;
- симметричные и асимметричные.

Перечисленные элементы имеют «парный» характер и требуют выбора оптимальной взаимосвязи в своём единстве.

Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются *социальными организациями*, которые играют существенную роль в современном мире.

Особенности социальных организаций:

⁶ Аддитивность (от лат. aditivus – прибавляемый), свойство величин, состоящее в том, что значение величины, соответствующее целому объекту, равно сумме значений величин, соответствующих его частям, каким бы образом не был разбит объект. Например, А. объёма означает, что объём целого тела равен сумме объёмов его частей.

⁷ Например, явление эмерджентности или отношения синергии (см. глоссарий). Эмерджентность (от англ. emergent – неожиданно появляющийся) в теории систем – наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных особыми системобразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов; синоним – «системный эффект». В биологии и экологии понятие эмерджентности можно выразить так: одно дерево – не лес, скопление отдельных клеток – не организм. Например, свойства биологического вида или биологической популяции не представляют собой свойства отдельных особей, понятия рождаемость, смертность, неприменимы к отдельной особи, но применимы к популяции или виду в целом.

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

Наиболее распространены социально-экономические системы. Существуют социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие организации. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей. Так, для организаций:

1. социально-экономических, цель - получение максимальной прибыли;
2. социально-культурных - достижение эстетических целей;
3. социально-образовательных - достижение современного уровня знаний.

3.4. Классификация современных организаций.

Многообразие содержания и способов трудовой деятельности социальных субъектов выступает предпосылкой научной классификации современных организаций.

Основными критериями разделения выступают:

- социальный статус (правительственные и неправительственные);
- правовой статус (формальные и неформальные);
- цель и способ существования (коммерческие и некоммерческие);
- источники финансирования (бюджетные и небюджетные);
- масштаб деятельности (местные, региональные, национальные и международные);
- направленность деятельности (хозяйственные и общественные⁸).

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации. В соответствии с Гражданским кодексом КР *юридическим лицом* признаётся организация, которая зарегистрирована в установленном порядке, имеет расчётный счёт в банке, имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс или смету, может быть истцом и ответчиком в суде.

К *коммерческим* организациям отнесены хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, а к *некоммерческим* - потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения⁹. Наряду с перечисленными «единичными» формами существуют и объединения коммерческих и/или некоммерческих организаций - ассоциации и союзы (см. рисунок 3.1.).

⁸ Под общественными организациями и фондами для удовлетворения потребностей клиентов (внешней среды), вторые - для удовлетворения потребностей (внутренней среды) членских взносов и иные средства расходуются в интересах членов организации.

⁹ Ассоциация - это добровольное объединение организаций, целью которого является формирование, укрепление и развитие собственной деятельности. Деятельность коммерческих организаций направлена на получение прибыли, но также с целью оказания помощи в своей функциональной деятельности.

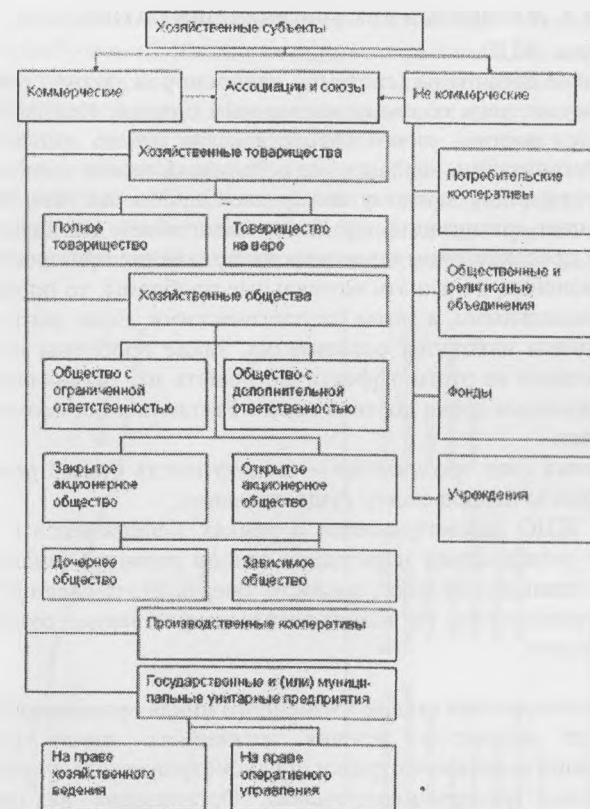


Рис. 3.1. Организационно-правовые формы современных предприятий.

К хозяйственным организациям относятся: юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в т.ч. ООО, АО, ПК и т.д., неюридические лица всех форм, в т.ч. подразделения организаций, организации на базе ИТД и т.д.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности: государственную, муниципальную, общественную, арендную, частную, групповую.

Разнообразие единичных организационных форм, представляющих собой одно юридическое лицо, определяется характером выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. К групповым организационным формам относят компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. В их числе: ассоциация, картель, комбинат, конгломерат, корнер, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа, франчайзинг, холдинг и другие.

Лекция 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО).

4.1. Теория ЖЦО.

Все живые организмы (системы) на земле рождаются, растут, стареют и умирают в соответствии со своим жизненным циклом. Каждый организм (система) стремится достичь своего Расцвета и как можно дольше оставаться на этом этапе. Организации, как и другие организмы, имеют свои жизненные циклы и соответствующие каждому циклу свои проблемы. Чем более значимые проблемы решает организация, тем более масштабной она является. Проблемы появляются в предсказуемом порядке и имеют общие причины. Если не реагировать на изменения, не решать нормальные проблемы, то проблемы становятся сначала аномальными, а затем патологическими. Если знать на каком этапе жизненного цикла находится организация, какие проблемы на этом этапе ее ожидают, и исходя из этого эффективно решать их, организация может осознанно в оптимальные сроки достичь своего Расцвета и оставаться на этом этапе сколько захочет.

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Теория ЖЦО рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

4.2. Характеристика стадий жизненного цикла организаций.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

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

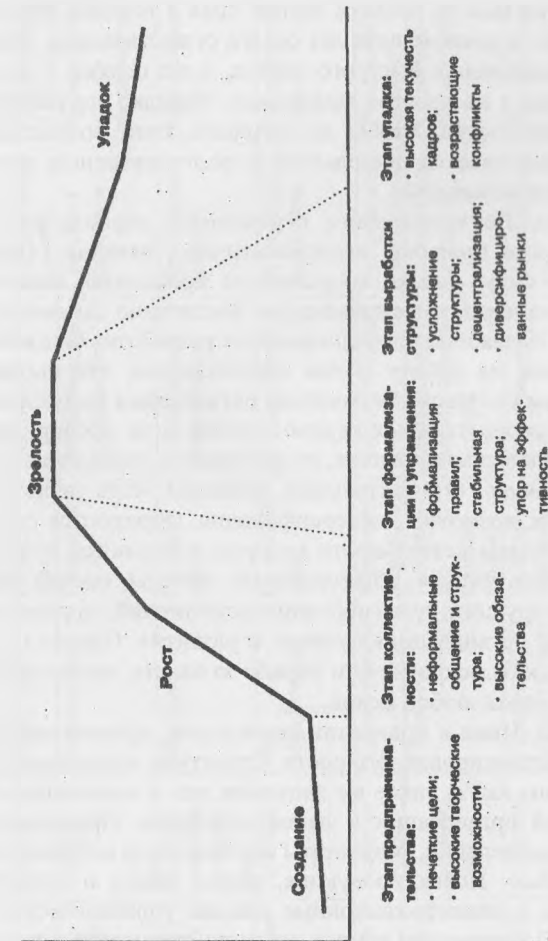
2. *Этап коллективности.* Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие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

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

4. *Этап выработки структуры.* Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые

возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

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



Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рис. 4.1. На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, от-

ражает стадии создания, роста и зрелости организации, другая ее часть с отрицательным наклоном – стадия упадка организации.

Стадии жизненного цикла организации можно представить более детально¹⁰ (табл.).

Рождение организации. Главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача — выход на рынок.

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

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

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода - экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

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

Стадии развития организации

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Опportunист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самодовольство, творчество	Ориентация на сложности структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	В центре внимания – организация	Местный	Секционный	Стационарный национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии	На новом	На конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализации	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Социальный
Метод управления	Единоличный	Управление, осуществляемое малой группой	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

¹⁰ Мильнер Б. З. Теория организации.

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

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

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

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой, происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

4.3. Стадии развития коммерческой структуры.

Для коммерческих структур характерно наличие определенных стадий, масштабность и значимость которых связана с рассмотренными этапами ЖЦО (см. рис. 4.2.).

Так, каждому этапу (по оси Т) соответствует определенная стадия и масштабность функционирования организации. Например, для этапа «младенчество» характерно проявление факторов и определенных параметров стадии «рыночной уязвимости», а на этапе «быстрого роста» следует учитывать несколько взаимосвязанных стадий: необходимость достаточного уровня профессионализма менеджеров и исполнителей; своевременность распределения обязанностей и делегирования полномочий (кризисные явления «автономности», «кор-

поративных отношений»), формирование эффективной системы управления («кризис управления») и другие.

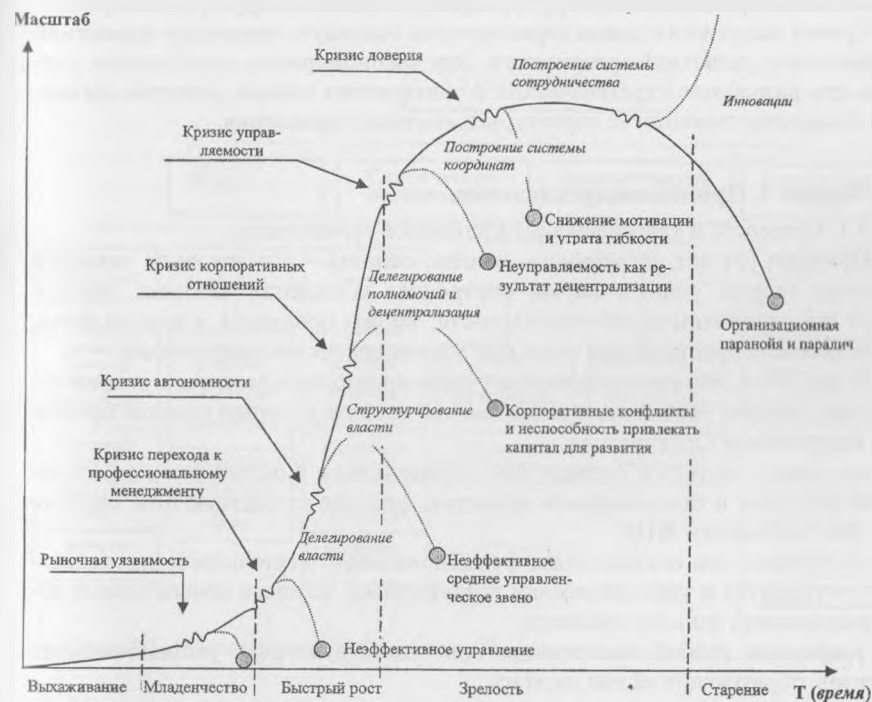


Рис. 4.2. Стадии развития коммерческой структуры.

4.4. Методика анализа жизненного цикла организации.

Время от времени любые организации, даже наиболее успешные, вынуждены приостанавливать свой бег, чтобы взглянуть на себя со стороны, оценить сложившуюся ситуацию, осмыслить собственный опыт и ответить на ряд важных вопросов:

- Что представляет собой наша организация сегодня?
- Чего мы достигли, чего — нет?
- Какие у нас накопились противоречия и трудности?
- Почему их не удается в полной мере преодолеть?
- Что нужно изменить для того, чтобы эти проблемы и трудности преодолевались легче и быстрее?

Возможности развития в организационном плане предоставляются самые разнообразные. Это — слияния и поглощения компаний, создание финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. В результате появля-

ется новая внутрифирменная структура, отличная от предыдущей. Она может быть как более высокой иерархией (увеличивается количество «этажей» управления и, соответственно, затрат на координацию), так и более плоской (создание финансово-промышленных групп, переход к сетевым структурам и проч.).

Кривая жизненного цикла характеризует основную тенденцию изменений (исторического развития) организации. Эту закономерность необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития организации, совершенствовании ее структуры и системы управления.

Лекция 5. Принципы организации.

5.1. Сущность и классификация принципов организации.

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

В силу того, что рассматриваемые нами принципы относятся к теории организации, следует учитывать *тройственный характер* самого понятия организации как системы. Организация,

во-первых, является социальным образованием (институтом) с определённым статусом и стационарным объектом, реально существующим какое-то время (на протяжении ЖЦ);

во-вторых, она осуществляет функциональную деятельность и, следовательно, нуждается в управленческих воздействиях, которые обеспечивают целенаправленность данного процесса;

в-третьих, любой организации присуща структурная упорядоченность элементов, образующих её как систему.

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

Принципы организации весьма многочисленны и разнородны.

Принципы могут рассматриваться применительно:

- к определённой группе законов (законы социальной организации, основополагающие, второго уровня),
- конкретному закону (самосохранения, развития, синергии, единства анализа и синтеза),
- определённому этапу ЖЦО (рост и развитие, зрелость, спад, деградация),
- состоянию организации (уровни устойчивости, подвижности, адаптивности), а также
- в «привязке» к многочисленным параметрам её функционирования.

Однако при всей пестроте принципов и классификаций главную роль здесь играет опора на *всеобщий принцип-аксиому*:

«Все элементы целого должны соответствовать друг другу, иметь между собой определённые связи, иерархию и способствовать достижению целей организации».

Особую практическую ценность для менеджеров организаций представляет классификация конкретных принципов в виде четырёх основных групп: общих, принципов статической и динамической организации и рационализации (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Классификация принципов¹¹ организации (по Э.А. Смирнову)¹².

Другие принципы, используемые в теории организации представлены в плане семинарских занятий на эту тему¹³.

В связи с тем, что организация рассматривается нами в статике (как упорядоченное состояние целого), в динамике (как процесс по упорядочению) и в прогрессивном развитии, принципы организации можно условно разделить на следующие группы:

- принципы организационной статики, определяющие правила построения структур (структуризации);
- принципы организационной динамики – общие правила формирования организационных процессов;
- принципы рационализации – общие правила совершенствования статики и динамики организации.

¹¹ Верификация (от лат. *verus* — «истинный» и *facere* — «делать») проверка, приемлемость, подтверждение соответствия конечного предопределённым эталонным требованиям. Амбивалентность (от лат. *ambo* — «оба» и лат. *valentia* — «сила») — двойственность отношения к чему-либо.

¹² Смирнов Э.А. Основы теории организации: Уч. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000.

¹³ Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации. Уч.-методический комплекс. Москва, 2006.

5.2. Принципы статического состояния организации.

Рассмотрим принципы статического состояния организации:

- наивысшего приоритета цели,
- приоритета функций над структурой
- субъекта управления над объектом).

Принцип наивысшего приоритета цели (целей) организации предусматривает установление «прямой» последовательности (цепочки) элементов системы: «цель – задача – функция – структура – персонал». В условиях создания, реорганизации (например, сокращения или объединения) и ликвидации компании житейское правило «семь раз отмерь – один раз отрежь» следует поднять на более высокий уровень: «до семидесяти семи раз» («up to seventy times seven»).

Принцип приоритета функций над структурой реализуется в процессе создания фирмы теми, кто не стремится копировать «чужую» структуру¹⁴, поскольку, во-первых, не боится экспериментировать и, во-вторых, исполнен решимости создать уникальную «структуру» под «набор» конкретных функций, ведущих к достижению поставленных целей.

Принцип приоритета субъекта над объектом управления выражен в последовательности создания структурных элементов (подразделений) организации, подбора и расстановки кадров. Сначала нужно подобрать руководителя (специалиста), обладающего достаточным опытом, способного выполнять предписанные функциональные обязанности и организовать работу персонала, а затем поручить ему формирование «команды».

5.3. Принципы динамического состояния организации.

Рассмотрим принципы динамического состояния организации:

- наивысшего приоритета персонала,
- приоритета структур над функциями,
- объекта управления над субъектом.

Принцип наивысшего приоритета персонала предусматривает установление «обратной» последовательности (цепочки) элементов системы: «персонал – структура – задача – функция – цель». Когда механизм производства и управления организацией «запущен», человек становится её главной производительной силой и наивысшей ценностью. Вклад каждого сотрудника в общее дело является решающим фактором достижения поставленной цели, чтобы в этой связи ни утверждали сторонники технократического управления.

Принцип приоритета структур над функциями в действующих компаниях выражается в постоянной оптимизации её структурных компонентов. Некоторые из них со временем «отмирают», другие претерпевают существенные изменения, создаются и новые подразделения. Такая гибкая структура позволяет наилучшим образом перераспределять функции и задачи между подразделениями и отдельными сотрудниками для повышения эффективности труда. Это также разнообразит профессиональную деятельность, создаёт новые возможности для развития персонала.

¹⁴ Судя по имеющимся данным, именно так поступают 60-80 % учредителей и руководителей современных организаций.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом «вступает» в действие при замене руководителей структурных подразделений (филиалов, цехов, участков, отделов, служб). В большинстве случаев, принимая решение о кадровом назначении, администрация должна учитывать мнение трудового коллектива. Ведь подчинённые – это основной ресурс организации, который зачастую превышает суммарный потенциал руководителя. (Не умаляя значения данного принципа, хочется пожелать начинающим менеджерам сохранять «золотую середину»: не рубить с плеча и не идти на поводу у подчинённых.)

5.4. Принципы рационализации организации.

Важнейшей предпосылкой научного анализа принципов рационализации является уточнение смысла данного термина (лат. rationalis – разумный, ratio – разум) как «усовершенствования, более целесообразной организации чего-либо»¹⁵ и основных направлений рационализации на уровне современного предприятия¹⁶.

Существуют три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм. Каждый из них имеет глубокие исторические корни и накладывает существенный отпечаток на реализацию изменений в организации.

Принцип последовательного подключения реализуется дифференцированно, а именно: разработкой общей философии преобразований (замысла, целей и стратегии) должны заниматься специалисты с *сенсуальным (чувственным)* типом мышления, конкретизацией принципов и тактических способов осуществления преобразований – специалисты с *иррациональным* мышлением¹⁷, а непосредственно проектировать и осуществлять преобразования должны специалисты, имеющие выраженный *рациональный* тип мышления

Рационализм (лат. ratio - разум) - усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например производства, принятие

¹⁵ Большой энциклопедический словарь. С. 1000. Рационализация – это более эффективная организация какого-либо процесса, ведущая «к новому состоянию компании (к новой результативности), то есть к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических, технологических и политических условиях». Рационализация обеспечивает устойчивое развитие, получение конкурентных преимуществ, расширение рынка сбыта, увеличение прибыли на инвестированный капитал, достижение социальной гармонии в трудовом коллективе. См. подробнее: Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. С.191-192.

¹⁶ К ним относят: *совершенствование научной организации труда* (создание благоприятных условий труда, устранение перегрузок и уменьшение нервного напряжения персонала, улучшение производственной эстетики, минимизация вредных воздействий на организм человека и обеспечение комфортных условий отдыха, разработка и соблюдение правил техники безопасности); *усовершенствование результатов труда* (улучшение качественных характеристик исходной, промежуточной и готовой продукции, оптимизация системы сбора, анализа, распространения и хранения информации, расширение спектра оказываемых услуг, стандартизация, унификация и модернизация производимых товаров и предоставляемых услуг); *совершенствование средств труда* (модернизация производства, техническое перевооружение предприятия, снижение энергоёмкости) и *технологических процессов* (применение средств автоматизации и новейших коммуникационных систем, интенсификация производственных и управленческих процессов, разработка, апробация и внедрение ноу-хау). См., например: Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Организация труда: Учебное пособие. С.182-184.

¹⁷ В основе иррационализма – отрицание возможностей разума в процессе познания, выдвижение на первый план мировосприятия человеческой воли, чувств, интуиции, мистического «озарения», инстинкта, «бессознательного». В отличие от сенсуалистов и рационалистов, сознание которых, соответственно, опирается на эмоционально-чувственное и логическое восприятие объективной реальности, иррационалисты могут предложить немало оригинальных способов решения проблемы.

решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам. Рационализм как философское направление признает разум основой познания и поведения людей. Противостоит как иррационализму, так и сенсуализму.

Иррационализм - это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение. Он характеризуется постоянными сомнениями в правильности принятых решений и возможных результатах.

Сенсуализм - это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение (сенсорика).

Каждый из приведенных типов имеет сферы эффективного применения.

Приведем примеры действия менеджеров, обладающих рациональным, иррациональным и сенсуальным типом мышления.

Например, объект: ООО "Автомобиль плюс", имеет 30 работников и осуществляет ремонт отечественных автомобилей. ООО имеет устойчивую занятость и прибыль.

А. Менеджер с рациональным типом мышления постоянно применяет достижения науки и практики, принимает упреждающие решения. Например, заранее начнет осваивать ремонт иномарок, закупать новое технологическое оборудование.

Б. Менеджер с иррациональным типом мышления принимает упреждающие решения на основе интуиции ("мне кажется, что это правильно") или на основе:

- сравнения с кем-либо,
- сильных впечатлений после просмотренной выставки, телевизионной передачи, разговора с кем-то.

В. Менеджер с сенсуальным типом мышления принимает решения по результатам исходя из увиденного и прочувственного.

Принцип всесторонности входной информации требует, чтобы поступающая от объекта преобразований (например, структурной единицы) информация отражала все основные параметры, характеризующие его структуру, процессы и результаты деятельности.

Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации компании реализуется непосредственно руководителем, принимающим решение о том, какие из разработанных проектов, в какой последовательности и как будут воплощаться на практике. Такие проекты могут подразделяться на основные (например, «Стратегия развития организации, формирование и совершенствование системы управления», «Корректировка основных правил организации, положений о подразделениях и должностных инструкций», «Корректировка организационной структуры предприятия», «Ассортиментная политика и задачи службы маркетинга», «Основные направления внешнеэкономической деятельности предприятия») и вспомогательные («Сокращение затрат», «Снижение сверхнормативных запасов», «Улучшение стимулирования различных категорий персонала», «Реорганизация системы подготовки и повышения квалификации персонала»).

Принцип внутренней рационализации является наиважнейшим (!) для любой организации и рассмотрение его здесь в последнюю очередь не должно вводить в заблуждение. Никакие, даже самые передовые достижения не прижились в трудовом коллективе, если не будут органично сопрягаться с интересами людей и психологическими особенностями трудового коллектива, его внутренними резервами. Массовое рационализаторство – отлично зарекомендовавшая себя форма стимулирования инициативы и творчества работников, повышения производительности труда, вовлечения персонала в управление и «конструирования» организации как единого организма, семьи.

Лекция 6. Субъекты организаторской деятельности.

6.1. Диалектика субъект - объектных отношений в сфере управления.

Субъект – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение.

Объект – управляемая подсистема, исполнитель распоряжений (человек или машина).

Индивид, группа, трудовой коллектив, социальная общность, государство и даже человечество в целом являются одновременно субъектами управления, совершающими определённые действия, и объектами управления, испытывающими влияние таких действий.

Взаимосвязь организации и управления очевидна как при рассмотрении организации с точки зрения статике, так и динамики.

Исходя из того, что любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир, то на входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдаёт ей созданный в организации продукт, поэтому жизнедеятельность организации состоит из трёх основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее уже не может существовать. Именно для решения этих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

Понятия "субъект" и "объект" организаторской деятельности являются относительными, а не абсолютными. Так, начальник цеха завода является субъектом по отношению к рабочему, выполняющему его поручение, в то же самое время он объект по отношению к генеральному директору завода. Субъект организаторской деятельности может быть одновременно и своим объектом, т. е. он может выполнять работу, данную самому себе. Даже рядовые работники могут быть коллективным субъектом организаторской деятельности в форме собраний акционеров, депутатов и т.д. Таким образом, взаимоотношения субъектов

и объектов организаторской деятельности можно представить в виде круга (рис. 6.1.)

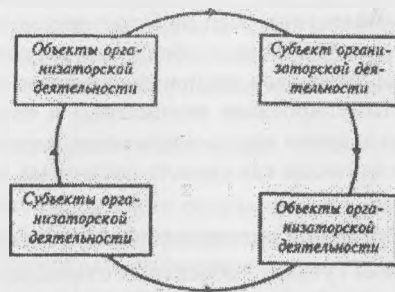


Рис. 6.1. Циклическая схема взаимоотношения субъекта и объекта организаторской деятельности

Субъектами организации в любых социальных системах являются менеджеры (руководители) разных уровней иерархии. При этом объем и содержание организационной деятельности существенно различаются по уровням иерархии.

6.2. Организаторская деятельность.

Организаторская деятельность - создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем. Организаторская деятельность аналогична общей функции управления "организация". Данная функция может выполняться объектами и субъектами организационной деятельности.

В теории управления объекты и субъекты управления определяются по их отношениям к управленческим воздействиям. Субъект - это источник управленческого воздействия, а объект - приемник и исполнитель всего или части управленческого воздействия, представленного в виде набора функций или задач.

Аналогично и в теории организации.

Субъект организаторской деятельности является источником воздействия на подчиненных по функциям организаторской деятельности. Субъект организационной деятельности выполняет в рамках требуемых функций процедуры: "принимает решение", "утверждает", "организует выполнение".

Объект организаторской деятельности в рамках порученных функций выполняет процедуры "подготовка решения" и "согласование решения" или все операции, относящиеся к этим процедурам. К операциям процедур относятся: получить задание или его сформулировать, провести информационную работу, провести совещание, сдать выполненную работу заказчику или использовать ее в своей организации и т.д.

Субъектами организаторской деятельности на уровне страны в Кыргызстане являются: Президент, депутаты ЖК, Премьер министр, Правительство, министры и т.д.

Субъектами организаторской деятельности в компании могут быть отдельные лица (главный механик, начальник цеха и др.), коллективный орган компании (отдел по совершенствованию управления, отдел кадров и др.), внешний орган (пожарная служба города, МЧС и др.).

В зависимости от объекта организационного воздействия субъектами могут быть руководители государства, лидеры общественных объединений, руководители компаний или их подразделений, неформальные лидеры, организационные комитеты и др.

6.3. Сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности.

Под *стилем управления* (управленческой деятельности) следует понимать комплекс методов, приёмов и средств, применяемых руководителем для достижения поставленных целей.

При внешнем сходстве поведения современных руководителей и процедур управления между ними имеется немало отличий. Особенности темперамента и характера субъекта, его внешние данные, пол, возраст, семейное положение, национальность, политические или религиозные предпочтения, уровень образования и опыт работы, а также аналогичные характеристики подчинённых сотрудников, умноженные на состояние самой организации и обстановку за её пределами, - эти и другие факторы определяют стиль управления.

Существует немало различных классификаций стилей управленческой деятельности. Обозначим лишь наиболее известные и значимые.

Одна из самых простых и распространённых классификаций основана на сопоставлении форм и способов принятия и реализации управленческих решений. В современном менеджменте сложилась традиция¹⁸ выделять главную «тройку» стилей:

авторитарный, или автократический (крайним проявлением авторитаризма выступает принцип «руководитель - всё, подчинённые - ничто», основными методами реализации такой доктрины являются «кнут» и «пряник»),

демократический, или коллегиальный («руководитель - первый среди равных сотрудников организации»), и

либеральный, или попустительский, или разрешительный (руководитель «отходит» от дел, делегируя свои полномочия и предпочитая управлять организацией более или менее «дистанционно»).

¹⁸ Её истоками по праву считаются труды Курта Левина (1890 - 1947), выдающегося немецкого и американского психолога, одного из создателей теории групповой динамики. В конце 30-х годов прошлого века он с коллегами задумал и осуществил эксперимент, в котором три группы подростков выполняли работу (лепили маски из пластилина) под руководством взрослых людей. Авторитарный, демократический и попустительский стили управления, продемонстрированные («руководителями»), с тех пор укоренились среди учёных и практиков. Lewin K. and Lippitt R. Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note // *Sociometry*. 1938. No.1. P. 292-380.

Базовые стили управления	Основные преимущества и возможности	Основные недостатки и угрозы
Авторитарный	Экономия времени, определение границ полномочий и ответственности, жесткий контроль	Подавление инициативы подчинённых, субъективизм и «мания величия» руководителя
Демократический	Коллективизм, поощрение инициативы и творчества, гармоничное развитие персонала	Дополнительные временные затраты, низкий профессионализм отдельных сотрудников
Либеральный	Делегирование полномочий, предоставление дополнительных прав и свобод подчинённым, экономия средств	Снижение или потеря управляемости, угроза деградации или краха организации

6.4. Специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне.

Проблема распределения функций и конкретных задач между работниками всех уровней – не так проста, как может показаться начинающим менеджерам. Ещё более важно для руководителя формализовать перечень должностных обязанностей и документально «закрепить» их за каждым сотрудником.

Должностные (функциональные) обязанности любого руководителя или специалиста – это формализованный документ, как правило, состоящий из трёх частей (разделов).

В первой (вводной) части должностной инструкции обычно содержится информация о том, кому подчинен данный сотрудник, а также для какой категории персонала и по каким вопросам он является начальником. Здесь могут быть указаны его полномочия по отношению к подчиненным.

Во второй (основной) части перечисляются непосредственные обязанности сотрудника, т.е. функции и задачи, за выполнение которых он прямо или косвенно отвечает.

В третьей (заключительной) части обычно содержатся пункты, отражающие специфику функционирования предприятия, управления, а также конкретные ситуации, в которых должностному лицу предписаны определённые действия (например, заместителю директора – исполнение прямых обязанностей директора или совмещение обязанностей в связи с отпуском или командировкой одного из представителей администрации).

В плане семинаров к данной теме представлены типовые инструкции в рамках изучения организаторской деятельности.

Раздел II. Проектирование организационных систем.

Лекция 7. Структурный подход к организации.

7.1. Формирование организационных структур.

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно включает:

- систему целей и их распределение между различными звеньями;
- состав подразделений, которые связаны определенными отношениями;
- распределение задач и функций по всем звеньям;
- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации;
- коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

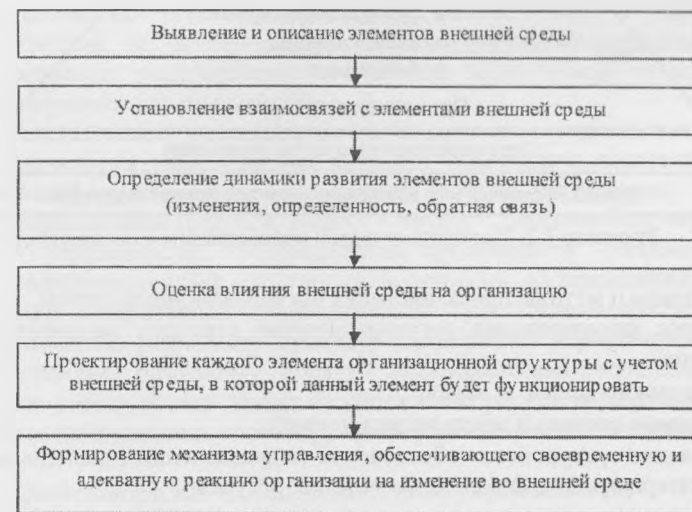


Рисунок 7.1. Последовательное исследование влияния внешней среды

Особое значение при проектировании организационной системы имеет влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 7.1). Исследование влияния внешней среды на функционирование организации должно осуществляться в последовательности, представленной на рис.

Одним из главных недостатков применявшихся методик проектирования организационных структур управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому важным условием при проектировании организационной структуры являются цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана на рис. 7.2.

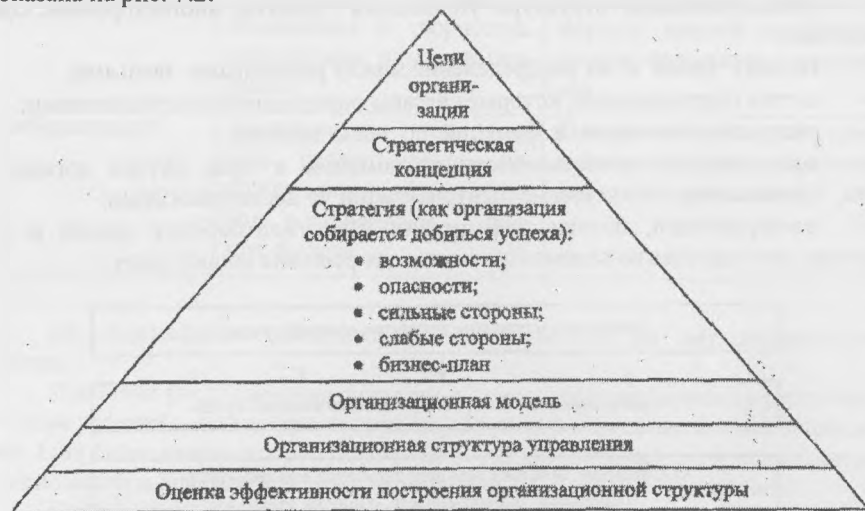


Рисунок 7.2. Переход от целей организации к ее структуре

7.2. Этапы и методы проектирования организационных систем.

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия:

- формирование целей и задач;
- определение состава и места подразделений;
- определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы);
- разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

1. *Формирование общей структурной схемы* определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

На этой стадии определяют:

- цели производственно-хозяйственной системы и ее проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на каждом уровне управления;
- основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

2. *Разработка состава основных подразделений и связей между ними.*

Этот этап предусматривает реализацию организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.

3. *Регламентация организационной структуры* предполагает определение количественных характеристик аппарата управления; перечень процедур управленческой деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений (отделов, бюро, групп, должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработки процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении работ, расчет затрат на управление, расчет эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной системы.

7.3. Охват контролем. Определение нормы управляемости.

Системный подход, придает важное значение функциям управления и нормативам численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, предполагает исходное определение допустимых норм управляемости.

Термин «*охват контролем*» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя.

В. С. Грайчунас предположил, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей¹⁹, находящихся под контролем руководителя.

В. С. Грайчунас разработал следующую формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников:

$$C = n^2 / 2 + n - 1, (2)$$

где n - число работников, подчиненных руководителю;

C - количество потенциальных взаимосвязей.

Так, при расчете значений с использованием этой формулы, n количество подчиненных приводит к следующим значениям:

Потенциальные взаимосвязи	
Количество подчиненных	Количество взаимоотношений
1	1
2	5
3	14
4	35
...	...
10	5129

Диапазон контроля (норма управляемости) – предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять. Средняя величина диапазона контроля составляет 7–10. На верхних уровнях управления он равен 4–5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20–30 и даже значительно больше. Величина диапазона контроля может отклоняться от оптимального значения.

Узкий диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваясь с ними необходимой информацией, более качественно управлять ими; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения.

При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи.

На практике величина диапазона контроля в основном зависит от характера деятельности, чем она сложнее, тем диапазон контроля уже, и наоборот; также от уровня знаний руководителя, наличия у него времени, присущей ему оперативности; наконец, от способностей и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе.

¹⁹ Виды взаимосвязей: индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь.

При неизменной численности работников диапазон контроля непосредственно определяет количество подразделений в организации, уровней управления ею, следовательно, и сложность управленческой структуры²⁰.

Термин «охват контролем» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В. С. Грайчунасу. Он полагал, что поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников.

Кроме этого, подчеркнем, что:

1. При увеличении охвата контролем количество уровней управления уменьшается (децентрализация), при уменьшении – увеличивается (централизация). Главная проблема – поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией.
2. С увеличением ранга руководителя охват контролем уменьшается.

7.4. Типы организационных структур.

В отечественной и зарубежной практике используются два уровня организационных структур:

- 1) механистический (бюрократический);
- 2) органический (адаптивный).

Механистические структуры (бюрократические структуры) впервые данный подход разработал М. Вебер, который предложил нормативную модель названную рациональная бюрократия (идеальная структура). По этой модели все работники организации должны действовать строго по инструкциям и не отклоняться от них. Второе название механистическая структура она получила от машинного механизма.

Характеристика механистической структуры:

- 1) системность;
- 2) большое число подразделений по горизонтали;
- 3) высокая степень формализации процессов управления;
- 4) высокий уровень централизации управления, следовательно, низкий уровень участия рядовых работников в принимаемых решениях.

Это жесткие структуры, т.е. они не поддаются изменениям. С помощью этой структуры невозможно управлять процессами изменений.

Органические структуры – эти структуры стали применяться недавно. Своё название «органические» они получили из-за сходства с организмом. Они способны изменяться.

Характеристика:

- 1) высокая гибкость;
- 2) умеренное использование формальных правил и процедур;

²⁰ Так, для координации двух объектов нужен вышестоящий орган, что делает структуру управления двухуровневой. Если объектов уже более десятка, их приходится объединять в две группы, в каждой из которых будет самостоятельный орган и помимо этого еще один для общего руководства ими, имеющий более высокий ранг. Т. о., структура становится трехуровневой, превращаясь из «плоской» в «высокую».

- 3) децентрализация управления, следовательно, участие рядовых работников в принимаемых решениях;
- 4) небольшое количество уровней управления;
- 5) широкая ответственность работников.

Каждая из этих видов структур имеет несколько разновидностей.

Адаптивные (органические) структуры получили такое название потому, что они в гораздо большей степени, чем функциональные и дивизиональные, способны адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды во всех их аспектах.

Основная линия различия между адаптивными, функциональными и дивизиональными структурами — сфера применения. Первые хороши в среде, характеризующейся высокой нестабильностью и неопределенностью, вторые — в стабильной среде, эффективность третьих зависит от соответствующих сегментов внешней среды.

7.5. Разновидности организационных структур.

Разновидности механистических структур:

1) Линейные структуры. Достоинства — четкость распределения и простота управления. Недостатки — высокие требования к руководителю. Применение — применяется мелкими и средними фирмами, которые осуществляют несложное производство при отсутствии операционных связей между предприятиями. Эти структуры могут применяться только мелкими предприятиями, поэтому возникли другие структуры.

2) Функциональные. Достоинства — компетентность специалистов и освобождение менеджеров от выполнения специальных вопросов. Недостатки — нарушение принципа единства, распорядительство. Применение — применяется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом, которые производят ограниченную номенклатуру продукции, предприятие действует в стабильных условиях.

3) Линейно-функциональные. Достоинства — универсальный характер. Недостаток — отсутствие единства действия звеньев. Применение — в различных производственных хозяйствах.

4) Дивизиональные (продуктовые). Применяются в крупных и крупнейших компаниях. Особенности — усиление ориентации деятельности на конечный результат и возможность организовать центры прибыли.

В чистом виде эти структуры используются редко, чаще применяются смешанные структуры.

Разновидности органических структур:

1) проектные (основа — проект — это группа видов деятельности направленной на решение разовой задачи, образуется внутри раздела, достоинства — гибкость и целевая ориентация.);

2) матричные (достоинство — лучшее использование высококвалифицированного труда, недостаток — нарушение принципа единоначалия, применяется в наукоемких отраслях.);

3) программно-целевые (в них объединяются в единое целое отдельные виды деятельности и сами подразделения которые выполняют эти виды деятельности, применяются в организациях с изменяющимися целями).

4) сетевые.

7.6. Характеристики организационных структур.

7.6.1. Линейная структура.

Линейная организационная структура управления — это наиболее распространенный тип иерархической (бюрократической) структуры (рис. 7.1.).

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой высший руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу — своему непосредственному вышестоящему руководителю. По такому принципу формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию до самого низа.

Достоинства:

1. Высокая степень разделения труда;
2. Эффективный контроль исполнения команд;
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями к соответствующей должности.

Недостатки:

1. Неспособность к внедрению новшеств;
2. Отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

7.6.2. Функциональная структура.

Функциональные структуры — это продукт функциональной департаментализации, то есть в основе подразделений организации лежат определенные функции. Типичная функциональная структура строится по функциям организации, и в ней выделяются финансовые, производственные, маркетинговые и другие соответствующие подразделения. На нижних уровнях в каждой сфере выделяются так называемые вторичные или производные функциональные подразделения (рис. 7.2.)

Главные преимущества функциональных структур в следующем:

1. стимулирование профессионализации и мастерства за счет высокой специализации на выполнении функций;
2. улучшение координации в функциональной области;
3. потенциальное уменьшение дублирования усилий.

К недостаткам функциональных структур, которые как раз и привели к резкому сокращению сферы их использования, относятся:

1. превращение собственных целей в приоритетные;

2. возможность конфликтов между функциональными областями;
3. слишком длинная линия управления.

Тем не менее, функциональная структура остается эффективной для организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции и работают в стабильной внешней среде. Кроме того, она эффективна тогда, когда в организациях решаются стандартные управленческие задачи и у них узкая рыночная ориентация и круг потребителей.

7.6.3. Линейно-функциональная (штабная) структура.

Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений (рис. 7.3.).

Достоинства:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
3. Улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки:

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей организации;
2. В большой организации цепь команд от руководителя до исполнителя становится слишком длинной.

7.6.4. Дивизиональные структуры.

В линейной структуре рост числа уровней иерархии ведет к соответствующему увеличению времени подготовки, принятия, и реализации управляющих решений, экономическая эффективность предприятия с ростом размера предприятия начнет уменьшаться.

Один из очевидных выходов — делегирование руководителем предприятия части своих полномочий на нижележащий уровень, уровень дивизионов (от фр. division — деление, разделение).

Достоинства и недостатки:

Снижается управляемость предприятия, дивизионы замыкаются на свои внутренние потребности, но повышение экономической эффективности предприятия достигается за счет повышения качества принимаемых решений и сокращения времени на их принятие.

В этом случае большую часть решений принимает руководитель дивизиона, руководитель предприятия оставляет за собой только принятие основных стратегических решений. Это и повышает время принятия решений (уменьшается число уровней принятия решений) и повышается качество принимаемых решений (руководитель дивизиона более глубоко разбирается в те-

кущих вопросах дивизиона, чем руководитель предприятия). Экономическая эффективность предприятия повышается.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий (рис. 7.4., 7.5.).

7.6.5. Матричная структура.

Матричная организационная структура (англ. matrix organizational structure) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной оргструктуры, базирующейся на единоначалии (рис. 7.6., 7.7.).

По сравнению с линейно-функциональной организационной структурой в данном случае несколько падает управляемость, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет дальнейшего сокращения времени принятия решений, которое осуществляется прямо на нижних уровнях управления.

Преимущества матричных структур

1. Высокая степень гибкости и адаптивности.
2. Лучшая координация работ (через руководителя проекта, осуществляющего взаимодействие между функциональными сферами).
3. Возможность быстрого и безболезненного перераспределения ресурсов между проектами.
4. Сосредоточение внимания, управления и ресурсов на конкретных целях.
5. Малые потери информации и более эффективное регулирование коммуникации.

Недостатки матричных структур

1. Высокая сложность структуры.
2. Проблемы, обусловленные наложением вертикальных и горизонтальных полномочий (подрыв принципа единоначалия, конфликты по поводу компетенций, борьба за власть, конформизм в группах).
3. Относительно высокие административные и накладные расходы, большие траты времени на организационные мероприятия (собрания, организация команд, распределение полномочий).

Основные условия эффективности матричных структур

1. Точное разделение компетенций и полномочий
2. Высокие коммуникационные способности руководителя группы и сотрудников.
3. Высокоразвитые системы управления персоналом, учета и контроля.
4. Достаточно большое число сотрудников.

7.6.6. Проектная структура.

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. После выполнения задачи

специалисты возвращаются в свои подразделения. Руководитель проекта отвечает за проект и ресурсы (рис. 7.8.).

Достоинства:

1. интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
2. комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
3. концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
4. большая гибкость проектных структур;
5. активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей;
6. усиление личной ответственности конкретного руководителя.

Недостатки:

1. при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению;
2. от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
3. формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
4. возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
5. наблюдается частичное дублирование функций.

7.6.7. Сетевые структуры.

Сетевые структуры представляют собой совокупность сотрудничающих многофункциональных групп (команд), объединенных единым бизнесом. Сетевые структуры еще четче, чем проектные и матричные, ориентированы на конкретную задачу, в них максимально разделена ответственность и риски.

В сетевой структуре нет или почти нет института (управленческого аппарата), который выступает в качестве ограничивающего начала. Есть некие узлы, функции которых ситуационны: в какой-то момент они выполняют роль ресурсного центра, в какой-то — информационного, координационного или распределительного (рис. 7.9.).

Сетевые структуры могут создаваться на основе аутсорсинга — переноса части организационной деятельности за пределы организации. Так, например, поступают многие компьютерные фирмы и компании по производству программных продуктов.

Наиболее близки к сетевому построению торговые сети, франчайзинговые системы, некоторые религиозные и криминальные сообщества. Политологи считают, что современные террористические организации также строятся по сетевому принципу.

Участники сетевых структур объединяются, как правило, на договорных началах, что обеспечивает свободу входа и выхода, привлечение других участников. Ограничений на число участников не существует, время существования,

количественный и качественный состав сети определяется экономической и технологической целесообразностью.

Отношения между участниками таких структур (ФПГ, холдинг и т.д.) строятся на приобретении контрольного пакета акций (материнские и дочерние компании), на перекрестном владении акциями (сестринские компании) и т.д.

7.6.8. Перспективные структуры: общий обзор.

Относительно недавно появилась «зонтичная» структура. Так сейчас называют организацию, под покровительством и влиянием которой ведут свою деятельность другие, более мелкие фирмы. Эти фирмы, будучи юридически самостоятельными, считаются частью компании-зонтика или управляются от ее имени. Часто ресурсы (капитал, здания) и технологии принадлежат «зонтику», а подзонтичная фирма пользуется ими на основе различных соглашений и договоренностей.

«Предпринимательские» структуры, или, иначе — перевернутые пирамиды. В ней на верхнем уровне — предпринимательские бизнес-единицы, центры прибыли, связанные с определенным сектором рынка, ниже — ресурсные, консультативные и координационные блоки, еще ниже, в вершине пирамиды (которая, напоминая, перевернута) — топ-менеджеры, осуществляющие стратегическую поддержку бизнес-единиц. В сущности, это та же горизонтальная организация, представленная немного в другой конфигурации.

«Пицца» — круг, символизирующий полное отсутствие иерархии. Большие кусочки начинки — это или межфункциональная группа, или группа, ответственная за регион, бизнес, одно из сквозных направлений работы (инновации и исследования). Меньшие кусочки начинки — это рабочие группы, связанные единой задачей (тестовая основа) в рамках больших групп.

«Трилистники» — еще один вариант горизонтального строения организации. Каждый лепесток трилистника — это или группа сотрудников, или бизнес-процесс. Все лепестки вырастают из одного центра, который не возвышается над ними, а находится в одной плоскости.

И, наконец, *гибридные структуры*. Видимо, это самая большая группа видов и разновидностей структур. Дело в том, что в современном бизнесе нет ни одной организации (за исключением, пожалуй, самых малых), которая строилась бы по какой-то единой схеме организационной структуры.

Гибридная организационная структура широко используется в компаниях для повышения общей производительности. Наличие надлежащей организационной структуры имеет важное значение для компании, которая планирует добиться победы на бизнес фронте. Хорошо спланированная организационная структура может привести к повышению эффективности, и это позитивно отразится на доходах и прибылях фирмы. Гибридная организационная структура — это смесь различных типов организационных структур. Это может быть сочетание отделов, а также смешение функциональных структур. Гибридная организационная структура имеет все преимущества этих структур.

Таким образом, гибридная организационная структура содержит в себе все преимущества вертикальных и горизонтальных организационных форм. Одно это делает такую структуру крайне привлекательной.

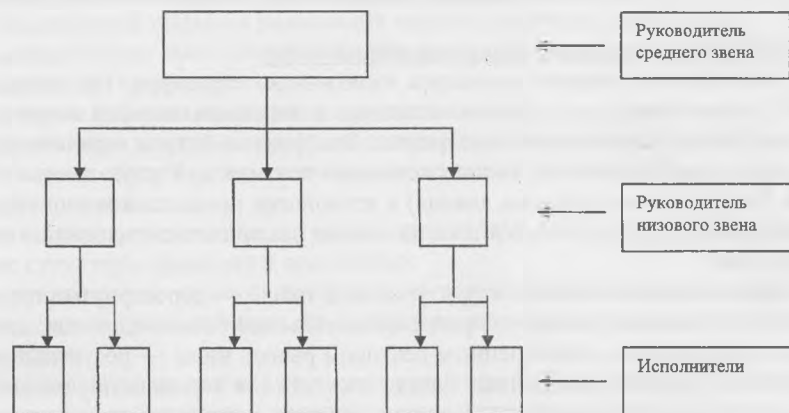


Рис. 7.1. Линейная структура.



Рис. 7.2. Типичная функциональная структура

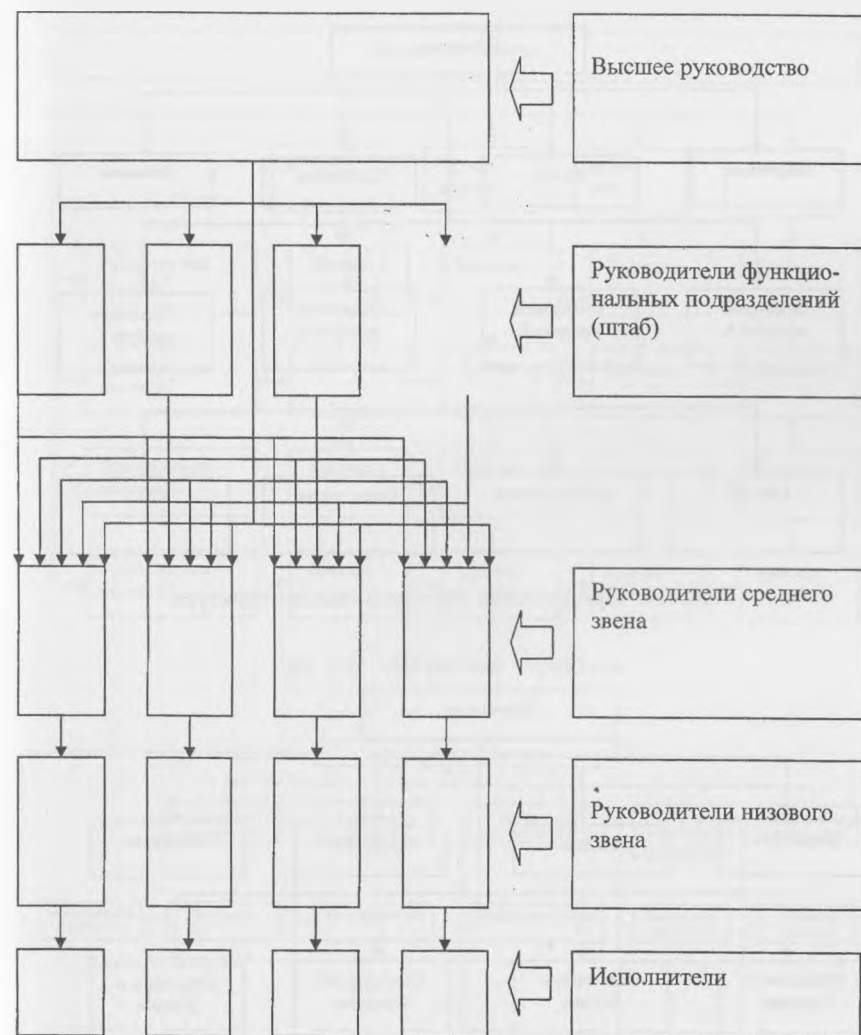


Рис 7.3. Линейно-функциональная структура

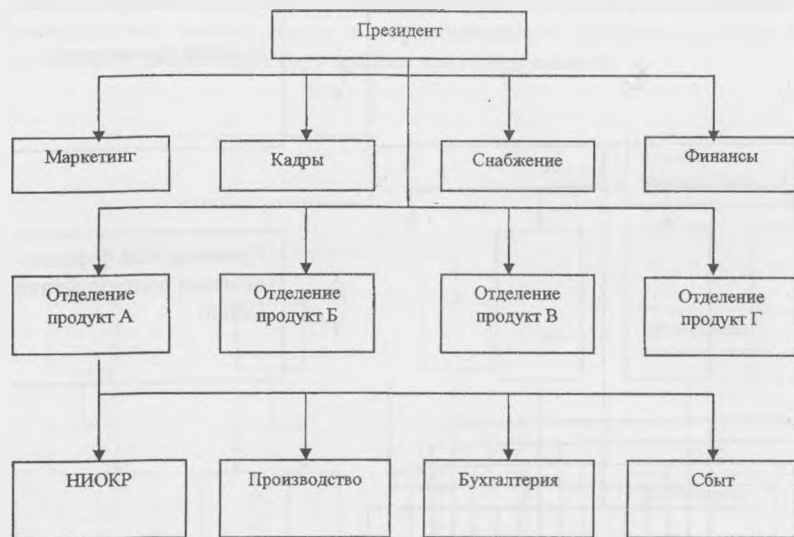


Рис. 7.4. Продуктовая дивизиональная структура

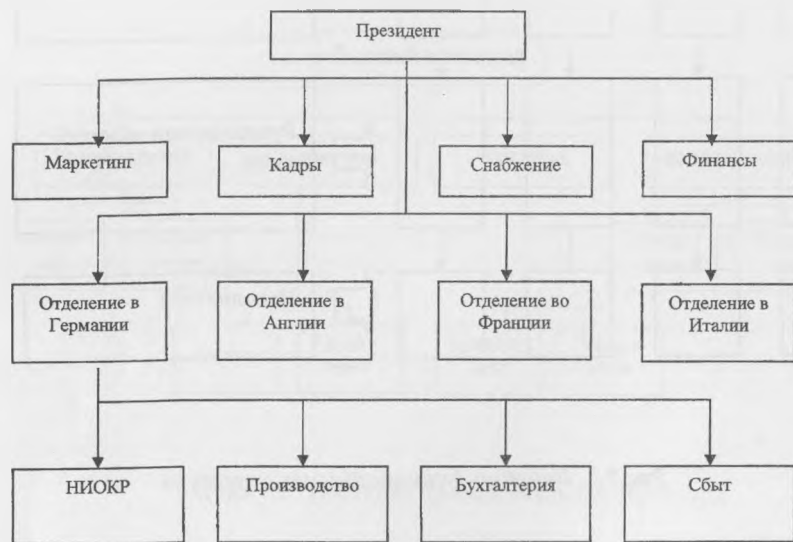


Рис. 7.5. Региональная дивизиональная структура



Рис. 7.6. Матричная структура



Рис. 7.7. Укрупненная схема матричной структуры управления.

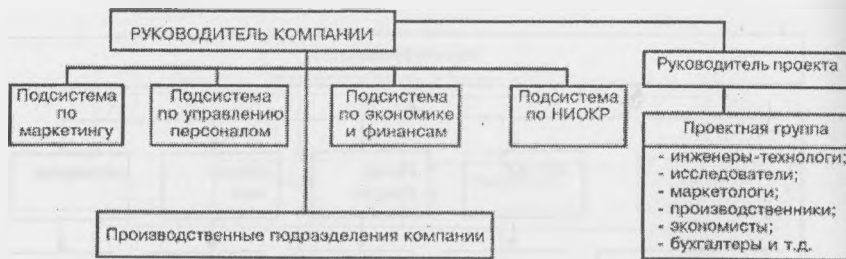


Рис. 7.8. Одна из разновидностей проектных структур управления

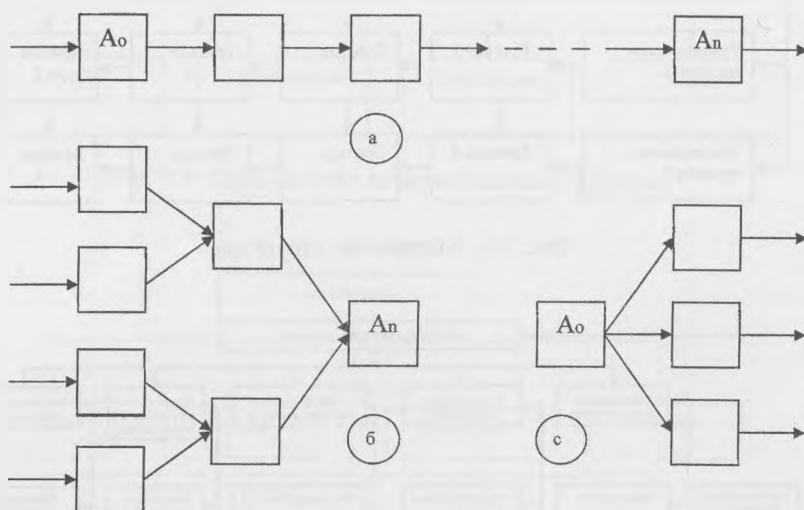


Рис. 7.9. Сетевые структуры

7.7. Корректировка организационных структур.

Приведение структуры организации в соответствие изменившимся условиям является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации при возникновении серьезных причин, не вызывающих сомнений.

Причинами необходимости корректирования организационных структур являются:

- изменение внешней экономической обстановки;

- неудовлетворительное функционирование предприятия (рост издержек, снижение производительности труда, текучесть кадров, снижение внутренних и внешних рынков, уменьшение масштабов деятельности, недостаток ресурсов и т. д.);

- перегрузка высшего руководства;
- изменение технологии управления;
- разногласия по организационным вопросам;
- необходимость перераспределения прав и функций;
- отсутствие перспективы;
- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия;
- объединение хозяйствующих субъектов;
- влияние технологий производственных процессов.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и соответственно к пересмотру главной стратегии предприятия, так как ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга.

Раздел III. Функционирование организаций.

Лекция 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций.

8.1. Организационная культура, определение и характеристика.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п.

Организационная культура (ОК) – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

ОК – совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений²¹.

ОК – весьма подвижная категория, зависящая от мирового общественного развития: развития страны, компании и т.д. В противоположность ОК существует псевдоорганизационная культура (ПОК), сформированная на базе гипертрофированных общественных условий, например, организационная культура террористических и мафиозных организаций, организационная культура наркобизнеса. Конечно, влияние ПОК ничтожно по сравнению с естественной ОК.

²¹ Напомним, что организационные отношения – взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

ОК – понятие, собирательное для организации. ОК организации включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Отклонение от этих норм сильно влияет на человека как положительно, так и отрицательно. Это связано с организацией работы на рабочем месте, системой материального и морального стимулирования, стилем руководства, системой контроля, одеждой, отношением к личным странностям. ОК основана на ОК власти, роли, поступков и личности. Культура власти определяется профессионализмом руководства и лояльностью подчиненных. ОК поступков базируется на потребностях и интересах человека и общества, на приоритете личного над общественным. ОК роли работника определяется набором служебных инструкций и положений.

Свойства организационной культуры:

— **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.

— **Объективность.** Основные элементы культуры организации не требуют доказательств, они сами собой разумеются.

— **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.

— **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в ОК. ОК может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская ОК, государственная ОК, ОК лидера, ОК при работе с персоналом и др.

В состав ОК входит управленческая культура организации. Она реализуется в повышении эмоционального состояния работников и активизации их деятельности.

8.2. Доминирующие культуры и субкультуры.

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то

формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

8.3. Сильная и слабая культура.

Необходимо различать сильную и слабую культуру. *Сильная культура* характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют *слабую культуру*. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Каким образом культура влияет на эффективность организации? Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих: 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал; 2) опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Цель *подбора работников* – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации. Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой, существующей в организации.

Действия высших руководителей оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

Социализация представляет собой процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры. Нередко организационная культура может служить более важным фактором предвидения поведения организации, чем ее объективные характеристики. Организация заинтересована в восприятии культуры каждым ее сотрудником. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, когда его информируют о том, как обстоят дела в организации, каковы принятые в ней правила и традиции. В некоторых случаях предлагается формальная программа обучения с тем, чтобы работники организации изучали ее культуру.

8.4. Способы передачи культуры.

В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и язык.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для

передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т.е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

8.5. Изменение культуры организации.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т.д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения

организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

Лекция 9. Доверие в организациях.

9.1. Природа, философия и аспекты доверия.

Большой научный и практический интерес представляет изучение природы доверия. Доверие человека к каким-либо явлениям, действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о добросовестности, искренности и правильности, а с другой - от сложившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей.

С философско-социологической точки зрения проблему доверия можно рассматривать как процесс формирования различных социальных групп со свойственным им групповым восприятием честности, добросовестности, ответ-

ственности, пониманием справедливости, адекватности процессов и явлений сложившимся представлениям о правильности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам прилагаемых усилий.

Существуют некие базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и, следовательно, могут считаться общечеловеческими ценностями.

С другой стороны, каждая социальная группа так или иначе привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует категорию доверия исходя из своего восприятия действительности.

В практике международных исследований и оценок ранжирование социально-экономических систем по критерию доверия осуществляется с помощью индекса доверия, под которым понимается степень надежности институциональной среды. Например, определяется доверие инвесторов к государственным и частным структурам, к соблюдению принятых законов и правил. Известны крупномасштабные обследования, в ходе которых система показателей оценивалась по 6-балльной шкале. Оценке "один" соответствовала максимальная напряженность проблем, оценке "шесть" - отсутствие каких-либо сложностей.

Не менее важен и *психологический аспект* проблемы доверия.

Доверие как психологическое состояние личности может возникать при складывании воедино ряда факторов: интересов данного индивидуума, его установок, эмоциональных реакций, предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т. д.

В последнее время все большее значение приобретают ценностные ориентации, так или иначе связанные с социальным опытом данной личности, половозрастными характеристиками, мотивацией поведения и т. д. Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным установкам, которые во многом зависят от его социального положения в обществе. Иными словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам.

Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании человека доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком методом проб и ошибок, и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть им отвергнуто, с последующим закреплением реакции недоверия к данному явлению, даже если это отрицательное действие было случайным.

Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы новые явления, оказывающие положительное воздействие на социально-экономическое развитие, были с самого начала восприняты положительно как отдельными индивидуумами, так и социальными группами. Любой отрицательный опыт может закрепиться в сознании людей, вызывая повторяющееся отрицание и устойчивое недоверие.

9.2. Экономическое содержание категории доверия.

Экономическое содержание категории доверия носит наиболее конкретный и прикладной характер. Доверие в экономике можно рассматривать на различных уровнях. В наиболее агрегированном виде доверие может быть рассмотрено на микро- и макроуровне, т. е. на уровне отдельной организации и на уровне экономики в целом.

Отношения доверия в системах управления складываются и развиваются по следующим направлениям:

- доверие населения проводимым экономическим реформам;
- доверие граждан различным финансово-экономическим институтам (банкам, компаниям, фондам, кредитным учреждениям и т. д.);
- доверие государственных органов власти частным институтам;
- доверие граждан и предпринимателей государственным регулирующим органам;
- доверие частных структур друг к другу;
- доверие между партнерами деловых отношений;
- доверие работников к руководителям и руководителей к работникам;
- доверие руководителей друг к другу;
- доверие между структурными подразделениями организации.

9.3. Источники доверия в организации.

В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, выработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям являются:

1. компетентность руководителей,
2. их справедливость,
3. умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников,
4. способность к оперативному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка,
5. добросовестность и честность как по отношению к работникам, так и по отношению к акционерам компании.

Доверие работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия и реализации решений, усиливает конкурентоспособность компании.

Существенным элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как обратная связь. Обратная связь позволя-

ет оценить правильность информации, передаваемой руководителями, ее восприятие работниками. Доверие в коллективе снижает текучесть кадров, тем самым, сокращая административно-управленческие расходы на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоотношений между различными структурными подразделениями компании. Тем самым устраняется один из основных недостатков традиционных структур управления, когда возникают противоречия между различными подразделениями, препятствующие обмену информацией между ними и согласованию усилий по решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Оно способствует созданию временных коллективов для выполнения отдельных проектов, состоящих из работников различных подразделений.

Важнейшей составляющей на микроуровне является также доверие высших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании.

В условиях расширения экономических связей и укрепления договорных отношений чрезвычайно важно доверие компаний к партнерам по деловым связям. То и дело возникают ситуации, когда предприниматели не доверяют чиновникам, а работники предприятий - своим руководителям. Взаимное доверие складывается на протяжении определенного времени и предопределяется либо репутацией компании - партнера на рынке, либо долгосрочностью и устойчивостью договорных отношений, гарантирующих от каких-либо неожиданностей и срывов в деловых связях.

Доверительные отношения компаний друг к другу находят свое воплощение в форме и содержании заключаемых контрактов, характере вносимых в них предложений, сроках и форме реализации контрактов, форме оплаты. В странах с развитой рыночной экономикой, с устойчивой хозяйственной, правовой и культурной средой отношения между предпринимателями, которые поддерживают длительные партнерские связи, зачастую строятся вообще без письменных контрактов, на основе только устных договоренностей.

При отсутствии доверительных отношений между компаниями партнеры могут требовать гарантий совершения сделки со стороны третьих лиц. В свою очередь, гарантии третьих лиц, которыми могут выступать как финансовые институты (банки, финансовые компании, пенсионные и инвестиционные фонды и т. д.), так и другие компании, во многом зависят от репутации, которой пользуются компании, запрашивающие данные гарантии.

В современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей, выходят за рамки взаимодействия между компаниями и начинают оказывать влияние на экономические взаимоотношения на макроуровне.

Раздел IV. Законы организации.

Лекция 10. Основополагающие законы организации.

10.1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях.

В организации всегда присутствуют процессы, среди которых можно выделить управляемые, неуправляемые и частично управляемые. Так, на входе в организацию поступают ресурсы, которые трансформируются в продукцию, поступающую на выходе из организации во внешнюю среду. Входные воздействия и результаты на выходе связаны между собой. Указанная связь выражается графически, словесно, в виде формулы, инструкций, правил и т. д. Например, зависимость производительности труда прямо пропорциональна профессионализму работников с высшим образованием.

Зависимость – характер взаимосвязи одного явления с другим. Зависимости отличаются определенной силой взаимосвязанности конкретных получаемых результатов, действий и явлений друг на друга. Зависимость – это связь между переменными входа и выхода.

Зависимости могут быть:

1. объективными и субъективными. Объективные зависимости формируются независимо от сознания и воли людей. Субъективные – формируются людьми для реализации их целей;
2. кратковременными и долговременными. К кратковременным относятся, например, зависимость подбора кадров от личных качеств нового руководителя. К долговременным – зависимость прибыли организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию;
3. моральными и аморальными. Моральные связаны с соблюдением норм поведения человека, а аморальные – с обычаями и традициями, так или иначе нарушающими права человека.

Из категории «зависимость» вытекает понятие закона.

Закон – это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах и т. д.) и является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций, получила признание и поддержку авторитетных ученых.

Закон – необходимое, существенное, основополагающее, устойчиво повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе (существуют всеобщие, общие, специфические, или частные. В законе, как правило, проявляется целый ряд закономерностей.

Закономерность – повторяющаяся существенная связь между явлениями и результатами, в виде характерной тенденции, традиции (как результат определенной функциональной деятельности).

Между категориями «закон» и «закономерность» существует взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Развитие и функционирование сложных систем подчиняются ряду закономерностей. К ним можно отнести: закономерности целостности, интегратив-

ности²², коммуникативности и иерархичности. Закономерность является частью закона. С позиций управления закон или закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы имеют механизм действия и механизм использования. Механизм действия представляет собой формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования. Механизм использования – это набор правил и норм для работника, реализующего механизм действия, с указанием перечня его прав и ответственности.

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти за счет как анализа большого количества конкретных систем, так и переноса закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем.

Чаще всего специалисты выделяют две категории законов: законы природы, в том числе природы человеческого общества, и законы, сформулированные людьми. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. А законы, сформулированные людьми, переменчивы, непоследовательны и противоречивы.

Поэтому принято считать, что законы организации – это объективные законы, а законы для организаций – законы субъективные.

Частные (специфические) законы изучаются отдельными естественными науками (физикой, химией, биологией и др.) или науками об обществе (историей, социологией, экономикой и др.).

Кроме писаных законов, определяющих жизнь в обществе, существуют сотни неписаных, неформальных законов, представляющих собой нормы поведения, традиции и привычки.

Применительно к организации закон – это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение»²³.

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

Руководитель при принятии решений может руководствоваться либо законом, либо здравым смыслом, который обычно приводит к центробежным движениям в организации – развалу («хотел, как лучше, а получилось, как всегда»).

Законы организации по важности делятся на 2 уровня:

1. основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития);

²² Процесс интеграции (от лат. *integratio* – соединение, восстановление) представляет собой объединение в единое целое ранее разрозненных частей и элементов системы на основе их взаимозависимости и взаимодополняемости.

²³ Смирнов Э.А. Основы теории организации: Уч. пособие для вузов. – М.: Аудит, 2000.

2. менее важные (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).

10.2. Закон синергии.

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

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

Все имеющиеся в распоряжении организации ресурсы образуют ее потенциал, т. е. ее способность к деятельности. При этом различные сочетания элементов потенциала организации могут создавать большой набор возможного потенциала: от высокого, вызванного, например, совпадением целей организации с целями большинства работников, до низкого, связанного, например, с приобретением некомплектного оборудования, слабым профессиональным уровнем работников.

Синергия – процесс существенного изменения потенциала, который происходит пропорционально привлечению ресурсов либо скачкообразно. Смысл эффекта синергии заключается в том, что привлекаемые ресурсы либо усиливают, либо ослабляют друг друга, и в связи с этим общий потенциал организации становится больше или меньше суммы потенциалов всех используемых в деятельности ресурсов:

В рамках теории систем закон синергии проявляется как:

1. сумма свойств организационного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого вошедшего в состав целого элемента в отдельности;
2. совокупность элементов, образующих систему, организована, если ее потенциал больше суммы потенциалов входящих в нее элементов по отдельности.

$$2+2>4 \text{ или } 2+2=5$$

Специалисты в области стратегического управления выделяют два типа синергизма:

1) структурный синергизм, где эффект возникает за счет объединения ресурсов двух компаний, что позволяет снизить издержки и увеличить объем продаж;

2) управленческий синергизм, в случае которого эффект достигается благодаря повышению качества управления без каких-либо структурных изменений.

Структурный синергизм проявляется в процессе объединения аналогичных структур двух объединяющихся организаций. И если эти организации производили аналогичную или схожую продукцию или действовали на одном и том же или смежных рынках, то сокращение издержек достигает 15–25 %, а объем продаж возрастает на 25–30 %²⁴.

Управленческий синергизм основан на том, что организация, присоединяющая к себе другую организацию, способна более эффективно управлять приобретенным бизнесом, в частности, благодаря внедрению новой системы финансового контроля, повышению ответственности менеджеров за исполнение бюджета, сокращению необоснованных расходов, продаже сопутствующего бизнеса. Управленческий синергизм позволяет добиться снижения издержек. Значительно реже он ведет к увеличению объема продаж компании.

Синергизм проявляется не только при поглощении одной организацией другой, но и в результате создания союзов и прочих объединений за счет более тесных отношений с поставщиками, в уже существующей группе организаций, когда менеджеры систематически приходят на помощь коллегам. Такого рода синергизм называют «дешевым», поскольку он не связан с затратами на поглощение.

Дело не столько в том, что соединяется, сколько в том, как соединяется в систему. При этом возможна как положительная, так и отрицательная синергия (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Эффекты положительной и отрицательной синергии

Потенциал организации, т. е. возможность расширения объемов производимого продукта, повышения производительности труда, может изменяться двумя способами:

а) пропорционально привлечению дополнительного ресурса;

б) скачкообразно (соединение хорошо совместимых ресурсов создает такой общий потенциал, который существенно перекрывает потенциал, полученный при объединении потенциалов ресурсов).

Благоприятным закон синергии будет, если руководитель и подчиненные знают о нем. Определить количественное значение синергетического эффекта невозможно, главная задача руководителя – найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Синергетические эффекты оцениваются увеличением прибыли, снижением оперативных расходов и потребности в инвестициях.

Признаки достижения синергии в организации:

- благоприятный климат в коллективе,
- сокращение технологического цикла,
- активное приобретение акций своего предприятия,
- пониженная усталость работников,
- постоянный спрос на продукцию или услуги,
- благотворительная деятельность,
- снижение заболеваемости,
- частичный отказ от услуг сторонних организаций,
- рост числа предложений по совершенствованию производства и управления,
- поддержка коллективной оплаты труда вместо сдельной,
- усиление интереса сотрудников к повышению профобразования,
- постоянный спрос на продукцию организации,
- выработка и поддержка традиций организации,
- усиление технологической и организационной дисциплины,
- усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству,
- сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества совещаний по стратегическим вопросам,
- устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям,
- выполнение бизнес-плана.

Руководитель должен создать в организации систему, обеспечивающую реализацию закона синергии.

Для успешной реализации закона синергии применяется ряд методов: «вопросы и ответы», «конференция идей», «мозговая атака», «кейс-метод» и др.

10.3. Закон самосохранения.

Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

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

Однако сохранение своей качественной определенности нельзя понимать в буквальном смысле. Качественная определенность как любое явление дина-

мична и зависит от внешней среды. В данном случае закон самосохранения следует понимать как сохранение системы в постоянно изменяющейся внешней среде.

В качестве механизма реализации закона самосохранения выступает способность системы к устойчивому функционированию в условиях меняющейся внешней и внутренней среды и сохранению своих свойств, характерных для системы.

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i})$$

где:

- R_{1i} – внутренний потенциал организации в области i , способствующий ее развитию;
- R_{2i} – внешний потенциал организации в области i , способствующий ее развитию;
- V_{1i} – внутренний потенциал организации в области i , способствующий ее ликвидации;
- V_{2i} – внешний потенциал организации в области i , способствующий ее ликвидации.

Левую часть в формуле можно назвать потенциал развития P , а правую часть – потенциал ликвидации L . Общая сумма ресурсов развития организации всегда стремится быть больше суммы ресурсов ликвидации.

Иными словами, для самосохранения организации должно соблюдаться неравенство:

$$P > L$$

Если это отношение долгое время не выполняется, то организация прекращает свое существование либо самостоятельно, либо принудительно.

Особое условие реализации закона сохранения заключается именно в том, что энергия развития/удержания (энергия, необходимая для обеспечения стабильности) должна быть больше суммы энергий внутреннего и внешнего «воздействия-разрушения/ликвидации» организации.

Для анализа положения организации очень важным показателем является параметр самосохранения.

$$П_c = \frac{P - L}{P} \cdot 100\%$$

Как видно из формулы, параметр самосохранения имеет аналогию с рентабельностью продукции, которая является экономическим вариантом реализации закона самосохранения.

Нормативы представляют собой семь уровней самосохранения. Каждый уровень включает диапазон значений параметра самосохранения и комментарии – варианты необходимых решений (табл. 10.1).

Таблица 10.1. Параметры самосохранения организации²⁵

Уровень	Диапазон значений	Комментарии (варианты решений)
1	от — 1000 до — 100	Разрушительные факторы слишком сильны для организации. Организацию следует ликвидировать
2	от — 40 до — 10	Возможно, это кратковременный спад. Если нет, то организацию следует либо ликвидировать, либо реорганизовывать
3	0	Если это характеризует кратковременный период, то это не может вызывать опасений. Если период действия такой ситуации затягивается, то необходимы срочные кардинальные меры
4	от 10 до 50	Нормальная ситуация в рыночной экономике
5	от 100 до 200	Благоприятная ситуация в рыночной экономике
6	от 300 до 500	Организация находится в искусственно льготных условиях, что не может не вызвать агрессии других организаций
7	от 600 до 1000	Такая ситуация явно свидетельствует об активном лоббировании интересов организации, либо о «теневом» характере ее деятельности

Каждый руководитель, даже не зная этого закона, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы, чтобы организация могла существовать, эффективно работать.

Непрерывные изменения могут привести к угрозе ликвидации системы.

Различают количественную и структурную устойчивость системы. Первая — характеризуется числом и разнообразием компонентов, входящих в систему, т. е. чем больше компонентов входит в систему, тем она устойчивее по отношению к внешним и внутренним изменениям. А вторая — характером и силой связей в системе.

Большие системы устойчивее малых, однако, склонность к росту больших систем, который не сопровождается развитием (т. е. создание соответствующих связей), ведет к потере устойчивости и разрушению системы.

Структурную устойчивость характеризуют два типа: статическая и динамическая устойчивость. *Статическая* — относится к системам статического равновесия: природные объекты, здания и сооружения, механические конструкции, созданные человеком, и закрытые (замкнутые) социальные системы. Устойчивость таких систем снижается медленно и определяется прочностью связей. *Динамическая* устойчивость достигается путем уравнивания каждого возникающего изменения другим, ему противоположным, т. е. процессы разрушения и созидания уравнивают друг друга. Динамическое равновесие никогда не может быть полным.

²⁵ Оценка параметра самосохранения организации и сравнение его с нормативом необходима не только руководителю организации, но также и службе безопасности организации: уровни 3, 4, 5 минимизируют вероятность угроз и опасностей для организации, а уровни 1, 2, 6, 7 существенно усиливают криминальную обстановку вокруг организации и ее руководителей, что приводит к увеличению расходов на службу безопасности.

Как поддерживать на достаточном уровне, или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс развития/удержания)? Этому можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. В зависимости от реальной ситуации для конкретной организации могут быть использованы стратегии:

1. пассивно-индивидуальная (основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций);
2. пассивно-коллективная (основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области; без затрат получают от внешней среды хорошо развитую инфраструктуру и минимальный риск);
3. активно-индивидуальная (стратегия постоянного поиска фирмой своей ниши в науке, технологии или информации);
4. активно-коллективная (предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию).

Стратегия	Рекомендации			
	Руководитель	Производство	Риск	Реклама
Пассивно-индивидуальная	Непрофессионал, меланхолик	Поисковое	Высокий	Умеренная
Пассивно-коллективная	Профессионал, сангвиник	Типовое	Низкий	Слабая
Активно-индивидуальная	Непрофессионал, холерик	Поисковое	Средний	Активная
Активно-коллективная	Профессионал, сангвиник	Любое	Низкий	Средняя

Обеспечить организации самосохранение помогает система страхования ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

10.4. Закон развития.

Развитие — это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития — эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы (рис. 10.2.), включающем 8 взаимосвязанных этапов: порог нечувствительности (Э₁), внедрение (Э₂), рост (Э₃), зрелость (Э₄), насыщение (Э₅), пад (Э₆), крах (Э₇), ликвидация или утилизация (Э₈).

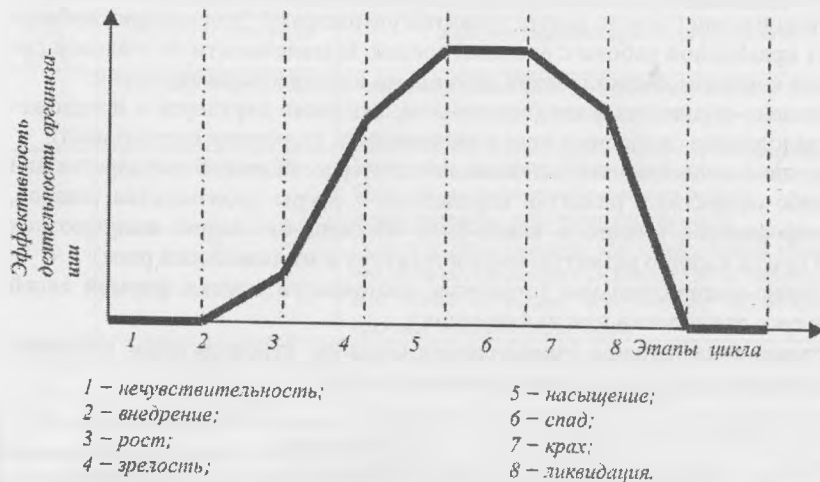


Рис. 10.2. Этапы жизненного цикла развития организации

Тангенс угла наклона кривой на этапах внедрения, роста, зрелости, спада и краха определяет принадлежность развития к эволюционной или революционной форме, спаду или подъему. Диапазон угла наклона $50-60^\circ$ свидетельствует о революционной форме развития; диапазон $10-30^\circ$ — об эволюционной форме; промежуточный диапазон $30-50^\circ$ — это период постепенного перехода к одной из указанных форм; диапазон $0-10^\circ$ — это стабилизация или изменение запасов (т.е. «проедание»). Положительный тангенс характеризует подъем, отрицательный — спад.

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

Закон развития опирается на принципы:

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

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

непрерывности — процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;

стабилизации — система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности;

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

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

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

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

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

Бизнес-план является основой эффективной реализации закона развития. Бизнес-план — план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Лекция 11. Законы организации второго уровня.

11.1. Закон информированности-упорядоченности.

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

Обычно информацию разделяют на 2 больших класса: объективную (овеществленную в товаре (например, о работнике — диплом об образовании, трудовая книжка)) и субъективную (отраженную, организованную людьми).

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

Информация обладает такими характеристиками как **жизнь**, достоверность, ценность, насыщенность и открытость. Также необходимо иметь в виду, что распределение информации должно быть избирательным и ориентирован-

ным на полномочия лиц, принимающих решения. Избирательное распределение информации предпочтительнее предоставления всей информации без предварительного анализа и систематизации.

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

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

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

Поэтому, руководитель должен создать работникам условия для получения информации.

11.2. Закон единства анализа и синтеза.

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

Закон единства анализа и синтеза: каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: Разделение - Преобразование - Объединение - Преобразование.

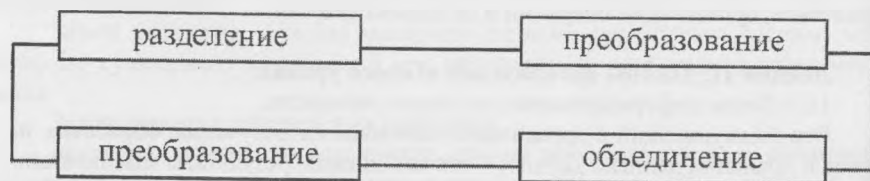


Рис. 11.1. Цикл преобразований в организации.

Закон утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза, обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Как сказано выше, каждая организация стремится обеспечить наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. При этом, скорость и результат преобразования зависит от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

Анализ и синтез не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевают их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Анализ и синтез являются основными методами познания.

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

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

С помощью бесконечного циклического процесса анализа и синтеза происходит структурная оптимизация системы; система избавляется от неэффективных элементов, заменяя их более прогрессивными. Таким образом, сочетание анализа и синтеза обеспечивают стремление системы к оптимальной самореализации.

11.3. Закон композиции и пропорциональности.

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия - гармонии. В таких случаях говорят о центристических (объединительных) и центробежных (разъединительных) процессах.

В древнегреческой философии идеалом гармонии (от греч. «harmonia» — стройность, соразмерность) являлась космическая система с ее абсолютным порядком и организованностью. Синонимами слова «гармония» являются стиль, красота, счастливая семья, преуспевающая организация, музыкальные созвучия.

Гармония — это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности)²⁶. Гармония имеет системное начало, она объективна и не зависит от воли и желания человека, который может либо помочь ей, либо испортить естественный ее ход.

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

²⁶ На Земле, на Луне и даже на Марсе есть все необходимые элементы для живого организма: вода, кислород, углекислый газ и т.д. Однако только на планете Земля их соотношения пропорции для его существования. Если какие-то пропорции этих составляющих существенно изменятся, например, уменьшится озоновый слой атмосферы, то произойдут серьезные изменения во флоре и фауне.

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

Реализация закона в организации требует обязательного использования набора принципов.

— Принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

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

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

Как утверждают специалисты, достижение необходимых пропорций, соответствия в границах организации равнозначно повышению жизнеспособности, повышению уровня самосохранения системы. Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечение требуемой их пропорции.

11.4. Специфические законы социальной организации.

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

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

Специфические законы социальной организации

— *Закон своеобразия*: для каждой организации существует специфическая, наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

— *Закон социальной гармонии*: в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда за счет повышения эмоционального уровня работников и активизации их трудовой деятельности.

— *Закон социальной загрузки*: для каждого работника существует объем оптимальной загрузки работой, при котором в полной мере могут раскрыться его способности и возможности (найти область эффективной деятельности можно методом определения квалификации по результатам работы).

— *Закон эффективного восприятия и запоминания информации*: процессы восприятия и запоминания информации работником реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

— *Закон эффективного осмысления*: эффективное осмысление нового возможно при наличии у работника большого объема знаний или информации по данной теме.

— *Закон установки*: любой работник наиболее полно воспринимает ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

— *Закон устойчивости информации*: первая информация о событии, поступившая работнику, является наиболее устойчивой, чем повторная об этом же событии.

— *Закон доходчивости информации*: доходчивость сообщений для работника будет выше при одновременном использовании нескольких форм его подачи.

11.5. Взаимосвязь законов организации.

Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное действие. Например, закон информированности-упорядоченности является вспомогательным для всех остальных законов. Закон пропорциональности-композиции связан с законом оптимальной загрузки.

Каждому этапу жизненного цикла организации соответствует максимальное или минимальное влияние законов. Так, закон синергии, как и закон развития, имеет наибольшее значение на этапе внедрения организации на рынок и на стадии роста и развития, а на стадиях спада и ликвидации его влияние оказывается минимальным. Напротив, закон самосохранения имеет наибольшее значение на стадиях спада и ликвидации, а на этапе развития не оказывает никакого влияния. Закон информированности-упорядоченности оказывает одинаковое влияние на всех этапах жизненного цикла.

Законы организаций и законы для организаций будут эффективно работать в том случае, если руководитель сумеет найти их разумное сочетание, выделить главный на текущий момент закон и обеспечить подчинение ему всех других законов для достижения целей организации.

Из законов организации вытекают принципы, на основе которых организация функционирует и развивается.

Таким образом, профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они составляют часть управленческой технологии организации.

Раздел V. Перспективы развития организационно-управленческой мысли.

Лекция 12. Современные организации и организации будущего.

12.1. Корпоративные организации.

Формирование корпоративных структур — одна из важнейших

тенденций развития современной экономики. Рассмотрим основные виды корпоративных организаций: корпорация, холдинг, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест.

Корпорация — это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.

В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством.

Во второй половине XX в. ориентация корпоративного управления была направлена на организацию, рынки, конкурентные преимущества, внешнюю среду. Современная корпорация — это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств с различным юридическим статусом. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией.

В основе корпоративного процесса лежит стремление решить две фундаментальные проблемы рыночной экономики. Первая заключается в привлечении стороннего капитала для осуществления крупных проектов, вторая — в распределении риска. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить свои сбережения на части, вложив их в большое число компаний.

Холдинг (холдинговая компания) — организация, владеющая контрольными пакетами акций других предприятий с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

Холдинг — это специфическое ядро современных корпораций и других структур. По характеру деятельности холдинги разделяются на чистые и смешанные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно — управленческими фикциями по отношению к дочерним обществам, смешанные дополнительно решают предпринимательские задачи.

Существует три типа холдинговых структур:

1. промышленные компании,
2. конгломераты,
3. банковские холдинги, где может участвовать государственный капитал.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной оргструктуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых АО при условии сохранения за ними контрольного пакета акций этих АО. Кроме того, в крупных компаниях могут создаваться особые холдинги (промежуточные) — субхолдинги, выполняющие строго определенные задачи (патентный, лицензионный, инвестиционный и др.). Субхолдинги создаются в наукоемких производствах с целью сосредоточения всех видов ресурсов на конкретных участках работ.

Функционирование холдинговых компаний на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания

замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на услугах торговли, возможность варьирования финансовыми ресурсами в рамках системы и др. Холдинг может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности.

Высшим органом управления холдинговой компанией является общее собрание акционеров, а ее исполнительным органом — Правление. Правление директоров дочерних предприятий назначается руководством холдинга. В ведении головной компании находятся вопросы выработки стратегий, целей развития, координации связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимизации распределения ресурсов и привлечения капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность.

Функционирование холдинговых компаний может приносить высокую отдачу в следующих отраслях:

- в черной и цветной металлургии, где высока концентрация производства,
- в газовой промышленности и энергетике, где, как правило, действуют естественные монополии,
- в нефтедобыче и нефтепереработке, где есть общая технологическая цепочка и др.

Холдинговая компания считается диверсифицированной, если ее дочерние общества не имеют между собой технологических и функциональных связей. В этом случае холдинг решает только финансовые проблемы.

Холдинговая компания должна быть зарегистрирована в законодательном порядке, после чего она приобретает права юридического лица. Доходы этих компаний формируются за счет дивидендов по акциям и процентам по иным ценным бумагам.

По формам собственности холдинги можно подразделить на государственные, частные и смешанные. Государственные холдинги обеспечивают решение задач, стоящих перед государством, но наибольший процент занимают частные.

Консорциум — организация, создаваемая на основе соглашений между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государством для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала при сохранении юридической и экономической самостоятельности партнёров.

Создаются консорциумы в виде товариществ с ограниченной ответственностью, АО и т.п. Консорциумы бывают временными и постоянными. Временные организуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов и для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы осуществляют операции по размещению займов определенной страны, операции с ценными бумагами отдельных АО и т.п. Консорциумы, как правило, возглавляются крупным банком, имеющим

сеть филиалов и агентств. Члены консорциума имеют право на получение комиссионного вознаграждения.

В начале XX в. консорциумы были созданы на основе соглашений между банками для осуществления финансовых операций на национальном и международном рынках. В середине XX в. консорциумы стали создаваться в сфере промышленности для реализации крупных проектов (например, строительство атомных электростанций). На современном этапе они создаются на стыке различных сфер деятельности, включая НИР и ОКР. В последнее время стали появляться консорциумы нового типа, в которых участники — целые государства, например международный консорциум спутниковой связи - ИНТЕЛСАТ.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов выбирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Он представляет интересы консорциума перед заказчиками и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их доли в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная.

Конгломерат — это организация, представляющая собой объединение различных предприятий вне зависимости от их отраслевой принадлежности и нацеленное на максимизацию общей прибыли. Конгломераты подразделяются на три группы: функциональные, рыночные, чисто конгломераты.

Конгломерат — образование, ориентированное на максимизацию прибыли независимо от сфер деятельности. Они возникли в 1960-х годах на основе слияния или поглощения фирм различной ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. Слияние отличается от объединения, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм, уже утративших свою самостоятельность. Экономические последствия этих двух процессов одинаковые — создание централизованного контроля за деятельностью всех филиалов и подразделений. Конгломератам, как новейшим формам монополистических объединений, свойственно:

- значительная централизация управления,
- использование финансово-экономических методов управления,
- создание особого финансового ядра для уменьшения риска убытков.

Главной сферой интересов конгломерационных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с наукоемкой продукцией. Создание конгломератов в странах с развитой рыночной экономикой происходит крайне неравномерно.

Картель — объединение производственных предприятий, при котором между его участниками заключается соглашение по ряду вопросов: цен, рынков сбыта, условий найма и т.д., но при этом сами участники не утрачивают производственной и финансовой самостоятельности.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам не ниже предусмотренных соглашением, о производстве количества продукции по квотам, о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картели возникли в конце XIX века, они бывают государственными и частными. Большинство картелей относятся к международному типу — это соглашение между национальными правительствами. Существенным признаком картеля является наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкций к нарушениям. Эффективные картели приводят к расширению ёмкости рынка, там как перспективы получения сверхприбылей привлекают дополнительных субъектов рынка.

В некоторых странах создаются картели в соответствии с какими-либо общественными интересами, в других странах — для помощи отраслям, переживающим спад из-за общего спада экономики страны и т.п..

Синдикат — объединение предприятий одной отрасли по контролю за сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли.

Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют юридическую, но теряют коммерческую самостоятельность. Сбыт продукции осуществляется через специальный орган — сбытовую контору, которая принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом. Концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную прибыль от закупки сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным ценам.

Синдикаты создаются в форме АО, участниками синдиката могут быть предприятия, тресты, концерны. Взаимоотношения участников носит, однако, конкурентный характер, появляющийся, в частности, в борьбе за заказы и квоты. Наибольшее распространение в начале XX века синдикаты получили в Германии, Франции и России (синдикат сахарозаводчиков). В современных условиях синдикат как форма монополистического объединения одноотраслевого профиля утрачивает свое значение.

Трест — объединение различных предприятий на уровне слияния собственности, при котором они полностью утрачивают производственную и коммерческую самостоятельность.

Создаются тресты обычно в форме акционерных компаний. Предприниматели-владельцы предприятий, вступая в трест, становятся его акционерами, при этом их предприятия подчиняются единому руководству. Во главе треста стоит правление, каждый участник треста получает определенный пакет акций в соответствии со всей долей капитала. Соответственно этому он получает право на участие в делах треста и на определенную долю прибыли.

Тресты имеют разновидности в зависимости от степени слияния. Однако эта форма объединения считается устаревшей. На смену ей пришли консорциумы, конгломераты и другие более прогрессивные формы.

12.2. Финансово-промышленные группы.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — многофункциональная организация, образующаяся в результате объединения предприятий, кредитно-финансовых институтов и других организаций с целью получения максимальной прибыли, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке. Это перспективный путь формирования современного крупного производства.

ФПГ различают:

1. По способу формирования:
 - по инициативе участников,
 - по решению государственных органов,
 - на основе межправительственных соглашений.
2. По типу организационного строения:
 - горизонтальные,
 - вертикальные,
 - смешанные.
3. По формам собственности:
 - частные,
 - смешанные,
 - государственные.
4. По способу внутригруппового управления:
 - холдинги,
 - акционерные общества,
 - трастовые компании.
5. По территориальному признаку:
 - межгосударственные (транснациональные),
 - государственные (межрегиональные),
 - региональные.

ФПГ — крупные интегральные структуры различных видов. Они могут образовываться по принципу горизонтальной интеграции, когда объединяются однопрофильные производства, и по принципу вертикальной интеграции, когда объединяются предприятия по технологическим цепочкам.

Создание ФПГ подразумевает объединение структур трёх видов:

1. Финансовой — банк, инвестиционная компания, пенсионный фонд, консалтинговые фирмы, брокерские, внешнеэкономические и рекламные конторы.
2. Производственной — производственные предприятия, исследовательские и проектно-конструкторские организации.
3. Коммерческой — внешнеторговые компании, товарно-сырьевая биржа, страховая, транспортная фирма.

Центрами ФПГ в развитых странах, как правило, являются крупные банки.

Преимущества ФПГ перед другими субъектами рынка:

- происходит финансовое укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска продукции,
- повышается конкурентоспособность продукции,
- появляются возможности структурной перестройки производства, аккумуляирования капитала, маневрирование им, перераспределение его между подразделениями ФПГ,
- высокая финансовая мощь ФПГ, способность максимально эффективно использовать капитал.

Основными источниками финансирования деятельности ФПГ выступают инвестиционные кредиты банков-участников, финансирование из бюджета по целевым программам, кредиты банков, не являющихся участниками ФПГ, собственные средства предприятий.

12.3. Транснациональные компании.

Транснациональная корпорация (ТНК) — это особый вид корпорации, осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества. Особенностью ТНК является то, что владельцами капитала являются граждане одной страны (материнской), а её деятельность распространяется на многие страны. Проникновение ТНК в другие страны происходит, главным образом, за счёт приобретения там предприятий и организаций. На настоящем этапе развития ТНК — это основной субъект мирового рынка. Они выступают преимущественно в форме международных трестов и концернов, их направленность — производство.

К ТНК относится компания, на зарубежную деятельность которой падает около 25-30 % её общего объёма и имеющая филиалы в двух и более странах.

Об их роли в мировой экономике можно судить по следующим данным:

1. в мире насчитывается более 40 тысяч материнских ТНК, которые контролируют около 250 тысяч дочерних компаний,
2. на них работают около 73 млн. человек,
3. число ТНК за последние 25 лет возросло в 5 раз,
4. на ТНК приходится свыше 30% мирового валового продукта и т.д.

ТНК имеют определённую страну юридической регистрации своей штаб-квартиры. Высший управленческий состав компании наделён полномочиями по осуществлению контроля за всей «пирамидой» компаний, что придает системе управления жестко централизованный характер, она имеет вертикальную структуру управления с делегированием полномочий от высшего звена управления к низшему.

В ряде ТНК стала внедряться матричная структура управления.

Когда ТНК принимает решение о расширении деятельности за рубежом, она выбирает страну на основе таких факторов, как качество рабочей силы, коммуникации, финансовые условия, политический риск и др.

Деятельность ТНК строится на основе взаимодействия в подразделениях, поощряя распределение между ними потоков материальных ресурсов, готовой продукции и капитала. Развитие рынков на транснациональной основе во многом зависит от уровня профессионализма руководителей, способных

управлять интегрированным производством мирового масштаба.

Выделяют следующие основные качественные признаки ТНК:

— особенности реализации: фирма реализует значительную часть своей продукции за рубежом, оказывая тем самым заметное влияние на мировой рынок;

— особенности размещения производства: в зарубежных странах находятся некоторые ее дочерние предприятия и филиалы;

— особенности прав собственности: собственники этой фирмы являются резидентами (гражданами) различных стран.

Фирме достаточно иметь хотя бы один из перечисленных признаков, чтобы попасть в категорию транснациональных корпораций. Некоторые крупные компании обладают всеми этими тремя признаками одновременно.

Наиболее важным считается первый признак. Абсолютным лидером по этому критерию является сейчас швейцарская фирма «Нэстле» («Nestle»), которая экспортирует более 98% своей продукции.

Существуют различия между глобальными, транснациональными, многонациональными и международными компаниями. Суть различий представлена ниже в таблице.

Тип компаний	Основные характеристики
Многонациональная	Правление определяет финансовую политику, но в то же время предоставляет дочерней компании значительную автономию при разработке стиля управления и при решении местных проблем.
Глобальная	Централизует свою стратегическую, управленческую и маркетинговую политику. Выгода достигается за счет экономии и деятельности на глобальном уровне. Продукция разрабатывается для удовлетворения потребностей целого ряда стран. Специфические местные условия игнорируются.
Международная	Правление сохраняет значительный контроль над системами управления дочерней компании и маркетинговой политикой. Продукция разрабатывается для внутреннего рынка. Гибкое управление жизненным циклом продукции.
Транснациональная	Сочетает свойства трех предыдущих компаний.

12.4. Международные совместные предприятия.

Совместное предприятие (СП) — это объединение двух и более предприятий, имеющих разную национальную принадлежность, в одно, базирующееся на территории одной из стран, с целью использования открывающихся возможностей.

В соответствии с законодательством оно определяется как предприятие с

долевым участием внутренних и иностранных инвесторов. СП получили распространение, начиная с 1970-х годов в странах Западной Европы, Азии, Европы и СНГ. Совместные предприятия — средство привлечения передовых иностранных технологий и современного управленческого опыта. Согласно кыргызскому законодательству, СП могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ.

По своей оргструктуре СП могут подразделяться на закрытые АО и открытые АО, распределение прибыли идет пропорционально доли участия в уставном капитале. Отличительной особенностью структуры управления СП является равноправие сторон в процессах принятия решений, стратегическом планировании, контроле за деятельностью предприятия. Оперативное руководство осуществляется высшим органом управления компании, назначаемым совладельцами СП. Структура управления СП укладывается в рамках традиционных схем управления компаниями: функциональная, дивизиональная, матричная и т.д. и зависит от специфики СП.

Основные характеристики:

- СП создается с помощью инвестиций двух или более материнских фирм,
- СП — это юридически самостоятельная организационная единица, не принадлежащая полностью ни одной из материнских фирм,
- контроль осуществляется совместно материнскими фирмами,
- материнские фирмы не зависят друг от друга и т.д.

Основной фактор успеха СП — это выбор партнера, создание обстановки доверия и уважения. Однако есть и проблемы: различия в оргкультуре, сокрытие информации, неуважение друг друга, личные пристрастия и т.д.

12.5. Основные свойства организаций будущего.

Главным качеством организации будущего, обеспечивающим её выживание, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамично изменяющейся окружающей среде. Поэтому в качестве основных свойств организаций будущего можно предположить следующие:

Организационная гибкость. Организация будущего должна быть гибкой, мобильной, с готовностью принимать изменения. Динамика организационных изменений будет зависеть от развития техники и технологий бизнеса. Тенденции к исчерпанию ресурсов будут усиливаться, поэтому гибкость должна стать элементом организационной культуры.

Культ индивидуума. Главное условие развития индивидуума предполагает рост оплаты труда, профессиональный рост, участие в решении проблем, гарантии безопасности. Требования к организации состоят в том, чтобы она это обеспечивала, инвестируя капитал в развитие персонала.

Преимущественное использование команд. Все более заметное место занимает умение работать в командах, так как самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Состав команд меняется в зависимости от решаемых задач. При самоуправлении снижаются управляющие функции организации. Ответственность и подотчетность, совмещение профессий, улучшение информированности, взаимное доверие и

партнерство — успех работы команд. Работники должны быть целеустремленными и способными работать в команде.

Внутренняя конкурентоспособность. Сила организации заключается в ее внутренней конкурентоспособности. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, ключевой момент здесь — умение строить отношения между работниками.

6. ПРАКТИКУМ

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.

1.1. Практическое упражнение: «Роль организации в вашей жизни».

Цель упражнения: Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

1. определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
2. выявить основные характеристики этих организаций, и наиболее вам знакомой организации, определить ее вид;
3. представить основные функции менеджмента этой организации;
4. определить последствия существования данной организации.

Этапы работы:

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша учеба/работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам).

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
 - форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
 - уровень формализации (неформальная, формальная);
 - отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая).
3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.
 4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.
 5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.
 6. Сделать выводы.

1.2. Практическое упражнение: Пазл «Определение понятия организации»

Цель упражнения: Изучить понятие организации.

Задание:

Рассмотреть организацию как процесс и как явление (объект) (рис. 1.1.).

Как явление организация (предприятие) — это физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели.

Как процесс организации — совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Этапы работы:

1. Изучить схему на рисунке 1.1.
2. Самостоятельно/в малой группе сложить данный рисунок, не допуская при этом ошибок.
3. Подвести итоги правильности сложенного пазла.



Рис. 1.1. Определение понятия организации

1. Изучить концепцию профессора Б.З. Мильнера, представляющего систему наук в следующем виде²⁷ (таблица 1.1.).
2. Самостоятельно/в малой группе сложить данную таблицу, не допуская при этом ошибок.
3. Подвести итоги правильности сложенного пазла.

Таблица 1.1. Система наук об организации

Научные дисциплины	Изучаемые аспекты
Теория организации	Сущность, типы; цели, миссия, среда; структуры, коммуникации; механизм функционирования; адаптация, проектирование; динамика организации
Теория управления	Субъекты и объекты управления; стимулирование и мотивация; принятие и реализация решений; подготовка и качество руководителей; руководство; линейное и функциональное управление
Психология	Обучение, тренировка; мотивация; личность, восприятие; удовлетворённость работой; оценка действий; отношение к труду; форма поведения
Социология	Социализация; групповые нормы и роли; статус, власть; конфликты; бюрократия; организационная культура;
Социальная психология	Изменение поведения, позиции; групповые процессы (формальные и неформальные)
Антропология	Сравнительные ценности; сравнительные нормы; сравнительные позиции; этнические особенности
Экономические науки	Регулирование; рыночные отношения; эффективность; экономическая стратегия
Юридические науки	Законодательная регламентация; правила и нормативы; ответственность, санкции
Информатика	Информационные потоки; обоснование решений; информационные технологии; телекоммуникации

Тема 2. Эволюция развития организационно-управленческой мысли.

2.1. Интеллектуальная игра: «Эволюция теории организации».

Цель: Изучить эволюцию развития организационно-управленческой мысли.

Задание:

1. Рассмотреть хронологию развития теории организации.
2. Проследить переход к теории организации как к науке;
3. Изучить период классической теории организации
4. Рассмотреть хронологию бюрократической теории организации

²⁷ Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М: ИНФРА-М, 2000. – 480с.

5. Определить характеристики теории формирования организаций "теории Гласиера".
6. Рассмотреть современные направления теории организации
7. Проследить переход от жестко структурированных экономических систем, к системам, учитывающим интересы работника.

Механизм проведения:

1. Изучить хронологию развития теории организации представленную ниже.
2. Разделить студентов на команды, выбрать членов экспертной группы и счетную комиссию.
3. Подготовить карточки с датами хронологического развития.
4. правильный ответ поощряется накопительными баллами, неправильные штрафными.
5. Игра проводится с учетом временного регламента.

Хронология развития теории организации²⁸

1491 г. до н.э. Во время массового исхода евреев из Египта тесть Моисея - Джетро призывает Моисея передать власть над родами Израиля по иерархической линии.

500 г. до н.э. Труд Сан Цу *«Искусство войны»* признает необходимость иерархической организации, межорганизационных связей и кадрового планирования.

400 г. до н.э. Сократ отстаивает универсальность управления как искусства в себе.

370 г. до н.э. Ксенофонт дает первое известное описание преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую обувную фабрику.

360 г. до н.э. Аристотель в *«Политике»* утверждает, что специфическая сущность исполнительной власти и ее функций не может быть одинаковой для всех государств (организаций), но может отражать их специфическую культурную среду.

770г. н.э. Абу Юсуф - выдающийся мусульманский ученый в *«Книге о земельных налогах»* исследует управление основными функциями исламского правительства, включая государственную финансовую политику, налогообложение и правосудие.

1058г. Труд аль-Маварди *«Принципы руководства»* исследует исламское конституционное право, теоретические и практические аспекты мусульманского политического мышления и поведения, а также поведения политиков и должностных лиц в исламских государствах.

1093¹ г. Аль Газали в своих работах *«Возрождение религиозных знаний»* и *«Совет королям»* отмечает роль исламского вероучения и воспитания в совершенствовании административно-бюрократической организации в мусульманских странах, особенно в улучшении знаний и деятельности правителей, министров и секретарей.

1300²⁹г. Ибн Таймийах - «отец исламского администрирования» в труде

«Принципы религиозного правления» применяет научный метод для определения принципов администрирования в структуре ислама, в том числе соответствие человека его работе, патронаж, распределение постов и привилегий.

1377г. Появилась работа *«Введение в историю»* мусульманского ученого ибн Халдуна, в которой доказывается, что методы организационного совершенствования могут развиваться посредством изучения культуры. Ибн Халдун уделяет особое внимание концепциям официальной и неофициальной организации, организациям как организмам природы, за пределами которой они не могут развиваться.

1513г. Макиавелли в своих *«Рассуждениях»* отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

1532г. Через пять лет после смерти Макиавелли публикуется его книга советов всем потенциальным лидерам *«Правитель»*; она станет предшественницей всех книг о том, «как добиться успеха», пропагандирующих скорее практические действия, а не моральные принципы.

1776г. Адам Смит в *«Благосостоянии народов»* рассматривает оптимальный вариант организации фабрики по изготовлению булавок; это становится самым существенным и известным изложением экономического обоснования производственной системы и принципа разделения труда.

1813г. Роберт Оуэн в своем *«Обращении к управляющим мануфактурами»* выдвигает революционную идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько и «неживым машинам».

1832г. Работа Чарльза Баббаджа *«Об экономике производства»* предугадывает многие представления о развитии научного менеджмента, включая «основные принципы менеджмента», такие, как разделение труда.

1855 г. Даниэль Маккалам в ежегодном отчете в качестве директора компании *New York and Erie Railroad Company* излагает шесть основных принципов управления; самым важным было использование информации, собранной внутри компании, для управленческих целей.

1885г. Капитан Генри Меткалф - управляющий военным арсеналом опубликовал *«Издержки производства и управление цехами, частное и государственное»*, где утверждается, что существует «наука администрирования», которая основана на принципах, выявляемых при тщательном наблюдении.

1886г. Генри Р. Тоуни в докладе *«Инженер как экономист»*, прочитанном в Американском обществе инженеров-механиков, поддержал развитие научного управления.

1902г. Вильфредо Парето становится «отцом» концепции социальных систем; его представления об обществе будут впоследствии использованы Элтоном Мэйо и специалистами в области человеческих отношений в организационном контексте.

²⁸ Мильнер Б. 3 Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480с.

²⁹ Год указан приблизительно.

1903г. Фредерик У. Тейлор публикует «*Управление предприятием*».

1904г. Бракосочетание Франка Б. и Лилиан М. Гилбрет; они совместно проведут множество исследовательских работ по изучению времени и движения, научного управления, прикладной психологии.

1910г. Луи Д. Бранде – коллега Фредерика У. Тейлора (а впоследствии судья Верховного суда) создает и популяризирует термин «научное управление» в своем выступлении по делу «Восточный тариф» перед Комиссией по торговым отношениям между штатами, утверждая, что предложение о повышении железнодорожных тарифов должно быть отклонено, так как железные дороги могут экономить «миллион долларов в день», применяя методы научного управления.

1911г. Фредерик У. Тейлор публикует «*Принципы научного управления*».

1912г. Харрингтон Эмерсон публикует работу «*Двенадцать принципов эффективности*», в которой предлагает взаимозависимую, скоординированную систему управления.

1913г. Хуго Манстерберг в «*Психологии и промышленной эффективности*» призывает к использованию психологии в производстве.

1914г. Роберт Мичелс в своем анализе деятельности политических партий и профсоюзов «*Политические партии*» сформулировал железный закон олигархии: «Кто говорит организация, говорит олигархия».

1916г. Во Франции Генри Файоль публикует свою работу «*Общее и практическое управление*», в которой впервые дана полная версия теории управления.

1922г. Посмертно опубликовано структурное определение бюрократии Макса Вебера; при этом используется метод «идеальной модели» для экстраполирования из реального мира основных особенностей, характерных для наиболее развитой формы бюрократической организации.

1924г. Начинаются исследования на Хоторнском заводе «Западной электрической компании» в Чикаго; они продолжаются до 1932 г. и приводят к новому представлению о взаимосвязях между рабочей средой, человеческой мотивацией и производительностью.

1926г. Мэри Паркер Фоллетт, призывая к «совместной власти» (power with) в противоположность «единоличной власти» (power over), предвосхищает переход к стилям совместного управления.

1931г. Муни и Рейли в «*Развивающемся производстве*» (переизданном в 1939 г. под названием «*Принципы организации*») показывают, что недавно открытые «принципы организации» были в действительности известны с древних времен.

1933г. Работа Элтона Мэйо «*Человеческие проблемы промышленной цивилизации*» становится первым отчетом по хоторнским исследованиям, первым значительным призывом к развитию человеческих взаимоотношений.

1937г. Лютер Гьюлик в «*Заметках о теории организации*» обращает внимание на функциональные элементы работы руководителя.

1938г. Социологический анализ организаций Честера И. Барнарда в книге «*Функции руководителя*» предзнаменует и способствует послевоенному

коренному изменению представлений о поведении работника в организации.

1939г. Ротлисбергер и Диксон публикуют работу «*Управление и работник*» – полный отчет по хоторнским исследованиям.

1940г. Статья Роберта К. Мертон «*Бюрократическая структура и личность*» утверждает, что «идеальная модель» бюрократии Макса Вебера не принимает в расчет нарушение функций, приводящих к неэффективности и тяжелым последствиям.

1941г. Джеймс Бернхэм в «*Административной революции*» утверждает, что поскольку контроль над крупными организациями переходит из рук владельцев в руки профессиональных администраторов, новым правящим классом в обществе станут обладатели не материальных ценностей, а специальных знаний.

1943г. Слова Абрахама Маслоу о «необходимости иерархии» впервые появляются в его работе «*Психологический анализ*», в главе «Теория человеческой мотивации».

1946г. Герберт А. Саймон в «*Притчах администрирования*» критикует принципиальные методы управления за их непоследовательность и частую невозможность их применения.

1947г. Создаются государственные учебные лаборатории по групповому развитию (в настоящее время - Институт NTL по прикладному бихевиоризму) для исследования проблем групповой динамики, а в дальнейшем - групповой психотерапии.

Герберт А. Саймон в «*Поведении работника в организации*» настаивает на том, чтобы при изучении проблем управления применялись истинно научные методы, что при решении вопросов разработки и осуществления политики следует использовать аспекты логического позитивизма и что краеугольным камнем управления является принятие решений.

1948г. Дуайт Валдо публикует «*Административное государство*», где критикует «доктрину эффективности», которая имела доминирующее значение среди управленческих концепций до второй мировой войны.

Лестер Кох и Джон Р. П. Френч-младший в работе «*Человеческие отношения*» в главе «Преодоление сопротивления переменам» отмечают, что работники меньше противятся переменам, когда их эффективно информируют об их необходимости и когда работники привлекаются к процессу планирования этих перемен.

Норберт Винер вводит понятие «кибернетика» в своей книге с одноименным названием, которая становится важнейшей фундаментальной концепцией системной школы теории организации.

1949г. Филип Селзник в работе «*TVA and Grass Roots*» открывает явление «кооптации», исследуя, как Администрация Долины реки Теннесси соотносит новые внешние факторы с процессом разработки политики, для того чтобы не дать этим факторам превратиться в угрозу для организации.

Нортон Е. Лонг в книге «*Анализ государственного управления*» в главе «Власть и управление» приходит к выводу, что власть представляет собой источник силы управления и что руководители должны не просто применять

научные методы решения проблем, а добиваться, сохранять и усиливать свою власть; иначе они рискуют не справиться со стоящими перед ними задачами.

Руфус Е. Майлс-младший из Комитета по бюджету впервые сформулировал закон Майлса: «Твое положение зависит от того, где ты сидишь».

Капитан военно-воздушных сил Эдсель Мэрфи впервые сформулировал закон Мэрфи: «Если что-то плохое может случиться, оно случится».

1950г. Джордж С. Хоманс публикует работу «Человеческий коллектив» – первое серьезное применение систем (systems) к организационному анализу.

1951г. Курт Левин в работе «Практические основы социологии» предлагает общую модель изменений, состоящую из трех фаз: «размораживание, изменение, замораживание»; эта модель становится концептуальной основой совершенствования организационной структуры.

В книге «Биология человека» публикуется статья Людвиг фон Берталанфи «Общая теория систем: новый подход к единой науке», его концепции станут интеллектуальной основой системного подхода к организационному мышлению.

1954г. Книга Питера Дракера «Практика управления» популяризирует идею управления с помощью целей и задач.

Работа Элвина Голднера «Модели производственной бюрократии» описывает три возможные реакции на официальную бюрократическую структуру: «тищность усилий», когда официальные предписания игнорируются как руководством, так и рабочими; «ужесточение режима», когда руководство старается обеспечить соблюдение правил и норм, которым рабочие сопротивляются; и «типичная ситуация», когда правила и внедряются, и исполняются.

1956г. Уильям Г. Уайт в книге «Функционер» впервые представляет «функционала» как человека внутри организации, который признает все ее ценности и находит гармонию в том, чтобы соответствовать ее политике.

В первом выпуске ежеквартального издания «Наука администрирования» Талькон Парсонс в статье «Советы по социологическому подходу к теории организации» определяет организацию как социальную систему, которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций или общества в целом.

Кеннет Боулдинг в книге «Наука управления» в главе «Общая теория систем» – основа науки» объединяет концепцию кибернетики Винера с общей теорией систем фон Берталанфи; она станет наиболее известным введением системной концепции организации.

1957г. Сирил Норткот Паркинсон открывает закон о том, что «работа затягивается настолько, чтобы заполнить время, имеющееся для ее завершения».

Крис Аргирис в книге «Личность и организация» утверждает, что возникают неизбежные конфликты между индивидуальными особенностями взрослого человека и требованиями современных организаций.

В статье Дугласа М. Мак-Грегора «Человеческое лицо предприятия» на

основе исследования противоборствующих философий – традиционной (авторитарной) и гуманистическо-управленческой – формулируется «Теория Х и V»; применяется концепция «самореализующихся предсказаний» в отношении поведения работника в организации.

Филип Селзник в книге «Руководство в организациях» предугадывает множество возникших в 1980-х годах понятий о «трансформационном руководстве». Он заявляет, что задача руководителя организации заключается в том, чтобы помочь сформировать условия, в которых функционирует учреждение, и определить новые направления с помощью подбора кадров, обучения и заключения трудовых соглашений.

Элвин У. Голднер в работе «Космополиты и аборигены» определяет две скрытые социальные позиции, которые стремятся обнаружить себя в организации: «космополиты», которые обладают слабой лояльностью по отношению к нанимающей их организации, высокими затратами на получение специальных профессиональных навыков и внешней групповой ориентацией; и «аборигены», которые обладают высокой лояльностью по отношению к нанимающей их организации, низкими затратами на приобретение специальных профессиональных навыков и внутренней групповой ориентацией.

1958г. Марч и Саймон в книге «Организации» пытаются подытожить и классифицировать все заслуживающие внимания знания о бихевиористской революции в теории организации.

Леон Фестингер – отец теории «диссонанса сознания» пишет работу «Мотивационный эффект диссонанса сознания», которая становится теоретическим обоснованием «несправедливых теорий мотивации».

Роберт Танненбаум и Уоррен Г. Шмидт в статье «Как выбрать модель управления» в журнале *Harvard Business Review* описывают «демократическое управление» и разрабатывают континуум управления – от авторитарного до демократического.

1959г. Чарльз А. Линдблом в книге «Наука о беспорядке» отвергает рациональную модель принятия решений в пользу инкрементализма.

Герцберг, Мауснер и Шнайдерман в работе «Мотивация труда» выдвигают теорию здоровой мотивации работника.

Сайерт и Марч высказывают предположение, что власть и политика оказывают влияние на формирование целей организации; их книга «Бихевиористская теория организационных задач» является предвестником школы власти и политики.

Джон Р. П. Френч и Бертрам Рейвен определяют пять основ власти (экспертная, референтная, поощрительная, легитимная и принудительная) в статье «Основы социальной власти». Авторы статьи считают, что руководители не должны полагаться на принудительную и экспертную основы власти, так как они являются наименее эффективными.

1960 г. Ричард Нейстад в книге «Президентская власть» утверждает, что основой власти президента (и любого руководителя) является власть убеждения.

Герберт Кауфман в работе *«Лесной рэйнджер»* показывает, как организационная и профессиональная социализация могут развивать в работниках желание и возможность соответствовать целям организации.

1961г. Виктор А. Томпсон в книге *«Современная организация»* приходит к выводу, что существует «дисбаланс между возможностью и властью», вызывающий повсеместно дисфункцию бюрократического аппарата.

Гарольд Кунц в работе *«Джунгли теории управления»* высказывает мнение об управлении как о «джунглях семантики».

Берне и Сталкер в *«Управлении инновациями»* отмечают необходимость различных типов систем управления (органических и механических) при различных условиях.

В книге *«Новая модель управления»* Ренсис Лайкерт пытается эмпирически обоснованно защитить совместное управление и методы совершенствования организационной структуры.

Уильям Дж. Скотт в статье *«Теория организации: обзор и оценка»*, опубликованной в журнале *«Академия управления»*, формулирует взаимосвязь между теорией систем и теорией организации и различия между микро- и макроперспективами развития теории.

Аматаи Эцциони в *«Сравнительном анализе комплексных организаций»* утверждает, что на эффективность организации оказывает влияние соответствие структуры задач организации структуре их выполнения.

1962г. Роберт Престас в *«Организационном обществе»* представляет тройную классификацию моделей организационного приспособления: «продвигающиеся вверх» — те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» — те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; и «амбивалентные» — те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает ее требованиям.

Бло и Скотт в работе *«Официальные организации: сравнительный подход»* утверждают, что все организации включают как официальные, так и неофициальные элементы, и что невозможно понять истинную структуру официальной организации без элементарного представления о ее параллельной неформальной жизни.

Дэвид Меканикс в статье *«Источники власти представителей низшего уровня комплексной организации»*, опубликованной в ежеквартальном издании *«Наука администрирования»*, прогнозирует перспективы власти и политики теории организации.

1963г. Штраусс, Шацман, Бухер, Эрлих и Сабшин в работе *«Больница и установленный в ней порядок»* описывают процедуру поддержания порядка в больнице как динамический процесс, действующий в рамках достигнутых «соглашений» между людьми и группами людей с различными устремлениями и интересами.

Сайерт и Марч в *«Бихевиористской теории фирмы»* показывают, что компании предпочитают скорее «соответствовать требованиям», чем быть вовлеченными в экономически обоснованное поведение, нацеленное на максимизацию прибыли.

1964г. Блэйк и Моутон в книге *«Схема управления»* используют графическую схему для разъяснения стилей управления и их потенциального воздействия на программу совершенствования организационной структуры.

Мишель Крузье в работе *«Феномен бюрократии»* определяет бюрократию как «организацию, которая не в состоянии корректировать свое поведение, учась на собственных ошибках».

Бертрам М. Гросс публикует двухтомник *«Управление организациями»*, где дается исторический анализ представлений об организациях с античных времен до настоящего времени.

1965г. Дон К. Прайс публикует работу *«Научное наследие»*, в которой утверждает, что право принятия решений неумолимо переходит из кабинетов начальников в технические офисы.

«Организационный стресс» Роберта Л. Кана становится первым глобальным исследованием психологических последствий организационных служебных конфликтов и неоднозначных ситуаций.

Джеймс Дж. Марч издает фундаментальный *«Справочник организаций»*, в котором сделана попытка суммировать существующие знания по теории иведению организации.

1966г. Кац и Кан в *«Социальной психологии организаций»* пытаются унифицировать данные бихевиористики по проблеме поведения в организации с помощью теории открытых систем.

Журнал *Think Magazine* публикует статью Дэвида Мак-Клеланда *«Этого нужно добиться»*, в которой он выделяет две группы людей: большинство, которое не стремится к достижениям, и меньшинство, для которого возможность добиться поставленной цели является стимулирующим фактором. Эта точка зрения стала предпосылкой дальнейших исследований проблем мотивации.

Уоррен Беннис в работе *«Изменение организаций»* предвещает гибель бюрократического аппарата, так как он не соответствует требованиям будущего, когда будут необходимы быстрые организационные изменения, совместное управление и рабочая сила более высокой квалификации.

1967г. Джеймс Д. Томпсон в работе *«Организации в действии»* пытается ликвидировать расхождение теории открытых и закрытых систем, предположив, что организации пытаются справиться с неопределенностью внешних условий, создавая определенные факторы, направленные на преодоление проблем внешнего мира, в то время как другие факторы могут быть сфокусированы на рациональных особенностях технических операций.

Энтони Даун в работе *«Бюрократия изнутри»* пытается определить законы и положения, которые могли бы способствовать прогнозированию поведения бюрократических ведомств и бюрократов.

Джон Кеннет Гэлбрейт в книге *«Новое индустриальное общество»* утверждает, что контроль над современными компаниями перешел в техноструктуру и что эту техноструктуру больше интересует стабильность организации, чем прибыль.

Энтони Джей в работе *«Управление и Макиавелли»* применяет

политические законы Макиавелли (из его книги «*Правитель*») к современному организационному управлению.

1968г. Гарольд Виленски в «*Организационном мышлении*» представляет новые исследования потока и восприятия информации в организациях.

Дорвин Картрайт и Алвин Зандер в книге «*Групповая динамика*» предполагают, что систематическое исследование групповой динамики углубит представления о сущности групп; о том, как они организованы; об отношениях между отдельными личностями, другими группами и более крупными объединениями.

Джон П. Кэмпбелл и М. Д. Даннетт в работе «*Эффективность опыта группового обмена информацией при обучении и совершенствовании управления*», изданной в «*Психологическом бюллетене*», дают критический обзор литературы об обмене информацией внутри группы. Они пришли к выводу, что «положительное восприятие отдельным человеком его опыта группового общения» не может быть научно определено, так же как не может полностью основываться на «экзистенциальных позициях».

Уокер и Лорш в статье «*Организационный выбор: продукт против функции*», опубликованной в журнале *Harvard Business Review*, пытаются разрешить вечную конструктивную проблему о том, должна ли организация строиться по принципу продукта или функции.

Статья Фредерика Герцберга «*Еще раз о том, как вы стимулируете работников*» в журнале *Harvard Business Review* выдвигает термины «мотивэйторс» или «сатисфаерс» и «хайджин фэкторс» на передний план теории организационной мотивации.

1969г. Лоуренс Дж. Питер провозглашает принцип о том, что «в иерархической системе каждый работник стремится достичь своего уровня некомпетентности».

Лоуренс и Лорш в работе «*Организация и внешняя среда*» выступают с обоснованием теории случайностей, которая сможет определять уместность разных теорий при различных ситуациях; они утверждают, что организации должны решить проблему одновременной дифференциации и интеграции.

Пол Херси и Кеннет Р. Бланкард в работе «*Жизненный цикл теории руководства*», опубликованной в журнале *Training and Development Journal*, утверждает, что правильный стиль руководства в определенной ситуации определяется уровнем образования и квалификации работника, стимулированием достижений и готовностью подчиненных принимать на себя ответственность.

1970г. Бертон Кларк в работе «*Отличительные особенности университета*» устанавливает, каким образом три университета создают и сохраняют свои отличительные особенности с помощью управления символами.

В работе «*Теория ожидания*» Джон П. Кэмпбелл, Марвин Д. Даннет, Эдвард Е. Лоулер III и Карл Е. Уэйк-младший формулируют теории ожидания мотивации. На людей оказывает мотивирующее воздействие определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия

побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при сходных обстоятельствах.

Крис Аргирис пишет книгу «*Теория и методы инноваций*», которая становится одной из наиболее известных и актуальных до настоящего времени работ по организационному консультированию, проблемам организационного поведения и перспектив совершенствования организационной структуры.

1971г. Грэхем Т. Алисон в работе «*Сущность решения*» демонстрирует недостатки точки зрения о том, что решения правительства принимаются «одним расчетливым человеком», который имеет контроль над организационными структурами и должностными лицами правительства.

Ирвинг Янис в работе «*Групповое мышление*», впервые опубликованной в журнале «*Психология сегодня*», предполагает, что сплоченность группы может привести к ухудшению процесса принятия эффективных групповых решений.

1972г. «Дикая» забастовка (без официального разрешения профсоюза) в Лордстауне (штат Огайо) на заводе по сборке автомобилей компании «Дженерал моторе» обратила внимание всей страны на дисфункциональность безликой монотонной работы.

Гарлан Кливланд в работе «*Руководитель будущего*» утверждает, что в будущем принятие решений потребует «постоянной импровизации при сохранении общей направленности деятельности».

Каст и Розенцвейг в статье «*Общая теория систем: применение к организациям и управлению*» в журнале «*Академия управления*» дают оценку степени успешности применения общей теории систем в организациях и отстаивают теорию случайностей как менее абстрактный и более практичный теоретический метод.

1973 г. Джей Гэлбрейт в работе «*Построение комплексных организаций*» формулирует концепцию системы/случайности, заключающуюся в том, что объем информации о потребностях организации представляет собой процесс установления степени ее неопределенности, взаимозависимости подразделений и функций и адаптационных механизмов.

1974г. В докладе, подготовленном для Комиссии Карнеги по высшему образованию, Майкл Кохен и Джэймс Марч использовали термин «организованная анархия» для того, чтобы передать, почему колледжи и университеты известны уникальными организационными формами, проблемами и потребностями в руководстве.

В статье Роберта Дж. Хауса и Терранса Р. Митчела «*Теория целевой ориентации в руководстве*», опубликованной в *Journal of Contemporary Business*, предлагается теория «path-goal» как полезный инструмент для объяснения эффективности определенного стиля руководства в конкретных ситуациях.

В статье Виктора Х. Врума «*Новый взгляд на принятие решений по управлению*», опубликованной в сборнике *Organisational Dynamics*, развивается полезная модель, где руководители могут установить диагноз ситуации, позволяющий определить, какой стиль руководства является более адекватным.

Статья Стивена Керра «*Вознаграждение А вместо ожидаемого Б*» в

журнале *Academy of Management Journal* доказывает, что многие системы организационного вознаграждения являются «нечестными» — они оплачивают другое поведение, не то, что предъявляется.

1975г. Оливер И. Вилльямсон в работе «Рынки и иерархии: анализ и антистратегические осложнения» анализирует принятие организационных решений по производству продукции и услуг, осуществлять ли производство внутри организации или проводить внешние закупки, используя модели экономического рынка. Он оценивает сложности на пути таких решений, как, например организационные полномочия.

Лиман Портер, Эдвард Лоулер III и Ричард Хакмен в работе «Поведение в организациях» исследуют вопрос, как возникают и развиваются индивидуально-организационные отношения, включая и то, как социальные влияния соотносятся с эффективностью работы.

1976г. Психолог Майкл Маккоби интервьюирует 250 корпоративных менеджеров и обнаруживает руководителя, чья основная сфера интересов лежит в той «конкурентной деятельности, где он может оказаться победителем».

Дженсен и Миклинг в работе «Затраты агентств и теория фирм» описывают организацию как простое продолжение и средство удовлетворения интересов множества лиц и групп, которые влияют на принятие решений и на которых оказывается влияние.

Книга «Концепция организационной экологии» Эрика Триста предлагает теоретическую модель, в основе которой лежит формирование области, созданной рядом организаций, чьи взаимоотношения составляют систему. Система — это область как целое, а не ее составляющие организации.

1977г. Статья Ханнана и Фримена «*The Population Ecology of Organizations*» предлагает новый термин при анализе организаций — «население организаций» (population of organizations).

Статья Саланчика и Пфеффера «Кто получает власть, и как они за нее держатся» объясняет, как власть и политика помогают организациям адаптироваться к внешней среде с помощью распределения дефицитных ресурсов по подразделениям, выполняющим наиболее жизненно важные задачи организационного выживания.

Давис и Лоуренс в работе «*Matrix*» предостерегают против использования матричной формы организации, если не существует особых организационных условий, способствующих успеху.

Розабет Мосс Кантер в статье «Мужчины и женщины корпорации» описывает особые проблемы власти и политики в организациях, с которыми сталкиваются женщины.

В статье Томаса Дж. Питерса «Символы, модели и внешняя среда: оптимистическая практика, принятая для реализации планов», опубликованной в *Organizational Dynamics*, представлен первый основной анализ символического управления в организациях для привлечения внимания к литературе «мэйнстрима» организационной теории.

1979г. В статье Розабет Мосс Кантер «Неудачи власти в управленческих

кругах» в журнале *Harvard Business Review* выясняются организационные позиции, при которых имеет место тенденция к созданию властных проблем. Автор утверждает, что безвластие зачастую является большей проблемой для организации, чем власть.

Опубликована книга «Структурирование организаций» — первая книга Генри Минтцберга из серии «Теория политики управления»

1980 г. В работе Коннолли, Конлона и Дейча «Организационная эффективность: множественность участников» дается оценка организационной эффективности, которая должна включать множество критериев, отражающих разнообразные интересы различных участников.

В статье Мерилы Раис Луиса «Удивление и впечатление: что испытывают новички, оказавшиеся в незнакомой организационной обстановке» в журнале *Administrative Science Quarterly* предполагается, что поиск истины новичками, как правило, опирается на неадекватные источники информации, что может уводить их в сторону.

1981 г. Энтони Кобб и Ньютон Маргулис утверждают в книге «Организационное развитие: политические перспективы», что совершенствование организационной структуры развивает адаптивность к изменениям политики. Но политическая активность практиков СОС чревата серьезными утилитарными и ценностными проблемами.

В книге «Власть в организациях» Джеффри Пфеффер объединяет положения использования власти и политики школы организационной теории.

«Теория Z» Томаса Оучи и «Искусство японского управления» Паскаля и Атоса популяризируют японские методы управления.

1982 г. Организационная культура становится «острой» темой в экономической литературе после выхода таких книг, как «В поисках высокого качества» Питерса и Уотермана, «Корпоративная культура» Дила и Кеннеди и передовой статьи в *Business Week* о корпоративной культуре.

1983г. Генри Минтцберг в работе «Власть внутри и вокруг организации» трансформирует школы власти и политики организационной теории в законченную теорию политики управления.

Розабет Мосс Кантер в работе «*The Change Master*» дает определение *change masters* как архитекторов организационных перемен. Это нужные люди в нужном месте и в нужное время.

Статья Мерилы Р. Луиса «Организации как носители культуры *Milieux*» является первым полным опубликованным изложением предпосылок и позиций школы организационной культуры.

Работа Майкла Килея «Оценки организационной теории и обучение управлению» предполагает, что организации существуют благодаря соглашению о совместной деятельности для достижения отдельных целей ее важных подразделений, не достигая организационных целей и задач.

Ян И. Митрофф в работе «Держатели акций организации: того сознания» объясняет, как понимание внутренних и внешних держателей акций влияет на организационное поведение — особенно на принятие решений по сложным проблемам организационной политики.

Понди, Фрост, Морган и Дандридж выступают в качестве редакторов первого тома труда «*Организационный символизм*», посвященного проблемам символического управления.

Статья Линды Смирчич «*Общее понимание организаций*» исследует, как системы принятых понятий развиваются и поддерживаются в организациях путем символических организационных процессов, а также показывает, как эти общепринятые понятия характеризуют общность организационной культуры и отличительные качества членов организации.

1984г. Серджованни и Корбалли редактируют первый широко признанный сборник докладов на тему о перспективе организационной культуры «*Руководство и организационная культура*». Во вступительной статье Серджованни «Культурные и состязательные перспективы в административной теории и практике» четко изложены фундаментальные базовые понятия организационной культуры и перспективы символического управления.

Сизл и Мартин обобщают опыт качественного и количественного исследования по организационной культуре в работе «*Роль символического управления*»: как менеджеры могут эффективно передавать организационную культуру.

1985г. Эдгар Шайн дает наиболее обстоятельную и полную информацию о школе организационной культуры в работе «*Организационная культура и лидерство*».

В «*Иррациональной организации*» Ниле Бранссон размышляет о том, что рациональность может привести к хорошим решениям, но это снижает возможность организационных действий и перемен.

«*Административное развитие*», написанное Мухаммадом А. Аль-Буразй, соединяет современную методологию и технику исследования с сутью ислама, его ценностями и этикой, чтобы показать, каким образом исламская перспектива (как система и образ жизни) является важной движущей силой в процессе административного развития в мире.

1986г. «*Корпоративная культура: диагноз и перемены*» Десмонда Грэйва представляет собой первый серьезный методологический научный труд по «диагностике» организационной культуры.

Майкл Хармон и Ричард Майер помещают обстоятельный раздел о применимости организационной теории в государственном секторе в работе «*Организационная теория в государственной администрации*».

Работа Гарета Морган «*Имидж организации*» развивает искусство ознакомления и понимания организаций, начиная с предпосылки, что теории организации основываются на четких, но частичных интеллектуальных имиджах или метафорах.

1988г. Майкл Килей соединяет и расширяет свои прежние представления о множестве составляющих, организационных целях, системах справедливости, ценностях и организационной стоимости в книге «*Социально-контрактная теория организаций*».

Квин и Камерон составляют «*Парадокс и трансформация*» – важный

сборник очерков о необходимости управления с наличием парадоксов в сложных организациях вместо того, чтобы пытаться обязательно их устранить.

Шошана Зубофф в работе «*Возраст умной машины*» исследует эффекты информационных технологических изменений в вопросах полномочий и иерархий – общества и организаций.

1989г. Книга Розабет Мосс Кантер «*Когда гиганты учатся танцевать*» рассматривает вопрос, как организации могут извлекать преимущества одновременно и из малых (гибкость) и из больших масштабов (выносливость).

Книга «*Развивающийся корпоративный характер*» Алана Вилкинса объясняет, как трудно, но возможно изменить элементы организационной культуры, не разрушая позитивные аспекты культуры, которые уже существуют.

1990г. Салли Хельгесен создает дневниковые исследования, которые изучают, как женщины-лидеры принимают решения, собирают и распространяют информацию в организациях. Хельгесен в работе «*Женское преимущество*» доказывает, что «женщины могут стать новыми японцами» в управлении.

В книге «*Восхваление иерархии*» Эллиотт Жак утверждает, что критики иерархии введены в заблуждение. Вместо необходимости иметь новые организационные формы компаниям нужно учиться, как лучше управлять иерархиями.

Джеймс Ф. Шорт-младший и Ли Кларк в работе «*Организации, неопределенности и риски*» описывают, как на организационное поведение влияет принятие решений в условиях риска и неопределенности и как, в свою очередь, риск и неопределенность влияют на принятие решений в организациях.

Пол С. Гудман и Ли С. Спроул в «*Технологии и организации*» описывают, как на организационное поведение влияют новые технологии. Они утверждают, что влияние технологий настолько сильное, что организации должны находить новые пути руководства на предприятии для того, чтобы приспособиться к новому технологическому и деловому климату.

В книге Аллана Р. Конна и Дэвида Л. Брэдфорда «*Влияние без полномочий*» ведется дискуссия по альтернативному методу достижений в работе, основанному на законе возвратности, который ведет к организационному самоуполномочиванию и взаимной удовлетворенности работой членов организации.

«*Символы и артефакты: взгляд на корпоративный ландшафт*» – работа, написанная Паскуалем Гаглиарди, сосредоточивает внимание на корпоративных «артефактах»: зданиях, предметах, имиджах и формах, участвующих в корпоративных структурах. Гаглиарди представляет социальные конструктивистские, феноменологические и толковательные картины реальности.

Ставшая весьма популярной книга Питера Сенджа «*Пятая дисциплина*» описывает организации с ограничениями в обучении и показывает, как «обучающиеся организации» пренебрегают неблагоприятными условиями и

преодолевают их.

Дэвид Ульрих и Дэйл Лэйк развивают теорию, которая придает особое значение организационным возможностям. Их книга *«Организационные возможности: конкуренция внутренняя и внешняя»* объясняет, что такое «возможность» и как развивать конкурентоспособность, основываясь на мероприятиях по управлению.

Статья Лекса Дональдсона *«Легкая рука: организационная экономика и теория управления»* в журнале *Academy of Management Review* показывает потенциальные возможности и трудности организационной экономики.

Глава Карла Вайка *«Технология как двусмысленность: создание смысла в новых технологиях»* в книге Гудмана и Спроула *«Технологии и организации»* рассматривает познавательность процессов, которые используются людьми в их приспособляемости к условиям непредсказуемых и хаотичных событий.

1991г. Роберт Г. Лорд и Карен Дж. Майер в книге *«Обработка информации: осуществление связи между восприятием и исполнением»* рассматривают лидерство как организационный, «командирский» процесс информации (рациональный, ограниченной емкости, квалифицированный и кибернетический) и связывают это с тем, как другие участники в условиях лидерства обрабатывают информацию.

Книга Катлина Д. Риана и Дэниэла К. Остерайха *«Освобождение от страха на рабочем месте: как преодолеть невидимые барьеры на пути к качеству, производительности и инновациям»* объясняет взаимозависимость между страхом и производительностью на рабочем месте.

Манфред Кетс де Врие в работе *«Organizations in the Couch»* демонстрирует, как рациональные и иррациональные модели поведения индивидуума влияют на организации.

1992г. Тьерри С. Паучант и Ян И. Митрофф в работе *«Трансформируя организации, склонные к кризису»* исследуют кризисные организации и психологические и эмоциональные факторы, дающие возможность менеджерам преодолевать ожидаемый кризис.

В книге Джеффри Пфеффера *«Управление властью»* показано, как консолидировать власть и использовать ее для конструктивных организационных целей, даются практические рекомендации для менеджеров, как пользоваться властью для продвижения, как перестать ее бояться и понять, что если они не воспользуются властью, то это сделает кто-то другой.

«Организационная архитектура» Дэвида Надлера, Маркса Герштайна и Роберта Шоу использует архитектуру как метафору для нахождения развивающихся форм и черт эффективных организаций будущего, включая автономные рабочие бригады, высокопроизводительные рабочие системы, систему связей, автоматическое проектирование и размытые границы организаций.

Чарлз Хампден Тернер в своей работе *«Создавая корпоративную культуру: от разногласий к гармонии»* рассматривает организации, имеющие проблемы из-за развивающихся культур, использующих перспективу «центральных дилемм». Дилеммы – это две «леммы», или предположения,

расположенные на одной оси, с организацией между ними.

«Гендеринг организационной теории» Джона Аккера утверждает, что обычная деятельность в организациях не является нейтральной для полов. Они увековечивают «родовую подструктуру внутри самой организации и в более широком слое общества», так же как и в организационной теории.

В бестселлере Дэвида Осборна и Теда Геблера *«Перестраивание правительства: как предпринимательский дух трансформирует государственный сектор»* утверждается, что государственные ведомства созданы так, чтобы быть защитой от политиков и бюрократов, набирающих слишком большую власть и неправильно использующих общественные деньги. Вместо этого обществу необходимо «правительство предпринимателей».

Книга Ральфа Д. Стаей *«Управление неизвестным: стратегические границы между порядком и хаосом»* ставит под сомнение точку зрения, что организационный успех происходит от стабильности, гармонии, предсказуемости и устойчивого равновесия. Руководство должно охватывать «безграничную нестабильность», поскольку беспорядок и нерегулярность организационных связей могут оказаться положительным фактором.

Ричард Бекхард и Венди Причард в работе *«Изменение сути»* обсуждают вопрос о поведении руководителей, что необходимо для инициирования и управления фундаментальными организационными изменениями.

1993г. Книга Вильяма Берквиста *«Постмодерновые организации»* сравнивает понятия «предмодерн», «модерн» и «постмодерн» для пяти измерений организационной жизни: размер и сложность, миссия и границы, лидерство, коммуникации, стоимость основного капитала и рабочей силы.

Книга *«Культурная многогранность организаций»* Тэйлора Кокса-младшего исследует потенциальные преимущества и трудности, которые могут возникать в организации в связи с наличием различных культур.

Ян И. Митрофф и Гарольд А. Линстоун в работе *«Неограниченный разум: нарушение каналов традиционного делового мышления»* исследуют вопрос, что значит быть геем в корпоративном мире и как справляться с сексуальной направленностью на рабочем месте. Они поощряют открытость в корпоративной практике, например учет сексуальных предпочтений, пола и этнической принадлежности при реализации программ обучения, найма на работу и сохранения места работы.

В статье Л. Дугласа Киль *«Нелинейный динамичный анализ: оценка системных концепций в правительственном ведомстве»*, опубликованной в *Public Administration Review*, выдвигается предположение, что нелинейная динамика или теория хаоса могут относиться к государственным ведомствам, поскольку организации людей являются нелинейными системами.

В книге *«Управление хаосом и сложностью в правительстве»* Л. Дуглас Киль рассматривает применение теории хаоса к самоорганизации в государственном управлении. Киль показывает, как глубинные структуры и процессы ведомственной динамики могут способствовать обучению и возможности справляться с рисками и неопределенностью.

Тема 3. Организация как система.

3.1. Упражнение «Виды систем».

Цель: Провести исследование организации как системы.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты системного подхода;
- привести практические примеры по изученной теории.

Этапы работы:

1. Дайте определение системе и подсистеме.
2. Представьте классификацию систем.
3. Приведите несколько примеров подсистем: технических, биологических, социальных.
4. Системы могут классифицироваться на: искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие. Приведите примеры на каждую из систем.
5. Какие системы относят к материальным, какие к нематериальным? Приведите примеры и обоснуйте их.
6. Какими признаками обладают системы? Обоснуйте ваш ответ.
7. Сделайте выводы.

3.2. Опрос «Классификация организаций».

Подготовьтесь к опросу по материалам лекционного занятия и по нижеприведенному материалу.

Основными критериями разделения организаций выступают:

1. Социальный статус (правительственные и неправительственные). Статус *правительственной организации* присваивается высшим официальным органам власти. К ним относятся организации, зафиксированные в конституции КР, указах Президента КР и т.д., например, министерства, Администрация Президента КР. *Неправительственная организация* — форма предприятия (юридического лица), созданная гражданами по своей инициативе и на свои деньги (или гранты). Обычно создаются различными правозащитниками.
2. Правовой статус (формальные и неформальные). *Формальная организация* — организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации. *Неформальная организация* — спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.
3. Цель и способ существования (коммерческие и некоммерческие). К *коммерческим организациям* отнесены хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия; к *некоммерческим* — потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения. Наряду с перечисленными «единичными» формами суще-

ствуют и объединения коммерческих и некоммерческих организаций — ассоциации и союзы.

4. Источники финансирования (бюджетные и небюджетные). *Бюджетные организации* планируют масштаб своей деятельности исходя из выделяемых государственных средств. *Небюджетные организации* сами изыскивают источники финансирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг).
5. Масштаб деятельности (местные, региональные, национальные, международные).
6. Направленность деятельности (хозяйственные и общественные). *Хозяйственные организации* предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции. *Общественные организации* создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ).

Контрольные вопросы:

1. По каким критериям классифицируются организации?
2. Какие организации относятся к правительственным и неправительственным?
3. Какие организации относятся к формальным и неформальным?
4. Какие организации относятся к коммерческим и некоммерческим?
5. Какие организации относятся к бюджетным и небюджетным?
6. Какие организации относятся к хозяйственным и общественным?

Организации принято разделять на четыре группы: особо малые, малые, средние и крупные организации³⁰. В соответствии методологией НСК КР существуют следующие схемы классификации:

а) Схема классификации хозяйствующих субъектов по типам в зависимости от среднесписочной численности оплачиваемых работников:

Классификационный код	Тип предприятия по среднесписочной численности оплачиваемых работников	Порог и интервал значений среднесписочной численности оплачиваемых работников	
		группа I	группа II
10	Малые предприятия	до 50 включительно	до 15 включительно
	в том числе особо малые	до 15 включительно	до 7 включительно
20	Средние предприятия	от 51 до 200 включительно	от 16 до 50 включительно

б) Схема классификации хозяйствующих субъектов по общему объему оборота (производства, работ, услуг):

³⁰ Категориями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующей продукции.

Классификационный код	Тип предприятия по общему объему оборота (производства, работ и услуг)	Порог и интервал значений общего объема оборота (производства, работ и услуг), тыс. сомов	
		группа I	группа II
10	Малые предприятия	до 500	до 500
	в том числе особо малые (микропредприятия)	до 150	до 230
20	Средние предприятия	от 500 до 2000	от 500 до 2000

Контрольные вопросы:

1. Какие организации относятся к особо малым, малым, средним и крупным организациям в зависимости от среднесписочной численности оплачиваемых работников?
2. Какие организации относятся к особо малым, малым, средним и крупным организациям по общему объему оборота?

3.3. Опрос «Организационно-правовые формы хозяйственных организаций».

Подготовьтесь к опросу по материалам лекционного занятия и по нижеприведенному материалу.

Различают следующие организационно-правовые формы хозяйственных организаций:

- Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности.
- Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) учреждается одним или несколькими лицами. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества.
- Акционерное общество (АО) – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть открытым (ОАО) или закрытым (ЗАО).
- Полное товарищество – коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом (в т.ч. личным).
- Товарищество на вере (ТВ – коммандитное товарищество) включает полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Статус полных товарищей аналогичен полному товариществу. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов.
- Хозяйственное общество считается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения. На основное хозяйственное общество или товарищество возлагается

полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

— Хозяйственное общество признается зависимым, если другое (участвующее в его делах) общество имеет более двадцати процентов голосующих акций или двадцати процентов уставного капитала ООО.

— Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена неделимой. Независимо от величины пая каждый член кооператива имеет один голос.

— Унитарным предприятием (УП) является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым.

К групповым организационным формам относят компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. В их числе, например: ассоциация, картель, консорциум, концерн, корпорация, синдикат, трест, финансово-промышленная группа, холдинг и другие.

Ассоциация – объединение самостоятельных предприятий по технологическому признаку.

Картель – долговременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Члены картеля не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач.

Консорциум – долговременное договорное объединение ряда однородных организаций. Особенностью является то, что он выступает как единое целое с другими партнерами, при том, что его члены также не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности.

Концерн – долговременное договорное объединение ряда организаций для формирования системной технологической цепи «финансирование-снабжение-производство-сбыт». Организации, входящие в концерн, не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач, не связанных с деятельностью концерна.

Корпорация – синоним акционерного общества.

Синдикат – договорное объединение предприятий, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих предприятий, но потеря ими коммерческой независимости.

Трест – долговременное договорное объединение ряда организаций, при котором входящие в него организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность.

ФПГ – объединение типа концерна, взятое под опеку государством на определенный срок для содействия в создании мощной базы для удовлетворения стратегических потребностей общества.

Холдинг-компания – АО, владеющее контрольными пакетами акций юридически самостоятельных организаций с целью осуществления контроля за их деятельностью.

Контрольные вопросы:

1. Какие основные организационно-правовые формы хозяйственных организаций? Дайте их определение.
2. Какие компании относят к групповым организационным формам? Дайте их определение.

3.4. Практическое задание «Юридическое лицо».

Представьте к обсуждению на выбор:

- а) пример учредительных документов, свидетельства о регистрации и устав ОсОО;
- б) пример устава АО;
- в) пример свидетельства на ведение предпринимательской деятельности частного предпринимателя и патент на осуществление предпринимательства.

3.5. Практическое задание «Создание собственной организации».

Цель: изучить этапы создания организации на территории Кыргызской республики.

Задание:

Ознакомьтесь со следующим материалом и пройдите по ссылке для ознакомления со всеми особенностями, связанными с созданием организации.

Основные организационно-правовые формы:

ООО; АО; Партнерство; Представительство/Филиал.

Минимальный уставный капитал:

ООО - 100 Сом (2,5 долларов США).

АО: открытое – 1225 долларов США, закрытое – 245 долларов США.

Для регистрации юридического лица Вам необходимо определиться со следующими вопросами:

1. Какая правовая форма Вас больше устроит,
2. Название юридического лица,
3. С какой территориальной налоговой инспекцией Вы хотели бы работать,
4. Определит учредителя и директора фирмы,
5. Уставный капитал,
6. Предпочтительный банк,
7. Основные виды деятельности фирмы.

Для регистрации ООО или ЗАО(АО) необходимы следующие документы:

- от учредителей – физических лиц: паспорта;
- от учредителей – юридических лиц: учредительные документы и документы о назначении исполнительного единоличного органа этого юридического лица;
- паспорт директора нового общества.

В случае, если учредителем компании будет являться иностранный гражданин: переведенный на русский язык и нотариально заверенный паспорт.

В случае, если учредителем будет иностранное юридическое лицо: переведенные, нотариально заверенные учредительные документы и документ, подтверждающий полномочия представителя этого юридического лица.

Регистрация фирмы складывается из следующих этапов:

Регистрация общества в органах юстиции, налоговых органах и постановка на налоговый учет в налоговой инспекции по адресу места нахождения предприятия и в социальном фонде.

Срок регистрации – 5 рабочих дней.

Изготовление печати общества – 1 день.

Открытие счета в банке – от 1 до нескольких дней (в зависимости от выбранного банка).

На ссылках представлена полная информации по процедуре регистрации ОсОО и ЧП в КР:

http://www.inform.kg/ru/registratsiya_osoo/

http://www.inform.kg/ru/registratsiya_chp/

Тема 4. Жизненный цикл организации (ЖЦО).

4.1. Контрольная игра «Действия руководителя на этапах жизненного цикла организации».

Цель: Изучить действия руководителя на этапах ЖЦО.

Этапы работы:

- а) внимательно ознакомьтесь с нижеприведенным материалом;
- б) ответьте на вопрос: что должен предпринять руководитель на стадии создания, роста, зрелости и упадка организации?
- в) разделите и вновь сложите по блокам каждый из элементов предложенного материала.
- г) подведите итоги совместно с преподавателем.

Руководитель должен

на стадии создания организации:

- тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;
- собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;
- взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;
- принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотиваций и стимулов.

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

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т. п.

на стадии зрелости руководитель организации должен:

- систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;
- проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;
- совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;
- создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т. п.

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

- рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.

4.2. Ситуационная задача «ЖЦО: роль формализации в построении оптимальной структуры».

Цель: Рассмотреть ЖЦО на конкретном примере.

Задачи:

1. на конкретных примерах в ходе коллективного обсуждения развить навыки анализа особенностей функционирования и развития структуры;
2. рассмотреть на конкретных примерах проблемы, связанные с упадком организации и перспективы, связанные с усилением формализации.

Подготовка к семинару: прочитать и проработать материалы Лекции 4 и материалы кейсов (Кейс 1 Yahoo, Кейс 2 UPS).

4.2.1. Задание: Внимательно прочитайте кейс 1 «Упадок Yahoo». Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компаний? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждение этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации

Кейс «Упадок Yahoo».

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги.

Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в

который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года.

Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. - Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

4.2.2. Задание: Внимательно прочитайте кейс 2 «В службе UPS порядок». Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компания?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?
3. На стороны жизни и деятельности сотрудников направлены правила и регуляции в UPS?
4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?

7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?

8. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации

Кейс «В службе UPS порядок».

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане). Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продления служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных дос-

тавок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

4.2.3. Задание (выполнить письменно): изучив материалы кейс-стади, охарактеризуйте ситуацию в формате нижеприведенной таблицы.

	Yahoo	UPS
1. Стадия жизненного цикла организации		
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла		
3. Охарактеризуйте характер формализации организации, степень бюрократизации		
4. В чем может состоять оптимистический сценарий развития организации		
5. В чем может состоять пессимистический сценарий развития организации		

Тема 5. Принципы организации.

5.1. Практическое упражнение «Принципы теории организации на практике».

Цель: Применить теоретический материал к практическим примерам реально действующих организаций.

Задание:

1. Ознакомьтесь с лекционным материалом и материалом приведенным ниже.
2. Приведите пример использования принципов в действующей организации.

Принципы организации.³¹

³¹ Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учебно-методический комплекс. — М.: Юрист, 2006. — 139 с.

○ Наиболее общие: устойчивости, подвижности, приоритетности, ответственности, непрерывности и постепенности любых изменений, способности к адаптации.

○ Принципы, применяемые к персоналу:

- Измеримости (возможности количественной и качественной оценки результатов деятельности);
- Единогласия – везде, где персонал (менеджеры и исполнители) участвует в принятии решений (теория организации, менеджмент человеческих ресурсов, исследование систем управления, теория принятия решений и др.);
- Заслуг – оплата труда персонала и объем делегируемых полномочий в области управления ресурсами (в первую очередь финансовыми) – широко используется менеджерами США;
- Старшинства – при оплате сотрудников, имеющих значительный опыт (в менеджменте Японии);
- Персонал – наиважнейший элемент бизнес-системы.

○ Принципы, применяемые в системах управления:

- Персонал системы управления (СУ) – основа эффективности процесса управления.
- Пути, методы и формы подготовки персонала СУ:
- Концентрации усилий, специализации и универсализации, адаптации персонала к различным методам управления (централизованное, децентрализованное, параллельности и др.);
- Непрерывности движения информационных потоков и увеличения объемов информации;
- Своевременности обработки информации;
- Необходимости ритмичности управления;
- Контролируемости информационных каналов и рационализации (информации, числа элементов приема и обработки, фактора времени, числа иерархических уровней СУ и др.);
- Оптимизации СУ (обеспечение организации персоналом, техникой и технологиями, реинжиниринговые операции).

○ Принципы, относящиеся к отдельным законам теории организации (на примере двух законов):

- Развития: инерционности, эластичности, непрерывности изменений, стабилизации, нововведений, объективного характера вовлекаемости все большего числа законов и усложнения процессов и систем;
- Композиции и пропорциональности: координации усилий, ограниченности (по времени и другим видам ресурсов), необходимости и достаточности (ресурсов), гибкости, необходимости согласования усилий, достаточности (полноты результатов).

○ Принципы, используемые теорией организации:

- Четкости и однозначности (непротиворечивости) миссии, политики организации, системы целей и стратегии;
- Взаимосвязанности и взаимозависимости элементов и факторов (внутренней и внешней среды);

- Значимости и роли собственников ресурсов, предпринимателей, сотрудников (менеджеров и исполнителей), партнеров и клиентов, конкурентной среды; роль социальных составляющих;
- Целесообразность общесистемной централизации определения и распределения целей (роль центрального офиса);
- Наличия главной цели и системы ранжирования целей и задач;
- Опоры на четкую систему и «дерево» целей;
- Первичности целей по отношению к структурным элементам;
- Необходимости согласованности и координации усилий в функциональной деятельности внутри организации (сотрудники) с внешней средой (партнеры и клиенты);
- Приоритетности основной деятельности по отношению к вспомогательным составляющим;
- Единства и согласованности структурных составляющих в организации независимо от размеров и специфики функциональной деятельности (единство структурных подсистем во имя целостности системы);
- Четкости и постоянства обратной связи.

5.2. Опрос «Рационализация как процесс»

Цель: Изучить рационализацию в организации.

Задание:

1. Ознакомьтесь с материалом лекции и дополнительным материалом.
2. Подготовьтесь к опросу.

Рационализация должна привести к новому состоянию организации (к новой результативности), т. е. 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.

— Качество - это степень соответствия организационной системы внутренним требованиям (стандартам) организации. Оно включает требования к спецификациям, техническим параметрам и ожиданиям. Качество может изме-

няться в баллах, уровнях и т.д., может носить объективный и субъективный характер.

— Количество определяет масштабность организационной системы, набор ее элементов и место в окружающей среде.

— Своевременность базируется на характеристиках информации, создаваемой или потребляемой организационной системой.

- Экономичность затрат определяется следующим соотношением:

$$\mathcal{E} = R_p / R_f \cdot 100\%,$$

где R_p - ресурсы, подлежащие потреблению,

R_f - ресурсы, фактически потребленные.

Если экономичность более 100%, то можно говорить о положительной экономичности, при значениях менее 100% экономичность считается отрицательной.

- Прибыльность определяется по следующему соотношению:

$$П = D_v / I_c \cdot 100\%,$$

где D_v - валовые доходы,

I_c - совокупные издержки.

- Качество трудовой жизни - величина субъективная и определяется реакцией работников на социально-технические аспекты в организации.

Поскольку значительную часть времени человек проводит в организации, то данный показатель оценивает уровень лояльности и комфортности в организации. 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.

Таким образом, в любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе рядовых работников, либо по стечению обстоятельств. Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так и на уровне исполнения.

Изменения в организации - объективный процесс и регулируются законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований. Этот механизм включает технологию мыслительных аспектов деятельности человека, технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую палитры восприятия перемен организацией, самоорганизацию работников в форме кружков качества и т.д.

Контрольные вопросы:

1. Какие составляющие имеет результативность?
2. Чем характеризуется результативность организационной системы?
3. Какие критерии включаются в действенность затрат?

4. Как рассчитывается экономичность затрат?
5. Как рассчитывается прибыльность?
6. Что характеризует качество жизни?
7. Что означает внедрение новшеств?

5.3. Ситуационная задача «Принципы организации».

Цель: Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

Задание:

1. Внимательно прочитайте кейс 3 «Непосвященный».
2. Ответьте на риторический вопрос, заданный в конце кейса.
3. Какие варианты выхода из проблемной ситуации вы предложите?

Кейс «Непосвященный».

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевала сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, знает, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топ-менеджеров, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмахивается, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работают под началом такого генерального директора не хотят?

Тема 6. Субъекты организаторской деятельности.

6.1. Опрос «Субъекты организаторской деятельности»

Цель: Изучить организаторскую деятельность, ее объекты и субъекты.

Задание:

1. Ознакомьтесь с материалом лекции.
2. Подготовьтесь к опросу.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается диалектика субъект - объектных отношений в сфере управления?

2. Дайте определение термину «субъект».
3. Дайте определение термину «объект».
4. Являются ли понятия «субъект» и «объект» организаторской деятельности относительными или абсолютными?
5. Опишите циклическую схему взаимоотношения субъекта и объекта организаторской деятельности.
6. Кто в социальных системах является субъектами организации?
7. Дайте определение функции организаторской деятельности.
8. Приведите примеры субъектов организаторской деятельности на уровне страны, отрасли, крупной компании, средней компании, подразделения.
9. Что следует понимать под стилем управления?
10. Каковы основные стили управленческой деятельности?
11. Чем характеризуется авторитарный, демократический, либеральный стиль управления?
12. Представьте сравнительные характеристики базовых стилей управления.
13. В чем заключается специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне.
14. Для чего необходимы должностные (функциональные) обязанности для руководителя или специалиста.

6.2. Практическое упражнение «Типовые инструкции»

Цель: Изучить должностные обязанности субъектов организаторской деятельности.

Этапы работы:

- Изучите типовые должностные обязанности директора компании, заместителя директора по производству и маркетингу.
- В чем состоят особенности их управленческих воздействий?
- Сделайте выводы.

Обязанности директора компании:

- организовывать и координировать деятельность аппарата управления, обеспечивать эффективную работу всех подразделений компании;
- обеспечивать соблюдение законодательства Российской Федерации и норм международного права;
- организовывать своевременное и эффективное выполнение решений вышестоящих органов управления;
- организовывать и контролировать выполнение производственного плана, заключенных договоров и иных соглашений;
- создавать условия для производительного и безопасного труда, развития персонала, формирования благоприятного психологического климата в коллективе и системы коммуникаций с внешней средой;
- осуществлять представительские функции во взаимоотношениях с внешней средой (органы законодательной, исполнительной и судебной власти, партнеры, клиенты, конкуренты и пр.);

- организовывать учёт в компании и представлять отчётность соответствующим органам в порядке, определённом действующим законодательством и уставными документами компании.

Обязанности заместителя директора по производству:

- согласовывать свои действия с целями и задачами компании;
- организовывать и контролировать выпуск продукции основными подразделениями и службами предприятия;
- обеспечивать внедрение в производство прогрессивных методов и систем планирования и организации производства;
- организовывать и лично контролировать работу цехов (участков, лабораторий), осваивающих новые технологии и/или выпускающие новые изделия;
- обеспечивать соблюдение утверждённых стандартов и технических условий, внедрение современных методов и средств измерений и испытаний при производстве продукции, а также контроль их состояния и порядка использования;

- внедрять в практику работы основных подразделений и служб предприятия новейшие системы организации и планирования производства, создавать условия для высокопроизводительного труда персонала;

- обеспечивать соблюдение трудового законодательства, правил и норм охраны труда, техники безопасности, промышленной санитарии.

Обязанности заместителя директора по маркетингу:

- согласовывать свои действия с целями и задачами компании;
- планировать, организовывать и проводить составом маркетинговой службы (отдела) комплексные исследования, связанные с изучением рыночной конъюнктуры и потребительского спроса на продукцию компании;
- организовывать и совершенствовать:
 - систему стимулирования и сбыта продукции;
 - работу сервисных центров по эксплуатации, ремонту и техническому обслуживанию выпускаемой продукции;
 - долгосрочное, среднесрочное и оперативное планирование маркетингового комплекса и конкретных программ;
 - систему сбора, систематизации, анализа и обобщения маркетинговой информации;
 - создание баз данных по маркетингу (макро- и микросреда компании);
 - участие компании в специализированных международных, национальных, региональных и отраслевых мероприятиях (выставки, ярмарки, юбилеи);
 - работу посреднических фирм в области продвижения и сбыта продукции предприятия;
- разрабатывать предложения по формированию и совершенствованию фирменного стиля, проведению специальных акций с использованием новейших рекламных приёмов и средств (TV, радио, печать, Интернет, наружная реклама, прямой маркетинг);

- разрабатывать предложения и рекомендации по номенклатуре, количеству и ассортименту производимой продукции на основе изучения текущего

спроса и предложения, а также прогнозирования изменений на внутренних и внешних рынках³².

6.3. Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»

Цель: определить с помощью самооценки собственный стиль управления.

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Тестовое задание:

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

³² Перечень функциональных обязанностей должностных лиц составлен с использованием учебного пособия Э.А. Смирнова «Теория организации». С.226-229.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ к тесту:

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Интерпретация:

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу «ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления: сумма утвердительных ответов означает степень выраженности стиля управления

Авторитарный

0 – 7 Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении довести начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

8 – 13 Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

14 – 20 Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Либеральный

0 – 7 Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.

8 – 13 Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.

14 – 20 Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабование, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

Демократический

0 – 7 Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.

8 – 13 Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.

14 – 20 Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать

моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Подведите итоги и сделайте соответствующие выводы.

6.4. Тестирование «Мой стиль управления».

Цель: Определить собственный стиль управления.

Задание: Определите ваш стиль управления пройдя по ссылке³³: prof.osvita.org.ua и далее - Шаг к самоопределению/Тестирование/Какой стиль руководства твой?

Определив собственный стиль управления, сделайте соответствующие выводы.

Тема 7. Структурный подход к организации.

7.1. Практические примеры «Оргструктуры в условиях динамического рынка».

Цель: Исследовать примеры организационных структур.

Задание:

1. Ознакомиться с нижеприведенным материалом и материалом лекционного занятия.
2. Привести собственные примеры современных организационных структур отдельно взятых компаний.
3. Представить их характеристику.
4. Обосновать необходимость использования именно этого типа организационной структуры.

Очевидно, что для достаточно большого предприятия, работающего в условиях динамического рынка, необходимо наличие в нем специальных подразделений, упрощающих и сокращающих вопросы подготовки и принятия решений. Т.е. требуется переход от линейной организационной структуры управления, имеющей только линейные структурные подразделения и только вертикальные связи управления, на другие структуры:

- линейно-штабные;
- линейно-функциональные, функциональные;
- матричные;
- или руководитель должен передавать полномочия на нижние уровни, например, дивизиональные, вертикально интегрированные компании.

7.1.1. По сравнению с линейной, при *линейно-штабной* организационной структуре возрастают накладные расходы, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет повышения качества принимаемых решений и сокращения времени на их принятие.

³³ <http://prof.osvita.org.ua/ru/determine/testing/851/result.html>

Однако при увеличении размера предприятия руководитель уже не в состоянии справиться с возрастающим потоком возникающих вопросов, которые он должен предварительно рассмотреть и направить в штаб. Экономическая эффективность предприятия начинает уменьшаться, и потребуется переход предприятия к линейно-функциональной организационной структуре управления.

Основная область применения линейно-штабных организационных структур – небольшие и средние широкопрофильные предприятия.

Примером предприятия с линейно-штабной организационной структурой может быть, например, ООО «СтройХолдинг»³⁴, генеральный директор которого имеет свой аналитический отдел (рис. 7.1.).

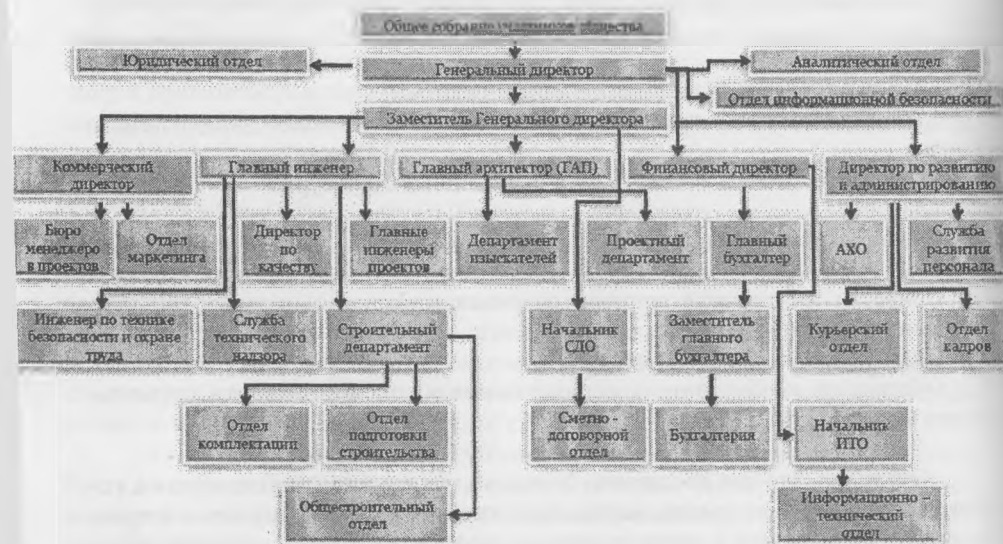


Рис. 7.1. Организационная структура ООО «СтройХолдинг»

7.1.2. Основная область применения линейно-функциональной организационной структуры это крупные государственные структуры, например, ОАО «Гидропресс» <http://www.gidropress-oren.ru/about/structure/> (к сожалению, здесь на схеме не указаны горизонтальные связи между функциональными подразделениями (главного конструктора, главного технолога) и линейными (производство)).

7.1.3. В матричных структурах по сравнению с линейно-функциональной несколько падает управляемость, но эффективность предприятия повышается за счет сокращения времени принятия решений. Примером

матричной структуры может быть, например, компании «Катод-Стройсервис»³⁵ (рис. 7.2.) структура компании Тойота³⁶ (рис. 7.3.).

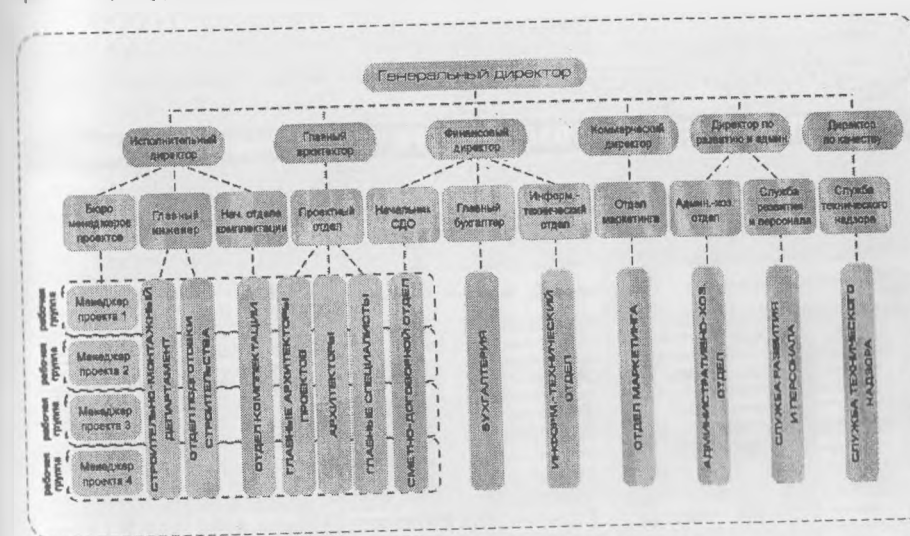


Рис. 7.2. Структура компании "Катод-Стройсервис"

Планирование продукции	Функциональные подразделения				
	Дизайн	Кузов	Ходовая часть	Двигатель	Испытания
Camry	■	■	■	■	■
Corolla	▲	▲	▲	▲	▲
Celica	▲	▲	▲	▲	▲
Прочие	▲	▲	▲	▲	▲

- Главный инженер
- Генеральный менеджер функционального подразделения
- ▲ Инженер разработчик

- Большинство инженеров подчиняется менеджерам функциональных подразделений
- Инженеры направляются на проекты по мере необходимости
- Отдел подготовки производства представляет собой самостоятельное подразделение
- Под началом главного инженера работает небольшая административная группа.

Рис. 7.3. Матричная организационная структуры Toyota.

³⁴ <http://www.stroy-holding.com/struktura>

³⁵ <http://www.katod-stroysevice.ru/about/2.html>

³⁶ <http://t-pds.ru/matrichnaya-organizaciya-toyota>

7.1.4. Примерами предприятий с дивизиональной организационной структурой может быть авиаконцерн «Приборостроение»³⁷ (рис. 7.4.).



Рис. 7.4. Организационная структура концерна «Авиаприборостроение».

7.1.5. Примером организационной структуры вертикально интегрированной компании является структура ОАО «Газпром нефть».



Организационная структура

Перечень основных дочерних обществ ОАО «Газпром нефть»:

Добыча

ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

Филиал «Муравленковскнефть» ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»

ООО «Газпромнефть-Хантос»

ООО «Газпромнефть-Восток»

ООО «Арчинское»

ОАО «Меретояханефтегаз»

ООО «Сибнефть-Югра»

ООО «Заполярье»

ООО «Газпромнефть-Ямал»

ООО «Газпромнефть-Ангара»

ООО «Газпромнефть-Сахалин»

ОАО «НК «Магма»

Зарубежный холдинг

Gazprom Neft North Africa B.V.

Gazprom Neft Equatorial B.V.

Gazprom Neft Cuba B.V.

Gazprom Neft Badra B.V.

Нефтесервис и геологоразведка

ООО «Газпромнефть-Нефтесервис»

ОАО «Газпромнефть-ННГФ»

ООО «Капитальный ремонт скважин-Сервис»

ООО «Спецтранссервис»

ООО «Ноябрьскнефтегазсвязь»

ООО «Ноябрьсктеплонефть»

ООО «РМЗ «Газпромнефть-ОНПЗ»

ООО «Ноябрьскнефтеспецстрой»

ООО «Ноябрьскэнергонефть»

ООО «НоябрьскЭПУСервис»

ООО «Сервисная буровая компания»

ООО «Нефтехимремонт»

ООО «ЯмалСервисЦентр»

ООО «Ноябрьскнефтегазпроект»

ООО «Ноябрьскнефтегазавтоматика»

ООО «Автоматика-Сервис»

ООО «Сервисная транспортная компания»

ООО «Ноябрьская центральная трубная база»

Переработка

ОАО «Газпромнефть – Омский НПЗ»

ООО «Газпромнефть – смазочные материалы»

Gazpromneft Lubricants Italia S.p.A.

ОАО «Московский НПЗ»

Экспорт нефти

Gazprom Neft Trading GmbH

Многопрофильные компании:

«Нефтяная индустрия Сербии» (NIS)

«Сибирь Энерджи» (Sibir Energy Plc)

Совместные предприятия:

ОАО «НГК «Славнефть»

ОАО «Томскнефть»

Salym Petroleum Development (SPD)

«Север Энергия»

³⁷ http://www.elara.ru/img/about/struktura_koncerna.jpg.

Реализация:

ОАО «Газпромнефть-Омск»
ЗАО «Газпромнефть-Кузбасс»
ОАО «Газпромнефть-Алтай»
ООО «Газпромнефть-Центр»
ЗАО «Мунай-Мырза»
ООО «Газпромнефть Марин Бункер»
ОсОО «Газпром нефть Азия»
ОАО «Газпромнефть-Тюмень»
ООО «Газпромнефть-логистика»
ООО «Газпромнефть-Челябинск»
ООО «Газпромнефть-Красноярск»
ОАО «Газпромнефть-Урал»
ЗАО «Газпромнефть-Аэро»
ЗАО «Газпромнефть-Аэро Новосибирск»
ЗАО «Газпромнефть-Северо-Запад»
ОАО «Газпромнефть-Ярославль»
ОАО «Газпромнефть-Иваново»
ОАО «Газпромнефть-Новосибирск»
ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт»
ООО «Газпромнефть-Аэро Мурманск»
ООО «Газпромнефть-Таджикистан»
ТОО «Газпромнефть-Казахстан»
ООО «Альянс-Ойл-Азия»
ООО «Газпромнефть-Шиппинг»
ООО «Газпромнефть-Ресурс»
ООО «Газпромнефть-Нижний Новгород»
ЗАО «Газпромнефть-Мобильная карта»
ООО «Газпромнефть-Лубрикантс Украина»

Прочая деятельность:

ООО «Газпромнефтьфинанс»
ООО «Газпромнефтьэнерго»
ООО «Газпромнефть-ЗС»
ООО «Газпромнефть НТЦ»
ООО «Газпромнефть Инвест»
ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»
ЗАО «Общественно-деловой центр «Охта»
ООО «Комплекс Галерная 5»
ООО «Газпромнефть-развитие»

Тема 8. Организационная культура и ее роль в формировании организаций.

8.1. Тест «Типы организационной культуры Зевса, Аполлона, Афины, Диониса».

Цель: Изучить типы организационной культуры по Ч. Хэнди.

Этапы работы:

1. Ознакомиться с теоретическими выкладками приведенными ниже.
2. Ответить на вопросы теста 1 и определить по итогам тестирования картину того, какой видят студенты организационную культуру организации.
3. Дополнительно определить тип организационной культуры компании по тесту 2.
4. Определить, какая культура доминирует в организации.
5. Каким образом данная организационная культура влияет на эффективную деятельность организации?
6. Подвести итоги тестирования и сделать соответствующие выводы.

Одна из известных типологий управленческих культур дана Ч. Хэнди³⁸. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

1) Культура власти, или Зевса. Это авторитарная культура. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

2) Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников, словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Она негибка, препятствует инновациям, затрудняет изменения. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

3) Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания. Это – переходный тип управленческой культуры, способен перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям.

³⁸ Хэнди Чарлз (1932), Handy Charles Работы Чарлза Хэнди посвящены проблемам организаций, причем основное внимание автор уделяет психологическим и философским аспектам их деятельности, анализирует будущее организаций и особенности процесса труда в периоды конфликтов, сдвигов и постоянных изменений.

4) Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому задачей власти является координация. Организации этого типа часто создаются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты. Часто такой тип культуры можно найти внутри большой организации, когда некоторая группа специалистов имеет сильную потребность в отстаивании своих интересов или права на особый тип отношений (например, программисты, исследователи).

Как правило в реальной оргкультуре все четыре типа тесно переплетены между собой, и речь лишь идет о том, какой из типов преобладает. Считается, что на стадии зарождения в управлении преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

При подведении итогов и окончательных выводов следует учитывать, что организационная культура находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях, должностных инструкциях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать перечисленные источники информации не следует.

Тест №1 «Типы культур Ч.Хэнди».

По итогам теста можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть, насколько она совпадает с субкультурой отдела.

Так должно быть / У нас в отделе / У нас в компании

1. Решения принимаются теми, кто:

- А) имеет большую, чем у других, власть
- Б) уполномочен по должности
- В) более компетентен в вопросе
- Г) стремится принять на себя ответственность

2. Ресурсы распределяются, исходя из:

- А) единоличного решения руководителя
- Б) существующих правил и процедур
- В) интересов дела
- Г) удобства исполнителей работы

3. Хороший сотрудник - это:

- А) исполнительный, дисциплинированный
- Б) четко выполняющий свои обязанности
- В) инициативный, мотивированный на результат
- Г) лояльный, приятный в общении

4. Поощрения и наказания определяются, исходя из:

- А) решения руководителя
- Б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка

В) специфики ситуации и типа личности сотрудника

Г) интересов персонала

5. Хороший коллектив - это:

- А) дисциплинированный
- Б) хорошо структурированный и профессиональный
- В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки
- Г) дружный, веселый

6. Успеха добиваются люди:

- А) хорошо понимающие установки руководства
- Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам
- В) мотивированные и развивающиеся
- Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми

7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что:

- А) недостаточно контроля
- Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции
- В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат
- Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен

8. Хороший руководитель:

- А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием
- Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня
- В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес
- Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе

Обработка теста:

Подсчитайте число набранных вами букв.

А - культура власти, Б - роли, В - задачи, Г - личности

Тест №2. Определение типа организационной культуры компании.

В тесте предложены десять вопросов, касающихся разных сторон работы организации.

1. **Основное дело руководства – это...**

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Направлять работу и повышать эффективность
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. **Коммуникации в нашей организации в основном:**

- А. Формальные и безличные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные
- Г. Частые и неформальные

3. **Контроль в основном основан на:**

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем

- В. Показателях сбыта продукции
Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах
4. **Мотивация чаще основана на:**
А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
Б. Надежде на повышение
В. Личных оценках
Г. Повышении статуса

5. **Организационная структура в основном:**
А. Неформальная
Б. Централизованная, функциональная
В. Децентрализованная и линейно-штабная
Г. Кросс-функциональная³⁹, ориентированная на проблему

6. **Основные ценности:**
А. Доминирование и подавление сопротивления
Б. Рациональность и поддержание порядка
В. Защита интересов членов организации
Г. Достижение целей подразделения

7. **Люди работают в основном, чтобы:**
А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
Б. Получать удовлетворение от работы
В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело
Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. **Отношения с другими организациями в основном строятся на:**
А. Взаимных интересах и общности
Б. Сотрудничестве
В. Конкуренции
Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. **Власть в основном основана на:**
А. Компетентности, опыте и знаниях
Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
В. Должностной позиции
Г. Способности и желании помогать другим людям

10. **Людей поощряют в основном за:**
А. Способность добиваться результата и побеждать
Б. Следование правилам и процедурам
В. Помощь другим людям
Г. Вклад в достижение целей организации

Обработка теста:

Для каждого вопроса отмечаются те буквы, которые обозначили в анкете. Затем по каждой колонке подсчитывается число баллов (отмеченных букв).

³⁹ Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении

ВОПРОС	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В

8.2. Тест «Организационный климат».

Цель: Определить организационный климат в организации на примере ВУЗа.

Этапы работы:

1. Провести тестирование по отношению к определенному объекту исследования.
2. На основании проведенных тестов подведите итог, что свойственно организации.

Тест «Организационный климат».

Отметьте наиболее подходящий ответ к предлагаемым ситуациям.

СИТУАЦИЯ	нет	скорее нет	скорее да	да
1. В случае срывов, неудач, нарушений в моей фирме всегда идет активный поиск виновных				
2. Многие сотрудники стремятся обезопасить себя доклатными записками и другими бумагами				
3. Доступ к информации зависит от положения работника (в глазах начальства), а не от его функций				
4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой фирма, группа. Цели неизвестны многим				
5. Если допущена ошибка, об этом первым узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги				
6. Господствует «эгоизм группы»				
7. Сотрудники редко относят к себе принятые решения. Скорее, они воспринимают эти решения не как свои, а как – «Что, начальники наши не знают, куда это все ведет?»				

8. Спокойно и планомерно заняться собственной работой удается после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				
9. Большинство руководителей не строит управление на коллегиальной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему: «приказ-подчинение»				
10. Когда речь идет о руководителях, обычно говорят: «Эти там, наверху»				
11. Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12. Совещания длятся слишком долго и завершаются часто безрезультатно				
13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, по каким критериям оценивают его труд				
14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробовать» новые идеи и предложения по совершенствованию производственных процессов				
15. Энтузиазм в работе – редкость				
16. В принципе, работники четко делятся на два вида: «старики» (люди первого призыва, «пионеры») и новички				
17. Многие работники «окапываются», заняты подстраховкой «на все случаи жизни», используя для этого свои должности и проявляя бдительность в отношении своих прав				
18. Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и поверхностных наблюдений				
19. Многих работников мучает мысль, зачем они так долго учились тому, чего не дают применить. Они чувствуют, что не могут показать, на что способны				
20. Не часто работники осознают, что потери времени и недобросовестная работа угрожают интересам фирмы и их собственным				
21. Работники, в общем-то, не хотят коллективного управления. Они не хотят знать, куда идет фирма, хотят делать то, что им укажут, и не переживают, если эти указания оказались неверными				
ИТОГО:				

Обработка теста:

Просуммируйте отметки по каждой графе ответов.

Чем выше будет полученная цифра в первых столбцах, тем лучше психологический климат, тем выше степень его зрелости.

Чем выше показатель, полученный в последних столбцах, тем выше опасность конфликтов и неприятностей для коллектива.

Крайние столбцы – это абсолютные показатели. Отметки в этих столбцах поставлены без малейшего колебания или сомнения в достоверности и соответствуют реальной ситуации. Судя по абсолютным показателям можно сказать, какой организационный климат сформировался в коллективе.

Средние столбцы – показатели относительные. Отметки в них говорят о том, что ситуация еще не до конца определена и время от времени тяготеет к одному из крайних столбцов. Относительные показатели свидетельствуют о продолжающемся процессе формирования организационного климата.

8.3. Практическое упражнение «Здоровый климат»

Цель: Приобрести навыки определения организационного климата в организации.

Этапы работы:

1. Ознакомьтесь с лекционным материалом и материалом представленным ниже.
2. Приведите контрастные характеристики к признакам «здорового» организационного климата. Чем характеризуется «нездоровье»?
3. Приведите примеры, подтвержденные практикой действующих организаций, относительно «здоровья» и «нездоровья» среди сотрудников.

Характерные черты «ЗДОРОВОГО» организационного климата:

- а) Работники рассматривают организационные цели как свои собственные.
- б) Силь руководства адекватен рабочим ситуациям.
- в) Взаимное доверие, внимание и поддержка на всех уровнях организации.
- г) Внимание к организации труда и качеству рабочей жизни.
- д) Высокая степень готовности работников выполнять сложные, перспективные и ответственные задания с высокими стандартами исполнения.
- е) Справедливая система поощрений, признание заслуг и достижений.
- ж) Справедливость и честность в отношении руководства с персоналом.
- з) Открытые каналы коммуникации и привлечения людей к решению проблем организации и принятию решений.
- и) Приверженность работников своей организации и ощущение собственной необходимости и значимости для организации.

Дополните собственными примерами приведенный список.

8.4. Практическое упражнение «Типы организационных культур»⁴⁰.

Цель: Изучить типы организационной культуры по Майку Бурке.

Этапы работы:

1. Ознакомиться с теоретическими выкладками приведенными ниже.
2. Определить, какая культура доминирует в вашей организации.
3. Привести примеры из практики действующих организаций.
4. Каким образом организационная культура влияет на эффективную деятельность организации?

Классификация и характеристики отдельных типов организационных культур по Майку Бурке.

Из мировой практики известен ряд подходов к организационной культуре. Майк Бурке (Франция) предлагает следующую классификацию, содержащую 8 типов организационной культуры:

1. «Оранжевая» – организационная культура характерная для статических организаций, все усилия которой направлены на реагирование на изменения и сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.

2. «Отдельные колоски» – характерна для средних и мелких организаций, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер, поведение их зависит полностью от воли руководителя, мотивация персонала выражена слабо, постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.

3. «Огород» – организации имеют пирамидальную структуру, стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимальных изменений. Мотивация персонала на низком уровне.

4. «Французский сад» – ярко выраженная иерархическая структура управления, отношения людей бюрократизированы, люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

5. «Крупная плантация» – используется на предприятиях с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Особенность – приспособление к изменениям окружающей среды, наличие горизонтальных связей и гибкость персонала, поощряемая системой мотивации.

6. «Лиана» – организационная культура, отличающаяся сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

7. «Косая рыба» – организационная культура, свойственная предприятиям, отличающихся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректи-

рующих свою структуру и меняющих поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

8. «Кочующая орхидея» – присуща неформальным организациям, которые исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура организации постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Мотивации персонала практически отсутствуют.

Следует учитывать, что выбор типа организационной культуры – задача руководителя организации. При формировании организационной культуры на фирме, руководитель может воспользоваться следующими рекомендациями:

- осуществление ненавязчивого руководства;
- сосредоточение усилий на создании организационных ценностей и норм поведения;
- вовлечение членов коллектива в процесс создания имиджа организации;
- влияние на поведение сотрудников путем разработки системы мотиваций;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- организация информационного обмена как внутри организации, так и вне организации.

Тема 9. Доверие в организациях.

9.1. Групповое обсуждение «Битва за доверие».

Цель: Изучить аспекты доверия в коллективе при поиске работы.

Этапы работы:

1. Внимательно ознакомьтесь с лекционным материалом.
2. Разделившись на группы, обсудите материал нижеприведенной статьи.
3. Какие тезисы вам более всего запомнились? Почему?
4. Поставьте себя на место работодателя. Какие вопросы вы стали бы задавать соискателю, можете ли вы доверять вашему потенциальному работнику?
5. Поставьте себя на место соискателя. Почему вам должны доверять?
6. Подведите итоги обсуждению и презентуйте ваши выводы.

«Битва за доверие»⁴¹.

Во время интервью работодатель старается не только убедиться в профессиональной состоятельности кандидата, но и определить, насколько быстро он сможет адаптироваться к новым условиям. Поэтому не стоит удивляться вопросу: "Что вы будете делать, чтобы завоевать доверие коллектива?"

Этот вопрос часто ставит в тупик. Дело в том, что в каждом сообществе под доверием может подразумеваться что-то свое. Попробуем разобраться, что именно.

Расшифровка

⁴⁰ Арутюнова, Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.

⁴¹ Представлено в сокращении. Источник: <http://planetahr.ru/publication/3828>

Итак, что же хотят узнать, когда задают такой вопрос?

Скорее всего, то, какими видит доверительные отношения сам соискатель. Насколько человек коммуникабелен в принципе, нуждается ли он в обществе других, в их одобрении и поддержке. Здесь надо показать, что общение и формирование дружеских отношений для вас хотя и значимо, но не важнее работы. Умеет ли кандидат подстраиваться под существующие правила, необходимо понять, какое именно поведение считается нормой в данной компании. Какие действия потенциальный сотрудник планирует предпринять, чтобы завоевать расположение коллег. Сможет ли он стать своим в данном коллективе.

Логика ответа должна выстраиваться по следующей схеме: «На мой взгляд, доверие довольно трудно завоевать какими-то специальными действиями. Скорее наоборот: тот, кто стремится войти в доверие, чаще вызывает настороженность. Моя задача на первом этапе — познакомиться со всеми, постараться понять, какие правила существуют в коллективе, кто за что отвечает, как мой функционал переплетается с другими, выяснить все необходимые рабочие коммуникации. Для меня очень важно быть частью команды, поэтому я стремлюсь по возможности поддерживать коллег, делать комплименты, если я вижу, что человеку действительно удалась его работа, находить точки соприкосновения, при этом избегая в разговорах неприятных тем. Кроме того, я сама стараюсь быть максимально открытой, чтобы люди могли понять и мой характер. Нет смысла прятаться под какой-то маской перед теми, с кем предстоит вместе работать. Чем быстрее они разберутся в том, что я за человек, тем проще им будет со мной общаться».

Профессиональный авторитет

Первая степень доверия, которой порой бывает вполне достаточно, для того чтобы стать «своим» человеком, это уверенность ваших коллег в том, что вы будете грамотно исполнять свои обязанности, и им не придется исправлять ваши ошибки и недочеты.

HR консультант дополняет: «Универсального способа завоевать доверие не существует, ведь все организации разные, поэтому отвечать лучше, исходя из того, как кандидат собирается поступать на самом деле. Скорее всего, каждый будет руководствоваться собственными соображениями и прошлым опытом. Кто-то сразу попытается наладить контакт (общие функциональные обязанности, подчинение), кто-то займет наблюдательно-выжидательную позицию, и только поняв, кто есть кто, постарается завязать знакомства. Очевидно, что любой работодатель будет доволен сообщением о том, что в первый рабочий день потенциальный сотрудник постарается со всеми познакомиться, понять структуру, особенности построения рабочего процесса».

Как поделить бонусы?

Соискатель Марина К., которая пришла устраиваться в одну из таких компаний, выстроила свой ответ следующим образом: «Для начала я посмотрю, что принято в данном коллективе, как общаются между собой остальные сотрудники, и постараюсь вписаться в существующую схему. В качестве примера я могу рассказать ситуацию, которая была у меня на предыдущей работе. Когда я только устроилась, то первый покупатель у меня появился почти сразу, по-

этому мне пришлось постоянно обращаться за помощью к моей коллеге — я еще не знала многих тонкостей. Когда сделка была оформлена, я честно передала сотруднице половину бонуса. Это сразу расположило ко мне отдел: все поняли, что я не из тех, кто будет рвать клиентов из рук, и мне можно доверять».

Скандалист

Меньше всего работодателям нужны ситуации, когда сотрудники, вместо того чтобы работать, начинают выяснять отношения. Причиной таких проблем может стать все, что угодно, от личной неприязни до распределения обязанностей. Но чаще всего разбирательства возникают из-за разницы в заработной плате у людей, выполняющих сходный функционал.

Если, отвечая на вопрос, кандидат не касался денежной темы, то рекрутер уточнял: «Будете ли вы интересоваться зарплатами сотрудников?» или «Что вы будете делать, узнав, что коллега, выполняющий меньший объем работы, имеет больший оклад?» Кандидат ответивший что-то вроде: «Постараюсь прояснить ситуацию у остальных сотрудников и выявить несправедливость!» — не проходил интервью. О каком доверии может идти речь, если человек во всем ищет подвох?

«Двойное дно»

Какой бы слаженной и лояльной ни была команда, рано или поздно наступает момент, когда руководитель и подчиненные оказываются по разные стороны баррикад. В этом случае доверие сотрудников можно завоевать, скажем, «прикрывая» кого-то из товарищей, отстаивая интересы коллег и т. п. В коллективе вы сразу станете своим человеком, но вряд ли ваш «боевой» настрой понравится рекрутеру.

Тогда вопрос о доверии может принять форму следующего кейса: представьте, что один из сотрудников допустил оплошность в работе и, узнав об этом, руководство может лишить этого человека премии, наказать, или уволить. У вас есть возможность сообщить руководству об ошибке, или не делать этого. Как вы поступите?

Хитрость вопроса заключается в том, что если вы не выдадите коллегу, работодатель усомнится в вашей лояльности, а если донесете, вряд ли вас примет коллектив. Наиболее разумным будет, пожалуй, такой вариант: попробовать переговорить в первую очередь с самим этим человеком, ведь если он признает свою вину и исправит ситуацию, то не поставит людей в неловкое положение.

HR менеджер комментирует: «Вопрос о просьбе «прикрыть» коллегу, совершившего оплошность, как правило, вводит в заблуждение каждого второго кандидата. Здесь не стоит стараться выглядеть в выгодном свете для какой-то одной стороны. В ответе на него лучше занять нейтральную позицию».

Формулировки

Среди наиболее популярных вариантов можно выделить следующие вопросы, направленные на выявление возможности быстрой адаптации нового сотрудника в коллективе:

а) Что вы сделаете в первый рабочий день?

- б) Какие отношения складывались у вас с бывшими коллегами по работе (с руководством)? Как бы они могли вас охарактеризовать?
- в) Что вы будете делать, если поймете, что после первого месяца работы вас не принимает коллектив?
- г) Что вы будете делать, если поймете, что кто-то из старых сотрудников плохо отзывается о вас, распускает сплетни? и т. д.

9.2. Практические советы «Как завоевать доверие».

Цель: Получить практические навыки по завоеванию доверия в коллективе.

Задание:

1. Внимательно ознакомьтесь с инструкцией по завоеванию уважения и доверия коллектива.
2. Постарайтесь их соблюдать в своей практической деятельности.

Вот несколько советов как завоевать уважение и доверие коллектива:

1) Оценивайте свои возможности. Не пытайтесь взвалить на себя слишком много, даже если целью вашей внезапно повышенной работоспособности является угода начальнику. Но это не значит, что нужно сидеть тише воды, ниже травы! Во всем должна быть мера, и в вашей активности на работе в том числе.

2) Не вынуждайте себя жалеть. Вы должны дать понять, что пришли работать, и фразы типа «Маша новенькая, она не справится» к вам неприменимы! Беритесь за дела, даже если у вас нет опыта работы с ними. Просто попросите сначала объяснить или показать вам, как это делается.

3) Не жалуйтесь на слишком холодный кондиционер или слишком громкого товарища по работе. Так вы только добьетесь репутации нытика и зануды. Меньше слов – больше дела. Постарайтесь разрешить неудобную для вас ситуацию, а не обсуждать ее с коллегами.

4) Прислушивайтесь к критике. Иногда она полезна, т.к. помогает нам заметить свои недостатки и устранить их. Совершенствуйтесь!

5) Сведите к минимуму общение с людьми, распространяющими в офисе негатив. Держаться подальше от стресса – самый лучший способ избежать его.

6) Не тушуйтесь, если вас приглашают участвовать в корпоративных мероприятиях. Там вы сможете познакомиться со всеми поближе и проявить себя.

7) Цените тех, кто выражает свою заинтересованность в вас и пытается вам помочь. Всегда приятно осознавать, что не все такие «кусачие», как могло показаться на первый взгляд.

Тема 10. Основополагающие законы организации.

10.1. Опрос «Основополагающие законы организации».

Цель: Закрепить теоретические знания студентов по основным понятиям и законам организации первого уровня.

Этапы работы:

1. Предварительно подготовиться к семинарскому занятию и внимательно ознакомиться с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой по данной теме дисциплины.
2. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение категории «зависимость».
2. Какими могут быть зависимости?
3. Представьте определение понятию закон.
4. Дайте определение категории «закономерность».
5. Законы имеют механизм действия и механизм использования. Что они представляют собой?
6. Какие две категории законов выделяют специалисты?
7. Что общее и чего особенного имеют в своем составе законы организации?
8. На какие уровни по важности делятся законы организации? Какие законы входят в эти уровни?
9. Какими элементами характеризуется любая организация?
10. Представьте формулировку закона синергии.
11. Что такое синергия?
12. Как проявляется закон синергии в рамках теории систем?
13. Какие типы синергизма выделяют специалисты в области стратегического управления?
14. Приведите примеры эффекта положительной и отрицательной синергии.
15. Каковы признаки достижения синергии в организации?
16. Представьте трактовку закона самосохранения.
17. Что выступает в качестве механизма реализации закона самосохранения?
18. Представьте аналитический вид закона самосохранения.
19. Какое неравенство должно соблюдаться для самосохранения организации?
20. Что означает количественная устойчивость системы?
21. Что означает структурная устойчивость системы?
22. Что представляют собой статическая и динамическая устойчивость?
23. Какие стратегии используются для поддержания и увеличения положительного ресурса организации.
24. В чем заключается смысл понятия «развитие»?
25. Чем характеризуются эволюционное и революционное развитие?
26. Представьте взаимосвязь развития и этапов жизненного цикла организации.
27. Какова формулировка закона развития?
28. На какие принципы опирается закон развития?
29. Какие признаки характеризуют синдром большого бизнеса?
30. Какими факторами обусловлено развитие организаций?

10.2. Разбор конкретной ситуации «Проблемы и возможности ООО «НеоДекор»»

Цель: исследовать закон синергии в деятельности организации.

Этапы работы:

1. Ознакомьтесь с исходной информацией относительно сложившейся ситуации в ООО «НеоДекор».
2. Ответьте на вопросы:
 - Каковы причины отрицательной синергии?
 - Как вы считаете, каким образом можно исправить ситуацию 1?
 - Какие действия необходимо предпринять для достижения положительных синергетических результатов?
 - Что изменил новый руководитель отдела для достижения положительного эффекта в ситуации 2?

Использование закона синергии в ООО «НеоДекор»

Представим примеры положительной и отрицательной работы закона синергии в ООО «НеоДекор».

Общество с Ограниченной Ответственностью «НеоДекор» осуществляет несколько видов деятельности:

- поставка, монтаж и сервисное обслуживание технологического оборудования для баров, ресторанов и других заведений торгово-развлекательного комплекса;
- производство и монтаж индивидуальных и серийных барных стоек;
- разработка дизайна, производство и продажа мягкой и корпусной мебели;
- производство и монтаж наружной светодиодной рекламы.

Ситуация 1.

В организации существуют два отдела, работа которых тесно взаимосвязана. В отделе проектирования трудятся технологи – специалисты, осуществляющие подбор технологического оборудования по потребностям клиента, проектирующие расстановку и подключение данного оборудования.

В отделе монтажа и обслуживания работают монтажники, осуществляющие сборку, подключение и сервисное обслуживание технологического оборудования непосредственно на объектах у клиентов.

Специалисты в обоих отделах работают высококвалифицированные, получают достойную заработную плату, которая поставлена в зависимость от количества и качества их работы. И технологи, и монтажники часто работают сверхурочно, им нравится их работа.

По рабочим вопросам сотрудники названных отделов взаимодействуют либо непосредственно друг с другом, либо через руководителей отделов. Руководитель отдела проектирования является таким же технологом, как и остальные работники данного отдела, чуть более квалифицированным и дольше других работающим в ООО «НеоДекор». Отделом он руководит весьма формально, т.е. ставит свою подпись на заявлениях работников отдела, помогает своим

подчиненным в каком-либо сложном проекте, доносит до них информацию от руководства организации и, в общем-то, всё.

Начальник отдела монтажа действительно руководит своими подчиненными, которые его беспрекословно слушаются, и он полностью выполняет все функции руководителя.

При возникновении особо спорных ситуаций, руководители названных отделов обращаются за решением к техническому директору, который быстро принимает решения, иногда не до конца разобравшись в ситуации.

Монтажники постоянно ругаются с технологами, технологи – с монтажниками. То монтажникам технически сложно поставить и подключить оборудование по проекту, начерченному технологами; они говорят, что сделать это немного по-другому было бы легче, а затрат на материалы и времени потребовалось бы меньше. Но проект уже начерчен, согласован с клиентом и утвержден, и внесение изменений – слишком долгое и дорогое занятие. То монтажники самовольно упростят схему подключения, вследствие чего у технологов «не идет» следующий проект на этом же объекте.

Спорные ситуации возникают постоянно, вследствие чего идет либо пересчет проекта, либо конфликтные ситуации с клиентами и между отделами, либо большие временные затраты сотрудников обоих отделов.

Все это очень неблагоприятно отражается на рабочем настроении в коллективе, доходах организации и работников, на имидже организации в глазах клиентов. Ведь те клиенты, которые столкнулись с затягиванием сроков работ или необходимостью дополнительных расходов в связи с переделкой проекта либо работ, не стремятся следующий проект заказать именно в этой организации. Высококвалифицированные сотрудники обоих отделов, вместо того, чтобы тратить время и энергию на новые и новые проекты, вынуждены решать постоянные разногласия, что само по себе отнимает много душевных и физических сил. Люди с нежеланием приходят каждый день на работу, их заработная плата меньше, чем могла бы быть, т. к. она строго зависит от количества и качества произведенных работ.

Это пример отрицательной синергии в организации. Потенциал ООО «НеоДекор» при такой организации работ более чем в 2 раза ниже той суммы потенциалов, в которую входят профессиональные сотрудники, высококачественное оборудование, передовые технологии, организация работ и управление деятельностью. При такой организации работ и управлении деятельностью сотрудников потенциал компании будет всегда низким.

Ситуация 2.

Второй пример, мы рассмотрим на примере отдела закупок и логистики. В данном случае речь пойдет о положительном эффекте закона синергии, который сумел воплотить на практике новый руководитель отдела.

Год назад в отделе закупок и логистики была следующая ситуация: 4 равноправных сотрудника, которые занимались одной и той же работой. Конкретное задание, приходящее в определенный момент времени, выполнял тот сотрудник, который в этот момент времени был относительно свободен. «Отно-

сительно» – потому что работы у сотрудников отдела было много, отдел не справлялся с нагрузкой, периодически допускал серьезные ошибки.

То не отметят проданное оборудование в базе данных, а технолог выпишет на него счет клиенту и пообещает доставку в скором времени; то забудут срочно заказать нужную деталь для отдела монтажа, т. к. монтажник позвонил по телефону, а специалист по закупке записал на бумажке, которая потерялась в ворохе других бумаг; то «тянут» с переводом на русский язык описания нового, только пришедшего, оборудования, а технологи, соответственно, не могут его продавать и включать в проекты.

В общем, нареканий на отдел было много, срыв поставок того или иного оборудования приносил организации немалые финансовые потери; бардак в базе данных по оборудованию и несвоевременное выполнение задач отделом закупок и логистики приводили к ошибкам в работе других подразделений.

Семь месяцев назад в одного из сотрудников отдела закупок и логистики назначили руководителем этого отдела. За 7 истекших месяцев отдел стал работать четко и профессионально; работники других подразделений перестали писать служебные записки на сотрудников данного отдела; базой данных по оборудованию стали пользоваться работники других подразделений, которым это необходимо; сроки поставок оборудования уменьшились и стали в большинстве случаев соответствовать ожидаемым. Финансовые показатели работы отдела закупок и логистики поползли вверх, и, несмотря на то, что данное подразделение является затратной статьей бюджета, эти затраты уменьшились более чем вдвое.

10.3. Использование методов группового выдвижения альтернативных решения.

Цель: ознакомиться с методами групповых решений и достижения синергетических эффектов.

Этапы работы:

1. Ознакомьтесь с краткой характеристикой нескольких методов группового выдвижения альтернативных решений.
2. По предложенным вам друдлам⁴² выдвиньте альтернативные решения. Ответьте на вопрос: Что бы это значило?
3. Оцените результаты индивидуальной и коллективной работы.
4. Сделайте выводы.

Методы успешной реализации закона синергии.

Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов.

1. Метод «вопросы и ответы» наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью

⁴² Друдлы (головоломки для развития воображения и креативности) – задачи, в которых требуется домыслить что изображено на рисунке. Основой друдла могут быть каракули и кляксы. Лучший ответ – тот, который сразу мало кому приходит в голову, но стоит его услышать – и решение кажется очевидным. Особенно ценится оригинальность и юмор.

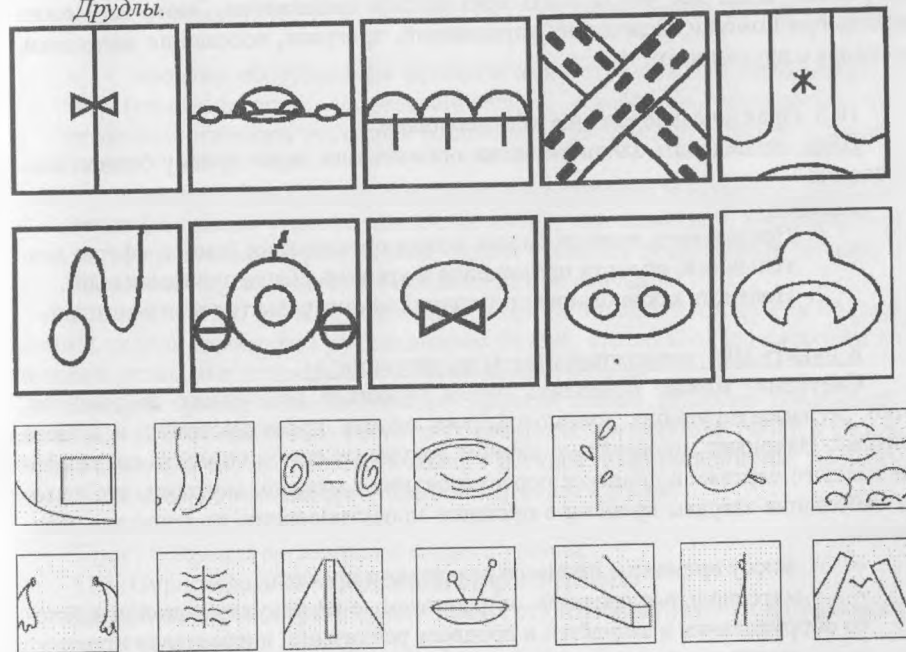
компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций.

2. Весьма перспективен метод «конференция идей», в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. Основные принципы данного метода: число участников 4-12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения формулируются 1-2 зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30-50 мин; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

3. В США распространен метод «мозговой атаки», в его основе лежит стимулирование подсознания, который является неиссякаемым источником человеческого духа, появления блестящих идей.

Все методы направлены на усиление действий закона синергии.

Друдлы.



10.4. Мозговой штурм "Зачем люди употребляют наркотики и алкоголь?"

Цель: Рассмотреть синергетический эффект в ходе проведения мозгового штурма.

Процедура проведения мозгового штурма:

Предлагается свободно высказаться по поводу причин, побуждающих человека употреблять алкоголь или наркотики. Ведущий фиксирует по мере поступления ответы на листе ватмана, поощряя к активности всех участников.

Примерные варианты ответов могут выглядеть так: «Человек употребляет наркотики и алкоголь потому, что эти вещества помогают ему:

- снимать барьеры в общении
- удовлетворять свое любопытство
- снимать напряжение и тревожность
- стимулировать активность
- следовать принятой традиции
- приобретать новый опыт».

В конце подводится итог и делается обобщение, задается вопрос о том, каково им сейчас вспоминать эти причины, что было трудно, были ли сделаны какие-то открытия.

В ходе обсуждения целесообразно обратить внимание на то, какие человеческие потребности якобы удовлетворяются с помощью алкоголя и наркотиков и есть ли другие способы достичь того же эффекта. Например, человек употребляет алкоголь, чтобы снять психическое напряжение. Этого же можно достичь при помощи физических упражнений, прогулок, посещения дискотеки, разговора с другом и т.п.

10.5. Практическое задание «Бизнес план».

Цель: исследовать закон развития организации через призму бизнес планирования.

Задание:

1. Представить пример бизнес плана организации (выбор сферы деятельности, области применения и уровень рынка произвольный).
2. Привести обоснование проявления закона развития в бизнес-плане.

К пункту 10.2. возможные ответы на ситуацию 1:

Ситуацию можно исправить путем принятия нескольких документов, четко регламентирующих взаимодействие отдела проектирования и отдела монтажа. Например, прописать в данном документе необходимость согласования каждого чертежа в процессе проектирования с отделом монтажа, что вызовет небольшие затраты времени в процессе проектирования, но позволит сэкономить:

- массу времени в процессе реализации проекта,
- материальные средства, затрачиваемые на покупку дополнительного оборудования и запчастей в процессе реализации и изменения проекта,
- душевные и эмоциональные силы работников обоих отделов.

Таким образом, правильная организация и управление проектными и монтажными работами позволит повысить потенциал компании в несколько раз, проекты будут выполняться быстрее, с меньшими финансовыми затратами. А скорость и четкость выполнения работ будут оценены клиентами, что в свою очередь положительно скажется на деловой репутации и финансовом положении ООО «НеоДекор»

К пункту 10.2. возможные ответы на ситуацию 2:

Что смог изменить новый руководитель отдела, он же один из постоянных его сотрудников? Им были предприняты следующие действия:

1. Были четко распределены должностные обязанности и ответственность между всеми сотрудниками отдела. Они по-прежнему могли замещать друг друга в случае отсутствия, но ответственность за определенный участок работ теперь лежала на определенном работнике. Таким образом, выполняя определенный круг обязанностей, работник не хватался за несколько дел одновременно, а мог углубленно и вдумчиво заниматься своей работой, что сразу сократило количество ошибок и сроки выполнения заданий. Распределение происходило в соответствии со знаниями, опытом и пожеланиями самих работников.

2. Были внесены с помощью программистов изменения в базу данных по оборудованию:

- работники других отделов могли почерпнуть необходимую информацию напрямую из базы, без запроса сотруднику отдела закупок и логистики;
- продажа оборудования автоматически отражалась с информации о нем («выписан счет», «зарезервировано», «свободно», «продано»), что позволило избежать неверных решений и обещаний при работе с клиентами;
- так же в базе данных отображалось состояние заказанного оборудования («заказано у поставщика», «в пути», «на таможне», «на складе» и т.п.), что позволило работникам отдела избежать бесконечных звонков с вопросами «ну когда же оно придет, где оно сейчас?».

3. Все вопросы, интересующие руководство и работников других подразделений, теперь адресуются руководителю отдела, что позволяет опять-таки не отвлекать остальных сотрудников от выполнения работы.

Данный пример положительного эффекта закона синергии показывает, как можно за счет изменения всего двух ресурсов: организации работ и управления отделом, а так же технологического ресурса (информационные технологии) – увеличить потенциал организации более чем в 2 раза.

Тема 11. Законы организации второго уровня.

11.1. Опрос «Законы организации второго уровня».

Цель: Закрепить теоретические знания студентов по законам организации второго уровня.

Этапы работы:

3. Предварительно подготовиться к семинарскому занятию и внимательно ознакомиться с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой по данной теме дисциплины.
4. Ответить на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается смысл закона второго уровня информированности-упорядоченности? Каково следствие из этого закона?

2. В чем заключается суть анализа, в чем заключается суть синтеза?
3. Обоснуйте необходимость единства анализа и синтеза в организации.
4. Что такое гармония?
5. В чем заключается смысл закона композиции и пропорциональности?
6. Перечислите специфические законы социальной организации. Что они подразумевают?

11.2. Ролевая игра «Отражение».

Цель: Рассмотреть особенности передачи информации.

Задача:

Определить умение входить и выходить из контакта, слушать и говорить, умение адекватно воспроизводить информацию; оценить возможности памяти и внимания, профессиональных навыков в целом.

Этапы работы:

1. Изучить приведенный ниже материал.
2. Ознакомиться с правилами игры.
3. Провести анализ и подвести итоги по окончании игры.

Обычно информацию разделяют на два больших класса:

- объективную, о веществе, о товаре;
- субъективную, отраженную, организованную людьми.

К *объективной* относится информация, полученная от объекта управления как потребительной стоимости.

Например, информация о работнике: диплом об образовании, его патенты и свидетельства об изобретениях, трудовая книжка, местожительство и т.д.; информация о конкуренте: прайс-листы на продукцию, его реклама, местонахождение, сведения о персонале и т.д.

Основную долю составляет класс *субъективной информации*.

Соотношение субъективного и объективного в отраженной информации зависит от многих факторов, в том числе от уровня профессиональной подготовки и культуры человека, потребностей и интересов, сложности процесса и времени на управление, уровня и технических средств управления.

Таким образом, хотя сам источник информации носит объективный характер, но информация о нем субъективна, так как при отражении происходит прием, преобразование и передача ее человеком. Работник может и сам организовать информацию (составление инструкций, приказов, распоряжений и т.д.). В данном случае субъективность информации заложена в самом начале.

Субъективность информации нельзя отождествлять с ошибочностью, недостоверностью — это разные категории. Субъективная информация может иметь высокий уровень объективности и достоверности.

Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант). Человек может одновременно быть информатором и информантом. Так, осуществляя управленческое воздействие на объект управления, руководитель получает информацию о ходе воздействия

и результатах деятельности объекта управления (обратная информационная связь).

Задача субъекта управления в организации заключается в следующем:

- отделить ценную информацию от «шумов»;
- выделить из информации наиболее важную часть, позволяющую анализировать текущее состояние объекта управления и выработать правильное решение.

Игра «Отражение»

Проводится игра по кругу. Первый игрок рассказывает второму о чем угодно, например, о себе в 7-10 предложениях. Причем так, чтобы передать главное, важное, то, что сейчас «болит» или актуально.

Второй дает обратную связь: «Если я тебя правильно понял, ты...» - и воспроизводит полученную информацию.

Затем сам, поворачиваясь к третьему игроку, становится рассказчиком и т.д.

На этом этапе игра позволяет оценить и продиагностировать различные умения:

- умение кратко и содержательно говорить;
- умение эффективно слушать (то есть когда не просто слушают, но еще и слышат);
- умение адекватно воспроизвести полученную информацию;
- умение говорить от своего «Я», от своего лица, а не от третьего, что так часто встречается в нашей культуре и как бы позволяет освободиться от личной ответственности за сказанное или сделанное;
- игра позволяет определить уровень умения вступить в контакт, верно подобрать нужную информацию для такого контакта, чтобы заинтересовать и увлечь респондента;
- игра показывает специфичность каждого из участников.

После игры провести обсуждение и анализ. Обратите внимание на сильное влияние субъективного фактора при приеме и передаче информации. Это искажает информацию, придает ей другую эмоциональную окраску. Происходит переосмысление, специфический отбор и анализ, и при обратной связи игрок возвращает не полученную информацию, а свою интерпретацию этой информации, где зачастую сильно искажается даже смысл.

11.3. Игра "Глухой телефон" (с описанием картинки).

В игре принимают участие одновременно 6-7 человек. Всех, кроме 2-х, выводят в другое помещение. Один из оставшихся описывает предложенную картинку, второй внимательно слушает. Затем входит 3-ий, а 1-ый садится на место. 2-ой игрок (но уже без картинки, она осталась у 1-го) воспроизводит то, что, по его мнению нарисовано на картине, о которой он слышал от 1-го игрока. Теперь входит 4-ый, и 3-ий рассказывает ему тот же сюжет, так до конца. Когда последний (6-ой или 7-ой) игрок расскажет свой сюжет, ему и всем участникам игры показывают картинку.

Во время этой игры все наглядно увидим процесс утери и искажения информации при передаче ее от одного лица к другому, третьему и т.д. Как исчезают одни детали, появляются другие. Эта игра еще раз демонстрирует, насколько велико действие субъективного фактора и личной интерпретации в процессе. Так рождаются страшные слухи, сплетни. Все это усугубляется неумением эффективно слушать, воспринимать информацию. Доминирует желание услышать то, что ожидаешь, происходит игнорирование того, что не соответствует имеющимся представлениям.

11.4. Практические советы «Постулаты Моримаса Огавы»⁴³.

Цель: Показать важность информации в управлении организацией.

Двенадцать правил руководителя

12 постулатов из книги Моримаса Огавы «Практический менеджмент», в подтверждение необходимости знания основных информационных правил управления организацией как системой:

«1. Информация появляется в результате изменения ситуации и является известием об этом изменении. Информация есть самопроявление изменений. Проблема заключается в восприимчивости и наличии способностей улавливать события – предвестники перемен.

2. Степень усвоения информации определяется величиной потребности в ней и опытом получателя информации. Та или иная информация бесполезна для того, у кого нет потребности в ней.

3. Ценность информации зависит от скорости ее получения и точности.

4. Ценность информации повышается при ее целевом отборе и упорядочении. Группировка и обработка данных создают новые возможности их применения.

5. Чем информация концентрированнее, тем лучше.

6. Практическое использование информации зависит от восприимчивости, опыта и знаний ее получателя.

7. Человек склонен, отбирая удобную для себя информацию, недооценивать и оставлять без внимания нежелательную.

8. В организации существует тенденция роста желательной информации и сокращения, иногда до полного исчезновения, нежелательной. Многие руководители призывают подчиненных сообщать им плохие новости, но лишь некоторые из этих руководителей создают атмосферу, в которой это было бы возможно.

9. Избыток информации бывает так же вреден, как и ее недостаток, – необходим отбор. Нужно выработать систему упорядочения и использования информации.

⁴³ Моримаса Огава прослужил в компании "Маусита дэнки" двадцать восемь лет. Из них двадцать лет – на руководящей работе. Так что к моменту своего ухода из компании в 1984 г. он приобрел немалый опыт управления, которым впоследствии делился и со студентами университета, и с персоналом различных фирм, сотрудничая с ними в качестве консультанта. В 1990 году вышла книга М. Огавы "Практический менеджмент о нынешней роли информации в жизни фирмы.

10. Свою истинную ценность информация проявляет тогда, когда попадает к людям, ее понимающим и использующим.

11. Информация, становясь общим достоянием многих людей, проявляет большую силу воздействия. Менеджеры должны ставить своей целью построение целостного коллектива на основе обладания информацией всеми работниками компании. Выигрыш от этого гораздо больше, чем возможный ущерб от более вероятной в этом случае утечки информации.

12. Приобретение информации происходит по принципу «брать и давать». Тому, например, кто во время учебы все выспрашивает о других компаниях, а когда доходит дело до своей – рот на замок, информации не собрать. Информация собирается пропорционально ее передаче.

11.5. Ролевая игра «Съемки фильма».

Цель: Исследовать влияние законов в теории организации.

Этапы работы:

- Выбор ведущего, продюсера, режиссера.
- Подведение итогов игры.

Ведущий объясняет, что следующая игра направлена на демонстрацию того, как важно уметь находить в людях их лучшие качества, уметь разбираться в человеческой психологии.

Ведущий назначает одного участника на роль продюсера фильма. Его задача состоит в том, чтобы «снять фильм», а на самом деле организовать какую-нибудь сценку. Сам он должен лишь ограничиться «общей политикой»: выбрать из участников режиссера и поставить перед ним задачу в общих чертах: снять интересный фильм, задействовать хорошего сценариста, хороших актеров, композиторов и т.д. На «съемку фильма» отводится время в пределах 15 минут.

Незадействованные участники (или ведущий, если все участники будут принимать участие в «фильме») должны оценить фильм по 5-балльной оценке.

После просмотра «фильма» все участники садятся в круг и обсуждают следующие вопросы:

1. Сделал ли «продюсер» единственно правильный выбор?
2. Все ли участники согласны с теми ролями, которые им отвел режиссер, продюсер?
3. Стоило ли продюсеру и режиссеру строить предварительные собеседования с претендентами, чтобы лучше выяснить сильные и слабые стороны каждого?
4. Каким образом в данной ролевой игре отражены законы организации второго уровня?
5. В чем состояла специфичность сложившейся «картины» и ситуации в целом?

Тема 12. Современные организации и организации будущего.

12.1. Индивидуальная презентация «Корпоративные организации».

Цель: Получить знания и навыки классификации корпоративных организаций.

Задание:

1. Презентовать пример деятельности организаций:

- корпорации,
- холдинга,
- консорциума,
- конгломерата,
- картеля,
- синдиката,
- треста.

2. Какими видами деятельности они занимаются? В чем заключаются особенности их деятельности?

3. Чем обоснована организационная структура рассматриваемых организаций?

4. Каким образом осуществляется управление в организациях?

12.2. Индивидуальная презентация «Финансово-промышленные группы».

Цель: Получить знания относительно деятельности ФПГ.

Задание:

1. Презентовать пример деятельности ФПГ.

2. Какой вид деятельности она осуществляет?

3. В чем отражается ее слияние в ФПГ?

4. Какова организационная структура ФПГ? Чем она обоснована?

5. Каким образом осуществляется управление в организации?

12.3. Индивидуальная презентация «Транснациональные компании».

Цель: Получить знания относительно деятельности ФПГ.

Задание:

1. Презентовать пример деятельности ТНК.

2. Какой вид деятельности она осуществляет?

3. В чем отражается ее транснационализация?

4. Какова организационная структура ТНК? Чем она обоснована?

5. Каким образом осуществляется управление в организациях?

12.4. Конкретная ситуация «Совместная деятельность».

Цель: Получить навыки важности культуры стран.

Задание:

1. Ознакомьтесь с ситуацией.

2. Ответьте на вопросы:

- В чем заключалась проблема в данной ситуации?
- Каким образом следовало предотвратить создавшуюся ситуацию?

Трудности общения между работниками совместных предприятий

В настоящее время рабочие группы станут важнейшим элементом новых совместных предприятий, а также стратегических альянсов других типов. Однако менеджерам следует уделять особое внимание культурным различиям, которые могут иметь место между членами рабочих групп, а также отслеживать влияние этих различий на деятельность совместных предприятий.

Рассмотрим, например, опыт трех многонациональных корпораций, которые приняли решение о совместной деятельности. Речь идет о корпорациях IBM, Siemens и Toshiba, создавших совместное предприятие с целью разработки компьютерных микросхем с улучшенными характеристиками.

Каждая корпорация направила для участия в проекте разработчиков микросхем. Созданная группа, в состав которой вошли около 100 специалистов, начала свою работу на предприятии компании IBM, расположенном в г. Ист Фишбилл (небольшом городке в долине реки Гудзон).

Идея проекта состояла в том, что самые талантливые умы этих компаний привнесут в проект столько знаний, интуиции и творческих способностей, что это гарантирует успех в достижении поставленной цели.

К сожалению, на самом первом этапе реализации проекта возникли трудности, из-за которых компаниям — инициаторам проекта потребовалось намного больше времени на то, чтобы разобраться, как наладить совместную работу. Самые большие трудности начального периода были обусловлены культурными различиями между членами рабочей группы по реализации проекта, а также психологическими барьерами, разделявшими их.

Японские ученые привыкли работать в одном большом помещении, где они могли взаимодействовать со своими коллегами и слышать, что они говорят. Однако на предприятии IBM им пришлось работать в небольших, тесных кабинетах, в которых могло поместиться только несколько людей.

Немцы были недовольны тем, что в их кабинетах не было окон — они утверждали, что у них на родине никого не заставили бы работать в помещениях без окон.

Время от времени в рамках рабочей группы возникали конфликты, обусловленные различиями в стилях межличностных взаимоотношений. Как американские, так и японские специалисты критиковали своих немецких коллег за излишнюю склонность к планированию и организации, тогда как японцев критиковали за их неумение принимать однозначные решения. По мнению немецких и японских ученых, их американские хозяева не уделяли им достаточно времени, общаясь с ними после работы. Кроме того, возникли определенные проблемы с обеспечением приватности рабочего места и прав работников на эту приватность. На дверях кабинетов на предприятии IBM были небольшие окошки, в которые посетители, перед тем как постучать в кабинет, могли заглянуть и определить, не занят ли хозяин кабинета. Однако немецкие и японские специалисты восприняли это как нарушение их приватности и что закрывали эти окошки, повесив на них свои пиджаки. Кроме того, они выражали недовольство по поводу строгой политики запрета на курение в офисных помеще-

ниях, принятой в IBM (по корпоративным правилам этой компании курильщики, желающие покурить, должны выходить на улицу независимо от погоды).

В результате всех этих проблем успехи рабочей группы на начальном этапе ее работы оставляли желать лучшего. Руководители компаний-учредителей совместного предприятия поняли, что такая ситуация сложилась главным образом из-за отсутствия адекватных мер по подготовке членов группы перед их переводом на новое место работы. В частности, большую пользу могло бы принести предварительное ознакомление специалистов с культурными особенностями их будущих коллег по рабочей группе.

К счастью для совместного предприятия, члены группы со временем научились общаться друг с другом и преодолевать существующие культурные различия. После первых неудачных попыток новое предприятие, наконец, развернуло свою деятельность, и новая микросхема была разработана с отставанием от намеченного графика на несколько месяцев.

Формат 60x84 $\frac{1}{16}$. Объем 12 п.л. Заказ № 15. Тираж 105.

Отпечатано в типографии ОсОО "Олимп"
Кыргызская Республика, г. Бишкек, пр. Чуй, 170
Тел.: 61-34-74