

А.Л. Никишина, Н.М. Дегтярева

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Учебное пособие
для студентов специальностей 080502
«Экономика и управление на предприятии
(машиностроение)» и 080505 «Управление
персоналом» всех форм обучения**



**Тольятти
ТГУ
2010**

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

А.Л. Никишина, Н.М. Дегтярева

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие
для студентов специальностей 080502 «Экономика
и управление на предприятии (машиностроение)»
и 080505 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Тольятти
ТГУ
2010

УДК 65.01(075.8)

ББК 60.55я73

Н628

Рецензенты:

д.э.н., профессор Поволжского государственного университета
сервиса *Г.М. Кулапина*;

д.э.н., профессор Тольяттинского государственного университета
А.А. Руденко.

Н628 Никишина, А.Л. Теория организации : учеб. пособие для студентов специальностей 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)» и 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А.Л. Никишина, Н.М. Дегтярева. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 100 с.

В учебном пособии представлены цель и структура дисциплины «Теория организации», ее основные функции и направления, методология исследования основных процессов теории организации в соответствии с государственным образовательным стандартом по специальности 080505 «Управление персоналом».

Пособие предназначено для студентов всех форм обучения.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2010

Введение

Теория организации как учебная дисциплина призвана обеспечить необходимое качество специальной теоретической подготовки специалистов, менеджеров и в конечном счете повысить эффективность организационной деятельности, нацеленной на получение социально-экономических результатов. Практическое применение теоретических положений – законов организации, принципов, методов организационной деятельности – состоит в возможности формировать и развивать бизнес на основе современного теоретического инструментария, использовать опыт ведущих российских и зарубежных компаний в области создания и управления организацией, конструктивно использовать организационный потенциал предприятия для совершенствования бизнес-процессов организационной деятельности.

В современный период в трансформируемой российской экономике резко возрастает роль грамотного и адекватного менеджмента. В этой связи часто говорят о его научном характере. Наблюдения авторов позволяют утверждать, что российским компаниям не хватает осознания важности того, что менеджмент, помимо всего прочего, является еще и *наукой об организации со своим специальным предметом, инструментарием и соответствующими объективными законами*.

В процессе эволюции в экономической системе произошли качественные изменения: появился новый экономический субъект – государство, единственной функцией которого стало *упорядочивание системы в целом или ее регулирование*. Генезис экономической системы – это тоже результат *развития организации экономической (хозяйственной) деятельности человека*.

«Большой энциклопедический словарь» дает такое определение организации: «Организация (франц. – organisation, от средневеков. лат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления».

Цель данного пособия – оказать помощь в изучении как отдельных положений теории организации, так и группы взаимосвязанных вопросов, а также всего комплекса представленной дисциплины.

Предмет учебного пособия – три важных понятия: *организационные отношения, бизнес-процессы и организация*. В рамках этих понятий рассматриваются организационные системы, коммуникации в организации, самоорганизация и самоуправление, законы и принципы организации, организационная культура, функциональный аудит компаний. Предлагаемый материал отражает современный подход к изучению теории организации.

Наряду с данным пособием студенты будут использовать литературные источники, рекомендуемые автором или найденные самостоятельно.

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

Понятие, предмет и объект теории организации

Началом научного становления организаторской мысли в обществе является период, связанный с жизнью и творчеством древнегреческого философа Платона (427–347 гг. до н. э.).

В классических трудах Платона «Государство», «Законы», «Политика» заложены основы не только философии, но и организации государства и права.

Основы науки об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем *теории организации* заложил А.А. Богданов (настоящая фамилия Малиновский), утверждавший, что любую систему следует изучать с точки зрения как отношений её частей, так и отношений её как целого со средой, т. е. со всеми внешними системами [7].

Термин «*организация*» (лат.) – *сообщаю стройный вид, устраиваю*.

Организация в теории может быть интерпретирована как достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Научное понятие «организация» имеет несколько смысловых значений.

1. *Организация = Процесс* – организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура системы.

2. *Организация = Система* – организация как совокупность, система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей, формирующихся в процессе совместного труда. В этом значении организация представляется системой с объективированной структурой.

3. *Организация = Социум* – организация как любая группа людей с общими целями. Это определение отражает главное свойство организации – социальная общность.

Существуют два подхода к рассмотрению организации.

В первом случае организацию можно рассмотреть как средство достижения целей. Этот подход к исследованию организации называется «целевым», или «рациональным».

Во втором случае организацию можно рассмотреть как естественную систему. При таком подходе учитываются те свойства процесса

и механизма организации, которые обеспечат её адаптацию к внешней среде и саморазвитие. Этот подход характерен для открытых моделей, подразумевающих, что организация встречается с неопределенностью различной степени и должна развивать средства приспособления к изменяющейся среде.

В последнее время возникла и развивается дисциплина «Теория организаций», объектом которой выступают социальные организации, а предметом – закономерности их функционирования.

Теория организаций – часть метатеории, она позволяет детально исследовать сущность организации как субъекта общества, упорядочить ее деятельность, базируясь на знаниях законов, закономерностей, принципов общественного развития.

Объект теории организации – регулируемые и самоорганизующиеся процессы в социальных организациях, системах, вся совокупность отношений общества.

Объект изучения теории организации – организационный опыт окружающей нас действительности.

Предмет теории организации – общие и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, т. е. закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими.

Система наук об организации

Организация как вид деятельности людей охватывает многие стороны их жизни и поэтому является объектом изучения различных наук.

Теория организации базируется на концепциях и достижениях следующих наук:

- теория социальных явлений;
- организация труда и управления;
- биологическая теория организации;
- общая теория систем.

Косвенный вклад в теорию организации внесли специалисты, работающие в таких отдаленных от нашего предмета областях знаний, как биология, математика, психология животных, логика и философия.

Созданию теории организации непосредственно способствовали социологи, антропологи, специалисты по социальной психологии человека, политическим наукам и истории.

Теория организации связана с дисциплинами в области предпринимательской деятельности: общая теория делового руководства, теория человеческих отношений, исследование операций и наука управления, а также промышленная социология.

Таким образом, *теория организации* – междисциплинарная область знания, возникающая на стыке естественных, технических, общественных наук.

Вопросы для самоконтроля

1. Обозначьте период становления организаторской мысли. С чьим именем он связан?
2. Охарактеризуйте организацию как процесс.
3. Что представляет собой организация как система?
4. Особенности организации как социума.
5. Два подхода к рассмотрению организации.
6. «Теория организации» – как часть метатеории.
7. На концепциях каких наук базируется теория организации?

Тема 2. Организация как система

Взаимоотношение понятий «система» и «организация»

Организацию можно рассматривать как процесс и как явление. С точки зрения процесса организация представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация как процесс регулируется законами о труде, Процессуальным кодексом, Уголовным кодексом.

Организация как явление представляет собой физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или достижения цели.

Слово «организация» может быть применено к следующим понятиям: организация производства, профсоюзная организация, ООН (Организация Объединенных Наций), дезорганизация, организатор и т. п.

Для любой организации характерно вертикальное (по уровням управления) и горизонтальное (по выполняемым функциям) разделение труда.

«Организация – это особая, достаточно стабильная, локальная, объективная или субъективная упорядоченность некоторых или большинства элементов одной или нескольких конкретных материальных систем для выполнения или функции по достижению целей, свойственных данной организации» [14].

Автором этого определения является Р.А. Коренченко, который объединил в нем оба смысла организованности: «организация» – явление и «организация» – процесс.

В основе теории организации лежит теория систем. Принцип системности в экономике сформулировал А. Смит, сделавший вывод о том, что эффект действия людей, организованных в группу, больше, чем сумма одиночных результатов.

Центральное понятие теории систем – система (греч. – целое, составленное из частей).

Система – целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности.

Система – совокупность взаимосвязанных действующих элементов.

Система – объект произвольной природы, обладающий выраженным системным свойством, которым не обладает ни одна из частей

системы при любом способе её членения, свойством, не выводимым из свойств частей.

Система – целостная совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих определенную структуру и взаимодействие с окружающей средой в интересах достижения цели.

Строение систем характеризуют следующие понятия:

элемент – простейшая неделимая часть системы;

подсистема – группа элементов, которая является более крупной, чем элемент, но более мелкой, чем система в целом;

структура – включает в себя элементы системы, связи между ними и атрибуты этих связей;

связь – понятие, выражающее необходимые и достаточные отношения между элементами. *Атрибуты связи:* направленность, сила, характер.

Термин «*организация*» в одном из своих лексических значений означает также систему, но не любую, а в определенной мере упорядоченную, организованную.

Признаки, свойства и классификация систем

Признаки системы:

- множество элементов, составляющих систему;
- единство главной цели всех элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов;
- наличие структуры и иерархичности;
- относительная самостоятельность;
- наличие управления элементами.

Система может включать большое число группировок, но основной является группировка из трех подсистем: *техническая, биологическая, социальная.*

Техническая подсистема включает станки, оборудование и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользования. Набор решений в технической подсистеме ограничен и их последствия predetermined.

Биологическая подсистема включает флору и фауну планеты в той их части относительно замкнутой биологической подсистемы, какой являются, например, муравейник, человеческий организм. Данная подсистема обладает большим разнообразием, чем техническая.

Социальная подсистема характеризуется наличием человека в качестве объекта управления. Опережает биологические подсистемы по разнообразию управления, характеризуется большим динамизмом. Она может включать биологическую и техническую подсистемы.

Общие свойства систем:

- любая система – комплекс взаимосвязанных элементов;
- система образует особое единство с внешней средой;
- любая система представляет собой элементы системы более высокого порядка;
- элементы системы выступают в качестве систем более низкого порядка;
- свойство связности: элементы системы могут взаимодействовать друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается;
- свойство эмерджентности: потенциал систем может быть равным сумме потенциалов составляющих его элементов, а также большим или меньшим, чем она;
- свойство самосохранения: система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;
- свойство организационной целостности: система имеет потребность в организации и управлении;
- свойство гомеостаза: способность системы восстановить утраченное равновесие, преодолеть сопротивление, в частности внешней среды.

Классификация систем

Социальные, биологические и технические подсистемы можно рассмотреть в качестве систем, так как они являются очень крупными.

Классификацию систем рассмотрим на примере социальной системы (рис. 1).

Открытые – широкий набор связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее (например, коммерческая фирма, СМИ, органы местной власти).

Закрытые – создаются людьми или компаниями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала, компании, учредителей. Наличие внутренних связей (профсоюзы, политические партии и т. д.).

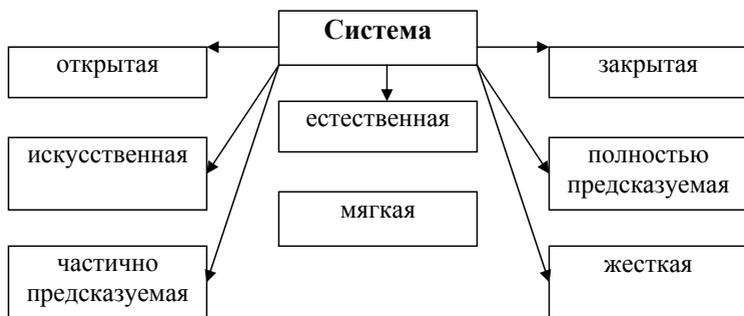


Рис. 1. Система и ее деление

Искусственные – создаются по желанию человека или какого-либо общества для реализации намеченных программ или целей (семья, вуз и др.).

Естественные – создаются природой или обществом (система мироздания, стратегия устойчивого развития мировой экономики и т. п.).

Полностью предсказуемые – функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом (система обучения студентов в вузе и пр.).

Частично предсказуемые (вероятностные) – выходные воздействия могут отличаться от ожидаемых, а результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными (научные институты; лаборатории; венчурные компании; малые предприятия, созданные крупными для разработки и внедрения новых технологий; игра в рулетку и др.).

Жесткие – основаны на высоком профессиональном уровне небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства; обладают большой устойчивостью к внешним и внутренним возмущениям, медленно реагируют на слабые воздействия.

Мягкие – высокая чувствительность к внешним и внутренним воздействиям, слабая устойчивость (ребенок в семье, коллектив творческих работников, система котировок ценных бумаг и т. д.).

Системы могут быть простыми и сложными, пассивными и активными. Причем каждая организация должна обладать всеми признаками системы, так как отсутствие одного из них ведет к ликвидации организации.

Управляемые системы и их особенности

Управление системой – изменение поведения системы и переход в разные состояния под влиянием различных управляющих воздействий.

В системах всегда есть орган, который осуществляет функции управления, то есть субъект управления – управляющая часть, и объект управления – управляемая часть.

Окружающая среда с помощью внешних воздействий оказывает влияние на каждую систему.

Внешние воздействия называют выходными величинами, или входными переменными системы.

Вход системы – элемент, к которому приложены входные воздействия.

Два типа входных величин – управляющие воздействия X и возмущающие воздействия M (рис. 2).



Рис. 2. Характеристика системы

X – величины, значением которых можно распорядиться при управлении системой и изменять их для осуществления движения в желаемом направлении.

M – величины, оказывающие влияние на движение, их в процессе управления нельзя изменять, но необходимо учитывать при выработке управляющих воздействий.

Выходная величина (Y) характеризует воздействие самой системы на окружающую среду, совокупность Y позволяет субъекту управления оценивать соответствие полученных результатов целям управления.

Y изменяется с изменением X и M . В самой системе тоже возникают возмущения, которые носят внутренний характер. Внутреннее состояние системы характеризуется совокупностью значений m , определяющих её поведение.

Следовательно, в характеристике системы и её поведении выделяют три группы:

- 1) входные переменные – входные воздействия, X и M – сигналы внешней среды, влияющие на поведение системы;
- 2) выходные переменные – Y характеризуют реакцию системы и описывают некоторые стороны ее поведения;
- 3) переменные состояния системы – m характеризуют ее динамическое поведение.

Таким образом, понятие *организация* и *система* очень близки, так как организация есть частный случай системы. На необходимость создания систем, организующих труд людей для решения стоящих перед ними задач, указал А.А. Богданов [7].

Организация – иерархически построенная система, члены которой представляют собой общность людей для достижения общей цели.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему существует большое количество определений системы?
2. Как соотносятся такие понятия, как «целесообразность» и «целостность», «целостность» и «эмерджентность»? Что в них общего и чем они отличаются?
3. Социальная организация является открытой или закрытой системой?
4. Какое значение при системном подходе имеет человеческий фактор?
5. Приведите примеры систем по различным классификационным признакам.
6. Рассмотрите с точки зрения кибернетической модели следующие системы: промышленное предприятие, университет, человеческий организм, дерево и т. п.
7. Приведите примеры подсистем, компонентов и элементов в социальной организации.
8. Какое количество связей может быть у элементов системы?
9. Приведите примеры различных видов связей, соединений и структур в социальных системах.
10. Можно ли состояние системы рассмотреть при помощи описания ее структуры?
11. Приведите примеры систем различной природы, находящихся в состоянии статического и динамического равновесия.

Тема 3. Классификация и особенности социальных организаций

Социальная организация и ее характерные черты

В качестве объекта теоретической организации особый интерес представляют социальные системы. Это упорядоченные в определенном отношении множества взаимодействующих индивидов и групп индивидов, образующих целостность. Современный мир рассматривался с этой точки зрения как мир самых разных организаций, представляющих собой группы людей, объединенных какой-либо целью.

Организация – совокупность двух или более индивидов, деятельность которой построена на достижении сознательно координирующих целей. Организация предполагает формирование социальных связей, т. е. индивиды взаимодействуют внутри организации. Характер взаимодействия не возникает сам по себе – он связан с организацией. Возникшая организация начинает жить самостоятельной жизнью, подчас не зависящей от создавших ее людей. В данном контексте организация выступает как социальная общность.

Социальная общность – реально существующая, эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения. Существует множество определений социальных организаций.

1. Социальная организация – это система, создаваемая людьми, в функционировании которой человек играет доминирующую роль.

2. Социальная организация – любая достаточно устойчивая группа людей с регламентированным поведением ради общих целей и интересов.

В этом определении ключевыми словами являются «устойчивая группа людей» и «регламентированное поведение». Первое означает, что это организация мыслящих людей, объединенных не случайным и не разовым общением. Второе предполагает, что общение в группах должно быть регламентированным, основанным на грубой силе или власти вожака группы.

3. Социальная организация – группа людей, взаимодействующих на основе материально-экономических, правовых, социально-психологических и организационных связей и интересов с целью решения

стоящих перед ними проблем, соразмерных с общей целью организации и соответствующих ее достижению.

Данное определение социальной организации является наиболее полным.

Социальная организация, в отличие от других массовых общностей, характеризуется следующими чертами:

- устойчивым взаимодействием элементов, способствующим прочности и стабильности их существования в пространстве и времени;
- относительно высокой степени сплоченности;
- отчетливо выраженной однородностью состава;
- вхождением в более широкие общности в качестве элементов структурных образований.

Целостность социальной организации обеспечивается механизмами ее регулирования. В социальной организации три основных типа регуляторов: целевое управленческое воздействие, саморегулирование и организационный порядок.

Особенности социальных организаций

В теории организации выделяются следующие виды социальных организаций:

- социально-экономические;
- социально-культурные;
- социально-образовательные и др.

Особенности этих социальных организаций определяются приоритетом собственных целей.

Главная цель *социально-экономических* организаций – получение максимальной прибыли в интересах учредителя.

Основная цель *социально-культурных* организаций – достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли – вторичная цель.

Главная цель *социально-образовательных* организаций – удовлетворение потребностей клиентов в информации и знаниях, получение прибыли – вторичная цель.

Социально-экономические организации характеризуются наличием экономических и социальных связей между работниками.

Социальные связи: межличностные, бытовые отношения, отношения по уровням управления, отношения к человеку общественных организаций.

Экономические связи: прожиточный уровень, льготы, материальное стимулирование, привилегии.

При создании или диагностике состояния организации соотношение этих связей играет важную роль и их необходимо оптимально устанавливать.

Особенности теории социальных организаций

1. Любая социальная организация создается заранее выраженной волей людей, по задуманному плану или совпадению взглядов нескольких человек. Но впоследствии она может расти и развиваться не только по их воле, а с учетом внутренних потребностей отдельных людей и удовлетворения интересов всей организации, закономерностей развития, новых вновь приобретенных организацией функций, которые первоначально не были предусмотрены.

2. В каждой социальной организации наблюдается разделение на организационные структуры и организационные процессы.

В организациях материального мира они совмещаются в каждом элементе. В социальных организациях наблюдается двойственность: осуществление организационного процесса и управление самим организационным процессом посредством специальных органов. Органы управления – социальное управление можно рассматривать как часть организации. Но сама организация не может быть частью управления. Таким образом, организационная система – это СУ и ОУ (органы исполнения) – части единого целого – организационной системы (ОС).

$$ОС = СУ(\text{организационное управление}) + ОУ(\text{организационная система})$$

В соответствии с этим каждый работник организационной системы может быть представлен как часть – элемент социальной организации, раздваивающийся на управителя и исполнителя.

Вторая часть проявляется еще в том, что каждый индивид должен занимать свое особое место и выполнять для него предназначенную роль-работу, подчиняться определенным нормам поведения, дисциплине, вступать в определенные отношения с другими и властью, в том числе с учетом централизации и децентрализации организационных отношений.

3. Организация, состоящая из людей, имеющих свои интересы, склонности и психологию, может успешно функционировать, если в отношении каждого работника, а не только занятых на верхних этапах управления, использовать информацию как средство управления:

учитывать фактическое поведение людей, применять средства стимулирования и мотивации труда на основе научных подходов.

4. Природообусловленный стохастический (вероятностный) характер психологического индивидуального поведения, которое может существенно и разнонаправленно отклоняться, идет вразрез с общей целью организации.

Психологические особенности работников учитываются посредством прямых контактов, путем разработки специальных концепций, объясняющих причины их нестандартного поведения, заметно влияющие на организационный процесс.

5. Работа по непрерывному преобразованию и накоплению информации придает социальным организациям новые качества, которые отличают их от других организаций.

Через накопленную информацию социальные организации приобретают особую культуру, а через нее – способность к адаптации и саморазвитию. Каждая социальная организация в любом своем виде и многообразии имеет свои составляющие – людей, материалы, информацию – соответственно своей особой организационной культуре, например производственной или корпоративной.

Главные отличительные признаки социальных организаций:

- 1) первоначальное идеальное построение и организационное экономическое обоснование;
- 2) самоуправляемость;
- 3) саморазвитие;
- 4) самосохранение лучших образцов организации;
- 5) наличие организационной культуры на базе преобразований и накопления информации.

Классификация социальных организаций

Существует несколько подходов к классификации социальных организаций.

В основе *первой* классификации, предложенной А. Этциани, лежит принцип объединения людей:

- добровольные организации – церковь, политические партии, клубы;
- принудительные организации – начальная школа, армия, места заключения, психиатрическая больница;
- унитарные (члены таких организаций объединяются для достижения общих и индивидуальных целей) – банки, вузы, предприятия.

В основе *второй* классификации лежит принцип объединения по характеру деятельности:

технологические — реализуют технологию изготовления определенной продукции или предоставления услуг;

программно-целевые — реализуют определенную программу работ по решению некоторой социальной проблемы;

непрограммные — реализуют гибкую и сложную программу действий, которые заранее невозможно определить.

В основе *третьей* классификации лежит принцип деления социальных организаций по правовому статусу:

- правительственные — их статус определяет высший официальный орган власти, к ним относятся организации, обозначенные в Конституции РФ, указах Президента РФ, например министерства, ведомства;
- неправительственные — организации, не имеющие вышеобозначенного статуса;
- коммерческие — создаются физическими или юридическими лицами на свой страх и риск, производят продукцию с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей (ООО, АОЗТ, государственные и муниципальные унитарные предприятия);
- некоммерческие — цель этих организаций — удовлетворение общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие организации (общественные и религиозные организации, объединения, благотворительные и другие фонды);
- бюджетные — планируют масштаб своей деятельности, исходя из выделяемых государственных средств;
- небюджетные — сами изыскивают источник финансирования, заключают договоры с другими компаниями, в том числе бюджетными, на изготовление продукции и оказание услуг;
- общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ, все членские взносы и другие средства, поступившие на счет организации, идут на удовлетворение потребностей своих же членов (Союз кинематографистов, Союз пчеловодов);
- хозяйственные организации удовлетворяют потребности и интересы человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции (ВАЗ, кондитерская фабрика «Россия»);

- формальные организации – объединения людей, связанных между собой договоренностями о правах и обязанностях, регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица;
- неформальные организации – объединения людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях, не регистрируются в государственных органах, создаются на базе общих интересов в сфере культуры, спорта, быта; признаком образования неформальной организации служит появление неформального лидера.

Как и системы, организации подразделяются на искусственные и естественные.

Первые создаются искусственным путем: сначала проектируются, затем строятся и реализуются на практике. К ним относятся школы, больницы, магазины и т. д.

Вторые возникают стихийно, без предварительного проектирования и других заранее намеченных действий, например стихийно возникающие поселения людей.

Вопросы для самоконтроля

1. Какое понятие шире: социальная организация или социальная система?
2. Объясните механизм возникновения социально-экономической организации «потребность – цели – организация».
3. Можно ли назвать социальной системой убыточную фирму, существующую продолжительное время при поддержке, например, государства?
4. Рассмотрите на примерах основные признаки социально-экономической организации.
5. Из каких уровней и факторов состоит внешняя среда организации?
6. Как практически можно определить пороговое значение факторов внешней среды для конкретной организации? Приведите примеры.
7. В чем заключается смысл формулировки «миссия организации»? Что она должна в себя включать? Приведите примеры.
8. Чем стратегия отличается от целей организации? Приведите примеры стратегий. Как можно классифицировать организации по степени сложности, формализации и централизации управления? Приведите примеры.

9. Может ли децентрализация способствовать усилению внутрисистемных связей?
10. Каким образом персонал может рассматриваться как ресурс организации? Каким образом – как объект управления?
11. Относятся ли к персоналу организации менеджеры, которые являются субъектом в системе управления?

Тема 4. Модель организации. Организационная структура объекта и процессы управления

Основные модели организаций

Исторически можно проследить, как эволюционировали теоретические концепции, определяющие сущность самих организаций, роль и основные критерии, применяемые для оценки эффективности деятельности различных организационных структур. Модель организации определяет структуру и механизмы координации деятельности организации. Основными элементами организационной модели является система работ, рабочие группы и процессы, связанные с ними.

Ниже перечислены модели организации, составляющие основу соответствующих организационных теорий.

Механистическая (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер).

Естественная (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциани). Функциональные организации рассматриваются как объективный самосовершенствующийся процесс, в котором присутствует, но не преобладает субъективное начало. Цель – лишь одно из оснований функционирования организации.

Организация-община (Э. Мэйо). Главный регулятор функционирования – принятые в организации нормы поведения.

Социотехническая (А. Райе, Э. Трист). Основана на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства.

Интеракционистская (Ч. Бернанд). Организация рассматривается как система длительных взаимодействий между ее членами, которые вносят в нее собственные ожидания и ценности.

Кибернетическая (С. Вир, Д. Форрестер, С. Янг). Предполагает построение полной математической модели структуры организации с учетом многочисленных обратных связей.

Институциональная (Д. Норт). Формы поведения в организации определяются обычаями, традициями, нормами.

Конфликтная (Р. Холл). Организация имеет множество противоречивых целей и действует в условиях противоречивых интересов различных своих членов или групп.

Органическая (Т. Берне, Д. Сталкер). Общество сравнивается с живым организмом, в котором все части взаимозависимы.

Процессная (А. Богданов). Общество рассматривается как непрерывный процесс соединений (ассоциаций) и разъединений (диссоциаций). Общество не имеет устойчивой структуры.

Проблемная (В. Франчук). Проблемы организации рассматриваются не как препятствия или помехи в ее развитии, а как выражение естественных потребностей и возможностей их реализаций.

Л. Берталанфи рассматривал кибернетику как частный случай общей теории систем, как теорию управляющих механизмов в технике и природе, основанную на концепциях информации и обратной связи, представляющую собой лишь часть общей теории систем; кибернетические системы – это особый случай систем, обладающих саморегулированием. Предмет этой теории он определял как формирование и фиксацию общих принципов, которые действительны для систем вообще. В рамках своей теории Л. Берталанфи определял организацию как отношения между взаимозависимыми частями системы, которые обеспечивают ее существование, т. е. организация есть целостная система [8].

Согласно определению С. Вира, система есть одно из названий порядка, противоположность хаосу. Системность в этом смысле рассматривается как организованность, а система – как организация [8].

Концепция управления бизнес-процессами формируется на основе таких явлений, как:

- 1) бригадные формы организации труда;
- 2) японские кружки качества;
- 3) матричные структуры управления;
- 4) гибкие автоматизированные производственные системы;
- 5) децентрализация управления.

Теоретические основы управления, а также изучение реальных процессов в современной деловой организации дают основания для вывода: менеджеризм как одно из величайших достижений XX века постепенно будет уступать место синергизму, переходя к совместному владению собственностью, а также в интегральных тенденциях в социально-экономической среде.

Принципы организации – общие правила формирования систем в природе и обществе, обеспечивающие упорядоченность и целесообразность функционирования систем. К числу основных универсальных принципов организации, действующих в природе и обществе, сформулированных А. Богдановым, можно отнести принципы цепной связи,

ингрессии, подбора и др. [8]. Все они носят всеобщий характер, так как относятся не только к природе, но и к организующей деятельности человека.

Принцип цепной связи означает, что всякое соединение комплексов происходит через общие звенья, образующие цепную связь.

Принцип ингрессии означает, что цепная связь образуется путем вхождения способствующих, выступающих в качестве «посредников» комплексов в организуемые.

Принцип подбора состоит в том, что всякое событие в организации может рассматриваться как сохранение или умножение одних активностей.

В. Хиценко теорией самоорганизации, которая, по его мнению, включает в себя синергетику, называет новое направление в кибернетике и теории систем, выделяя при этом следующие ее основные аспекты [8].

1. Гносеологический: вместо редукционистского расчленения проблем — признание несистемности и неделимости мира, напоминающего больше живое переплетение проблем, нежели кирпичную кладку модулей — экономических, социальных, экологических.

2. Кибернетический: вместо управляемости и автоматизма — автономия; вместо успокаивающих отрицательных обратных связей — положительные самовозбуждающиеся циклы типа автокатализа.

3. Социологический: вместо подчиненности в иерархических структурах — свобода и ответственность в децентрализованных сетях коллегиальных отношений; вместо внешнего планирования — циркулярные механизмы самоорганизации.

Процессы управления в организации

Предпосылками реализации управления на основе бизнес-процессов являются:

- понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли/уровня ответственности;
- предоставление сотрудникам максимальной свободы действий;
- высокий уровень организационной и гражданской культуры;
- надежные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса;
- обмен информацией в реальном времени;
- возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если этого требуют интересы организации при решении определенной проблемы;
- способность работников решать широкий круг задач;

- освобождение от управленческих стереотипов;
- нестандартное творческое мышление работников;
- инициатива и импровизация вместо исполнительности.

Классическая организационная теория

Классическая организационная теория была первой систематизированной теорией, предлагавшей механистические конструкции, использование которых должно обязательно обеспечить организации эффективное функционирование.

Основной вклад в формирование этой теории принадлежит Ф. Тейлору, Ч. Бэббиджу, Г. Меткафу (утверждали, что управление ресурсами и цехами есть в высшей степени искусство, зависящее от применения определенных принципов). Г. Таун призывал разрабатывать научные принципы управления и обмениваться управленческим опытом [22].

Аналитический метод ставил главной целью увеличение производительности труда. Он предусматривал конкретные мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого регламента на применение материалов и инструментов, стандартизацию инструментов, рабочих операций, точный учет рабочего времени, исследование трудовых процессов путем разложения их на составные элементы и хронометража, установление контроля над каждой операцией, применение дифференциальной оплаты труда.

Классическая теория механистически подходила к роли человека в организации, трактуя индивида не как субъект, а просто как фактор производства, причем социальная природа его совершенно игнорировалась или искажалась.

М. Вебер разработал «идеальный тип» административной организации, обозначаемый им как бюрократия [22].

Классическая организационная теория базируется на следующих предпосылках:

- функциональная иерархия;
- вертикальная и горизонтальная специализация;
- приоритет внутренних факторов производства по отношению к сфере потребления;
- труд и капитал – основные движущие силы в экономике.

Основу классических представлений об организации составляет так называемый механистический подход, предполагающий, что

организация является отлаженной машиной. При этом организации с механическими свойствами называют механистическими, бюрократическими, иерархическими, командными и т. д. Однако чаще всего они обозначаются как бюрократические организации.

Организационные структуры управления

Свойства бюрократических организаций:

- организация строится на формальном разделении труда;
- ориентируется преимущественно на внутренние факторы развития;
- общие цели организации разделяются на частные задачи, выполнение которых не зависит от решения общих задач;
- задачи задаются жестко в терминах конкретных результатов (нет свободы выбора);
- организация строится по иерархическому принципу, когда преобладают вертикальные потоки информации, а нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- контроль и самая важная информация концентрируются ближе к вершине иерархической структуры;
- выполнение всех видов работ не зависит от личных качеств работников, которые взаимозаменяемы, и предполагается формальная обезличенность должностных обязанностей;
- взаимосвязанная система обобщенных формальных правил и стандартов обеспечивает выполнение сотрудниками своих обязанностей и скоординированность задач.

Эффективность бюрократических организаций основана на высшей степени организованности системы, ее управляемости.

Недостатки организации бюрократического типа:

- неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды, что может привести к бессмысленной работе организации самой на себя и, соответственно, к саморазрушению;
- в бюрократической организации человек рассматривается как средство производства;
- возможно образование корпоративных групп с корыстными интересами в среде высшей бюрократии.

Бюрократическое управление не способствует росту потенциала людей, использующих свои способности частично, в тех пределах, которые непосредственно требуются для выполняемой работы.

Бюрократическая концепция предусматривает смешивание человека и должности, исключение субъективизма, индивидуального подхода и импровизации.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные модели организации, составляющие основу соответствующих организационных теорий.
2. Сущность определения системы С.Вира.
3. На основе каких явлений формируется управление бизнес-процессами?
4. Принципы организации как общие правила организации.
5. Принцип цепной связи.
6. Принцип ингрессии.
7. Принцип подбора.
8. Что является предпосылками реализации управления на основе бизнес-процессов?
9. Изложите классическую организационную теорию.
10. Охарактеризуйте свойства бюрократических организаций.
11. Назовите недостатки организации бюрократического типа.

Тема 5. Понятия, свойства и частные функции производственной организации

Приоритеты функционального и структурного подхода

Рассмотрим два элемента системы управления – функции и их организационное оформление в виде структур. Функции и структура управления находятся в диалектическом единстве. При создании новой организации функции выступают основой для формирования структуры – подразделений, должностей, – закрепления за ними прав, полномочий и ответственности.

При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой служит структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. При этом структура принципиально не меняется, т. е. сохраняются ключевые подразделения и должности.

Новые организации

Собственники (учредители) новых организаций (в основном это общества с ограниченной ответственностью или товарищества) после завершения организационного марафона по их регистрации сталкиваются с новой проблемой: как создать эффективное управление? С чего начать? Можно идти от здравого смысла и опыта аналогичных организаций, а можно – и по пути создания «под себя» (под конкретного учредителя и организацию) приемов и методов управления, используя известные разработанные методики.

Первый вариант – самый дешевый и быстрый. Уже на следующий день можно создать подразделения, аппарат управления (директор, бухгалтер и т. д.) и наделить их правами, полномочиями и ответственностью. В ряде случаев такой механизм хорошо работает. Но в предпринимательстве выживает только тот, кто все делает не просто хорошо, а лучше, чем другие (проще, эффективнее, надежнее). Поэтому для таких бизнесменов рекомендуется второй вариант, который предусматривает профессиональный подход. Учредители могут либо сами реализовать достаточно простые методики формирования механизма управления, либо воспользоваться услугами профессионалов из консультационных фирм. Профессиональный подход заключается в реализации шести этапов.

1 этап. Формирование временной группы по созданию организации.

2 этап. Составление набора необходимых функций управления и производства.

3 этап. Проверка набора функций управления по методике функционально-стоимостного анализа.

4 этап. Распределение этого набора по четырем группам (активизирующие, тормозящие, нейтральные и потенциальные) и их анализ. Активизирующие направлены на реализацию текущих программ собственника, тормозящие – это дань старым подходам и традициям (они, кстати, играют важную позитивную роль); потенциальные направлены на реализацию стратегических программ собственника и, наконец, нейтральные – это функции, влияние которых на процесс производства и управления минимален, они важны с социальной стороны производства (в каждой организации есть люди, многолетний труд которых принес ей существенный успех; поэтому иногда руководители в знак признательности оставляют таких людей – уже пенсионеров или инвалидов – в организации и дают им посильные виды работ, может быть, и ненужных для нее).

5 этап. Создание функциональной структуры управления.

6 этап. Создание организационной структуры управления на базе функциональной.

Действующие организации

В основном это акционерные общества открытого или закрытого типа, которые вышли из жесткой государственной опеки и пытаются реализовать ранее накопленные идеи в сфере производства товаров, услуг и интеллектуальной продукции (диверсификация производства).

Собственниками таких организаций выступают физические, юридические лица и, возможно, государство в лице Фонда имущества. За долгие годы существования таких организаций в них появились новые и продолжают существовать лишние, отжившие свое время функции управления, к которым привыкли за годы работы. Это обычно приводит к неоправданному росту численности работников, а также к усложнению линейных и функциональных связей в системе управления.

Энтузиазм новых собственников часто подталкивает руководителей организаций к быстрым решениям по реорганизации системы управления, которые часто сводятся к ломке старого (морально устаревшего) и созданию нового механизма управления организацией и отношений с внешней средой. И обычно эта ломка начинается со структуры. Сокращаются должности и подразделения, в результате наступает функциональный кризис, т. е. несогласованность функций управления между собой. На практике часто сокращают тормозящие, нейтральные,

а иногда и потенциальные функции, оставляя активизирующие. Но парадокс заключается в том, что оставленный набор активизирующих функций начинает со временем перераспределяться на перечисленные выше четыре группы. И первоначальных активизирующих функций остается существенно меньше. Благие намерения руководителей оборачиваются серьезной дестабилизацией в работе организации.

Все перечисленные группы функций должны присутствовать в общем наборе функций процветающей организации, при этом важны их пропорции.

Профессиональный подход в действующих организациях заключается в реализации следующих восьми этапов:

- 1) создание группы развития организации на конкурсной основе;
- 2) составление набора необходимых функций управления и производства;
- 3) проверка набора функций управления по методике функционально-стоимостного анализа;
- 4) распределение этого набора по четырем группам и его анализ;
- 5) составление функциональной структуры управления;
- 6) сравнение этой структуры с существующей;
- 7) внесение корректив в набор функций;
- 8) внесение корректив в структуру управления организацией.

Функциональное содержание организации

В общем виде функция – это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления. К. Маркс назвал функцию услугой. «Услуга есть не что иное, как полезное действие той или иной потребительской стоимости – товара ли, труда ли» (Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 23. – С. 203–204).

Полезность, необходимость функции должна служить критерием для ее дальнейшего анализа. Функции, выполняемые в организации, можно разделить на три большие группы:

- 1) производственные;
- 2) управление производственными функциями;
- 3) управление управленческой деятельностью.

К производственным относятся функции основного, вспомогательного и обслуживающего производства товаров, услуг, информации или знаний. Например, производство токарных станков модели 1М62, про-

изводство станин для вертикальных сверлильных автоматов, ведение бухгалтерского учета, делопроизводство по внешнеэкономической деятельности и др. К функциям управления производственными функциями относятся функции по планированию, прогнозированию, организации, координации, стимулированию и контролю деятельности работников, занятых в основном, вспомогательном и обслуживающем производствах. Например, управление производством, управление персоналом, управление инновационной деятельностью, управление внешнеэкономической деятельностью, управление бухгалтерским учетом и др.

К функциям управления управленческой деятельностью относятся стратегическое управление, внешнее представительство и консультационная деятельность. Особое внимание уделяется стратегическому управлению, которое образно сравнивается с зонтиком, под которым укрываются все функции управления.

Производственные функции выполняют рабочие, техники, инженеры, секретари-референты, конструкторы, технологи, инспекторы, бухгалтеры и др., которых мы далее будем называть специалистами. Функции управления производственными функциями выполняют мастера участков, бригадиры, руководители групп или проектов, другие работники, имеющие в своем подчинении специалистов, действия которых они направляют своими решениями. Этих работников мы в дальнейшем будем называть менеджерами.

Функции управления управленческой деятельностью выполняют работники, имеющие в своем распоряжении менеджеров и направляющие их деятельность в соответствии с целями и миссией организации. Таких работников мы в дальнейшем будем называть руководителями. В реальной организации руководители, специалисты и менеджеры выполняют функции из разных групп, приведенных ниже (табл. 1).

Таблица 1

Распределение функций управления

Категории	Функции		
	управление управленческой деятельностью	управление производственными функциями	производственные функции
Руководители	+	+?	-?
Менеджеры	-	+	+?
Специалисты	-	-	+

В крупных организациях руководители могут выполнять функции только из одной группы (управление управленческой деятельностью), а в малых – из двух или даже из трех групп. Символ «?» показывает на возможность как наличия, так и отсутствия функций соответствующей группы в деятельности руководителя.

В системе управления организацией нас интересуют две группы функций: функции управления производством и функции управления управленческой деятельностью, которые в дальнейшем будем именовать как функции управления. Они реализуются набором процедур управленческой деятельности, осуществляемых субъектом управления. Так, для выполнения функций управления необходимо получить задание или его сформулировать; провести информационную работу; подготовить варианты решений, принять, согласовать и утвердить решение; организовать и контролировать его выполнение; сдать выполненную работу заказчику или использовать ее в своей организации. Приведенная совокупность процедур находится во взаимосвязи. Каждая процедура должна включать набор операций. Например, подготовка решения включает операции по созданию и эксплуатации баз данных и баз знаний, проведение совещаний и т. д.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность функции системы управления.
2. Назовите основные проблемы новых организаций.
3. Обозначьте шесть этапов профессионального подхода в системе управления новых организаций.
4. Охарактеризуйте сущность и этапы развития действующих организаций.
5. В чем заключается функциональное развитие организации?
6. Кто выполняет производственные функции?
7. На кого возложены функции управления управленческой деятельностью?

Тема 6. Производственная организация как открытая система

Основные виды систем

Различаются системы открытые и закрытые. Понятие закрытой системы порождено физическими науками. Ее главная характеристика в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию своему внешнему окружению. Закрытая организационная система имеет малую применяемость.

Открытая система признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Она зависит от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих ее продукцию. Например, банки, активно взаимодействующие с окружающим миром, используют депозиты, обращают их в кредиты и в инвестиции, используют полученную прибыль для поддержания самих себя, для развития, для выплаты дивидендов и уплаты налогов.

Организация как открытая система

На рис. 4, представляющем промышленную организацию как открытую систему, можно видеть поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс создается для переработки сырья в конечный продукт, который, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство — все являются частью окружения.

Степень разграничения открытой и закрытой систем меняется в рамках самих систем. Открытая система может стать более закрытой, если контакты с окружением уменьшаются со временем. В принципе, возможна и обратная ситуация.

Открытые системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации. Иными словами, открытая система будет по мере своего роста стремиться к большей специализации своих элементов и усложнению структуры, нередко расширяя свои границы или создавая новую суперсистему с более широкими границами. Если деловое предприятие растет, то наблюдаются значительная его дифференциация и усложнение. Создаются новые специализированные отделы, приобретаются сырье и материалы, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые бытовые конторы.



Рис. 4. Промышленная организация как открытая система

Внешняя среда организации

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и т. п. Открытые системы имеют, однако, некоторые специфические черты.

Одна из таких черт – это признание взаимозависимости между системой и внешним миром. Существует граница, отделяющая систему от ее окружения. Изменения в окружении влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение. Внешняя среда организации схематично представлена на рис. 5.

Организация должна отражать внешнюю среду. В основе ее построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала, получала вклад в общую работу со стороны всех ее членов и эффективно помогала работникам достигать поставленных целей и в настоящее время, и в будущем. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна быстро узнавать о всех изменениях среды, осознавать их значение, выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействия среды.



Рис. 5. Внешняя среда организации

Без границы не существует системы, и граница (или границы) определяет то, где начинаются и заканчиваются системы или подсистемы. Границы могут быть как физическими, так и иметь психологическое содержание через такие символы, как названия, форма одежды, ритуалы. Концепция границ требуется для более углубленного понимания систем.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытые системы постоянно получают информацию из своего окружения. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений от принятого курса. Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий часть выходной продукции получить обратно в систему в виде информации или денег для модифицирования производства той же выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Нужно учитывать и то, что организации укомплектовываются людьми. Очевидно, что при группировке видов деятельности и распределении полномочий внутри любой организационной системы необходимо учитывать различные недостатки и привычки людей. Это не означает, что организация должна создаваться применительно к людям, а не

на основе целей и сопутствующих их достижению видов деятельности. Однако для руководителя весьма важным, зачастую сдерживающим фактором является то, какие лица будут работать в организации.

Внутренняя среда организации

Поведение членов организации может рассматриваться как ее внутренняя среда. В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, и чтобы все ее элементы действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Производственный аппарат изнашивается, технологии устаревают, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а акционеры не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворенность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации, и это недовольство может стать таким сильным, что возникнет угроза самому существованию организации. Внутренняя среда организации схематически показана на рис. 6.

Для организации свойственен циклический характер функционирования. Выходная продукция системы обеспечивает средства для нового инвестирования, что позволяет повторять цикл. Доходы, полученные заказчиками промышленных организаций, должны быть достаточно адекватными для оплаты кредитов, труда рабочих и погашения займов, если цикличность устойчива и обеспечивает жизнеспособность организации.

Следует подчеркнуть и то, что организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает энергию и новые вложения из своего внешнего окружения, она может со временем сокращаться. В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т. е. она может реконструировать саму себя, поддержать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что имеет возможность получать энергию извне в большей мере, чем отдает наружу.

ОРГАНИЗАЦИЯ

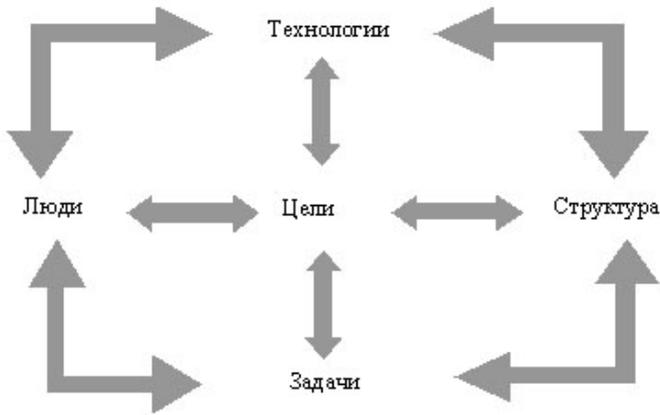


Рис. 6. Внутренняя среда организации

Приток энергии для предотвращения энтропии поддерживает некоторое постоянство обмена энергией, в результате чего достигается относительно стабильное положение. Даже несмотря на то, что существует постоянный приток новых вложений в систему и постоянный отток, обеспечивается определенная сбалансированность системы. Когда открытая система активно перерабатывает вложения в выходную продукцию, она оказывается, тем не менее, способной поддерживать себя в течение определенного времени.

Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Они получают определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости.

По мере роста организации высшие ее руководители вынуждены все больше передавать свои обязанности по выработке решений нижестоящим звеньям. Однако, поскольку руководители высшего уровня отвечают за все решения, их роль в организации изменяется: от выработки решений руководители высшего уровня переходят к управлению процессами выработки решения. В результате увеличение размеров организаций приводит к необходимости разделения труда в сфере управления. Одна группа – руководители высшего уровня – обладает первичными полномочиями и несет ответственность за определение характера системы управления организацией, т. е. процесса, с помощью

которого должны разрешаться проблемы организации. Другая группа руководителей подчиняется руководству высшего уровня. Входящие в нее люди являются компонентами системы управления, а их основная обязанность состоит в выработке решений.

Открытые системы добиваются примирения двух, часто конфликтующих, курсов действий. Действия по поддержанию сбалансированности системы обеспечивают согласованность и взаимодействие с внешним окружением, что в свою очередь предотвращает очень быстрые изменения, которые могут разбалансировать систему. Напротив, действия по приспособляемости системы к различным изменениям позволяют адаптироваться к динамике внутреннего и внешнего спроса. Один курс действий, например, ориентирован на стабильность и сохранение достигнутого положения путем покупки, поддержания, проверки и ремонта оборудования, набора и обучения работников, использования правил и процедур. Другой курс сосредоточивается на изменениях посредством планирования, изучения рынка, развития производства новой продукции и т. п. И то и другое необходимо в интересах выживания организации. Стабильные и хорошо оснащенные организации, но не приспособленные к изменению условий, долго просуществовать не смогут. С другой стороны, приспособляемые, но не стабильные организации будут неэффективными и также маловероятно, что они смогут долго существовать.

Организационная система может достичь своих целей с различными вложениями и трансформационными процессами. Вот почему необходимо рассматривать разнообразные формы и способы решения возникающих проблем, а не искать какой-либо один «оптимальный» выход, приводящий к быстрым результатам.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте сущность закрытых и открытых систем.
2. Что представляет собой открытая система в организации?
3. В чем состоит суть технологического процесса?
4. Как меняется степень разграничения открытой и закрытой систем в рамках самих систем?
5. Назовите специфические черты открытых систем.
6. Что понимают под внешней средой организации?
7. Какова роль «обратной связи» в функционировании организации?
8. Дайте характеристику внутренней среды организации.

Тема 7. Профессиональное управление и организационное поведение компании

Профессиональное управление

Новые экономические отношения вызвали определённые трудности в работе руководителей российских предприятий. К ним относятся: высочайшие риски внешней среды, неопределенность прав собственности внутри предприятия, неумение достигать компромисса, авторитаризм, недостаточная деловая культура, высокая степень зависимости благополучия предприятия от государства. Вышеперечисленные трудности требуют повышения уровня профессионализма в управлении.

Важной категорией профессионального управления является видение организации, которое представляет собой выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании или представление о том, какой она должна стать. Видение организации формируется её высшим менеджментом, который постоянно выстраивает миссии и цели своей фирмы. Руководители самостоятельно решают целый ряд новых производственных проблем:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка детальных планов для достижения этих целей;
- координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами;
- совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры, принятие управленческих решений;
- поиск наиболее эффективных стилей управления;
- совершенствование мотивации действий сотрудников.

Успешная работа предприятия, уровень его конкурентоспособности во многом зависят от культуры организации, то есть комплекса правил, традиций и символов, которые постоянно совершенствуются. Особое значение имеют профессиональные знания в таких областях, как маркетинг, реклама, деловые контакты с партнерами, внешнеторговая деятельность.

Для системы управления организацией необходимо:

- 1) разработать миссию организации;
- 2) распределять функции производства и управления;
- 3) распределять задания между работниками;

- 4) организовать порядок и временную последовательность их взаимодействия;
- 5) приобрести или модернизировать технологию производства;
- 6) наладить систему стимулирования, снабжения, сбыта;
- 7) организовать производство.

Наиболее значимые навыки руководителя — технические, человеческие и концептуальные.

Техническая квалификация — отличительный фактор рабочего процесса на операционном и профессиональном уровнях. Она характеризует знания и способности индивида в технологических или любых других процессах (бухучет, дизайн, финансы, конструирование и др.).

Умение работать с людьми (человеческие навыки) — навыки эффективного взаимодействия лидера с сотрудниками организации и создание рабочих команд.

Концептуальные способности — навыки анализа поведения людей, динамики структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование).

Профессиональное управление организацией предполагает:

- 1) выдвижение стратегических ориентиров;
- 2) поиск новых моделей руководства, позволяющих делегировать права и ответственность и отказаться от избыточности концентрации власти в одних руках;
- 3) расширение стимулов деятельности персонала, её переориентацию на модель партнерских отношений;
- 4) перестройку структуры организации предприятия и принципа его управления в соответствии с требованиями рынка; снижение роли факторов, тормозящих внедрение инновации; расширение деятельности управленческих команд;
- 5) формирование у руководителей мотивационной готовности к инновационным преобразованиям, переход от модели выживания к модели развития.

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

Методология управления:

- цели, задачи;
- законы и принципы;
- функции;

- средства и методы;
- школы управления.

Процесс управления:

- коммуникации;
- варианты процесса управления;
- разработка и реализация решений;
- выбор характеристик информационного обеспечения.

Структура управления:

- функциональные структуры;
- схемы организации отношений;
- организационные структуры;
- системы обучения персонала.

Техника и технология управления:

- компьютер и оргтехника;
- офисная мебель;
- сети связи;
- система документооборота.

Первые две группы относятся к управленческой деятельности как процессу, остальные две, – как явлению.

Организационное поведение

Представляет собой социальную область знаний, занимающуюся изучением системы отношений и того влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и в конечном счёте на её эффективность.

Объект изучения – индивидуумы, группы и структуры. Организационное поведение изучает деятельность людей и влияние их поведения на работу организации. Особое внимание уделяется поведению, связанному с работой и управлением.

Каждый человек с раннего детства наблюдает за действием окружающих его людей и учится тому, как себя вести в определенных обстоятельствах. Обращая внимание на то, что делают другие, люди стараются объяснить свои взаимоотношения и создают базу для более точных прогнозов поведения. В основе системного подхода лежит понимание того, что поведение не является случайностью и вызывается определенными признаками. Обычно поведение предсказуемо, если известно, как человек понимает ситуацию и что для него важно.

В основе поведения людей лежит определенная логика, на которую можно опереться и благодаря этому выявить индивидуальные различия, что дает возможность делать прогнозы.

Например, единообразные правила дорожного движения и вождения автомобиля позволяют делать прогнозы, определять поведение автомобилистов.

Одна из задач организации поведения – обеспечить переход от интуитивного представления о поведении к системному подходу. Это способствует точности предвидения и позволяет объяснить поведение людей в организациях. Причинами объединения людей в группы являются потребность достижения определенных целей, усиление власти и влияния, обеспечение безопасности общения, получение определенного статуса.

Группы делятся на формальные и неформальные, постоянные и временные.

Формальные – созданы для выполнения конкретных задач, они являются частью структурной организации.

Неформальные – созданы для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

Группа как подсистема в составе конкретной структуры определяется следующими условиями функционирования организации: стратегия развития, формально установленные нормы и правила, ресурсы, система подбора персонала, система оценки труда работников и ихощрения, организационная культура.

Профессиональные руководители стремятся к пониманию мотивов поведения, это помогает им предвидеть поведение человека. Причиной, способствующей изучению организационного поведения человека, является стремление применить свои навыки так, чтобы организация работала более эффективно. Успешному руководителю необходимо понимать своих сотрудников и создавать условия для эффективной и результативной работы в организации.

Управление знаниями как новый вид управленческой деятельности в организации

Знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решения возникающих технических, экономических и организационных управленческих проблем, как текущих, так и перспективных.

Управление знаниями – важный инструмент повышения эффективности деятельности организации.

Быстрому обоснованному принятию управленческих решений и управлению сотрудничеством с помощью самоорганизующихся групп способствуют современные информационные и коммуникационные технологии, которые обеспечивают постоянный и надежный обмен идеями, информацией. Обучающиеся организации становятся действенной формой управления. Способности организации к изменениям с целью выживания и развития основаны на организационных знаниях.

Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают совокупность принципиальных фактов, навыков, правил, методов, обеспечивающих деловую активность организации и её кадровый потенциал.

Структура организационных знаний включает теоретические, стратегические, коммерческие и производственные знания. Все они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях принятия решений и скорости восприятия нововведений.

Организация:

- извлекает информацию;
- выстраивает умозаключения;
- генерирует новые знания: а) для повышения качества выпускаемой продукции; б) удовлетворения запросов потребителя.

Управление новыми знаниями и новые знания в области управления взаимосвязаны и призваны фундаментально изменить организацию человеческой деятельности, резко повысив её эффект в XXI веке.

Знания являются основой всех хозяйственных и управленческих отношений, выявляют предпочтения хозяйствующих субъектов, лежат в основе обмена и получения информации на рынке. Отсутствие информации ведет к развалу рынков и препятствует их созданию.

Задачи организаций, способствующие сокращению дефицита знаний:

- приобретение знаний – использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (режим открытой торговли, привлечение иностранных инвестиций, заключение лицензионных соглашений), получение новых знаний за счет ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- усвоение знаний – обеспечение всеобщего среднего образования, создание возможностей для непрерывного профессионального обучения, развитие системы высшего образования;
- передача знаний – использование новых информативных и коммуникативных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

Знания – источник высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

Управление знаниями как функция и вид управленческой деятельности включает такие составляющие:

- практика придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;
- придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой необходимую и доступную для использования информацию;
- создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний.

В современных условиях приоритетными стали ресурс знаний и управление этим ресурсом, т. к. значительно обострилась конкуренция и осуществляется переход стратегического управления с классической рыночной ориентации на ресурсную.

Значительная часть современных корпораций включили управление знаниями в структуру стратегического планирования и управления.

Задача системы управления заключается не столько в приобретении знаний, сколько в их хранении и распределении или преобразовании в форму, удобную для внутрифирменного пользования.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличаются цели управления от целей организации?
2. В чем состоят функции управления?
3. Может ли функционировать социальная система при отсутствии в ее системе управления обратной связи?
4. Если любая система управления делится на две подсистемы (управляемую и управляющую), то зачем в кибернетической модели выделяют блок контроля? Что это – третья подсистема или нет?

5. В любой ли кибернетической системе можно выделить систему управления?
6. Какое понятие — «организация» или «управление» — является более широким?
7. Какие воздействия на систему могут оказывать ее внешняя и внутренняя среда?
8. Как в практической деятельности можно использовать закон «необходимого разнообразия»?
9. Какие могут быть причины нарушения этого закона в социальных организациях?

Тема 8. Управление знаниями как новый вид управленческой деятельности

Основы управления знаниями

В последние два десятилетия в научных исследованиях и на практике весьма активно развивается «управление знаниями» как новый раздел науки управления, новый вид управленческой деятельности, новая функция управления.

Поначалу управление знаниями рассматривалось как сфера, имеющая отношение лишь к тем отраслям и производствам, для которых характерны так называемые высокие технологии, изготовление новых образцов продукции непосредственно на базе конкретных научных исследований и технических разработок, технологические новации. Однако практика опровергла такой узкий подход, доказав, что не может быть отраслей, производств и компаний, которые не используют интеллектуальный капитал в изготовлении продукции, оказании услуг и самих методах управления.

В настоящее время инвестиции в знания в развитых странах растут быстрее, чем инвестиции в основные фонды. В странах – членах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 90-е годы вложения в знания выросли в год в среднем на 3,4% против 2,2% для основных фондов. Из всего объема знаний, измеренных в физических единицах, которым располагает человечество, 90% получено за последние 30 лет, так же как 90% из общего числа ученых и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, – наши современники. Это наиболее явные признаки перехода от экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к экономике, основанной на знаниях. На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании и организации производства, в промышленно развитых странах приходится до 80–95% прироста валового внутреннего продукта (ВВП).

Объектом управления знаниями являются нематериальные активы организаций, объединяемые понятием «знания». Это специфические активы, для которых характерны: 1) отсутствие осязаемой формы; 2) долгосрочность использования; 3) способность приносить доход. Не случайно эти активы нередко называют «невесомым богатством». Это богатство нельзя заложить в банк под проценты, его нельзя потрогать руками и до конца измерить.

В более детализованном виде к нематериальным активам относятся:

- вложения в человеческий капитал и в научно-исследовательские работы;
- интеллектуальный капитал;
- корпоративная культура, включая моральные ценности и нормы, обладание стандартами, ответственность;
- торговая марка, бренд, репутация компании, ее имидж;
- ноу-хау, сферы компетенции, навыки, формализованные знания (патенты, руководства, лицензии, процедуры);
- процессы управления (руководство и контроль, обмен информацией, управленческая информация);
- сложившаяся устойчивая клиентская база, сеть поставщиков, надежность и качество;
- профессионализм менеджеров и персонала, высокий уровень их компетентности.

В течение большей части XX века рыночная стоимость компаний была преимущественно стоимостью материальных активов (зданий, сооружений, оборудования, запасов и т. д.), фиксируемых бухгалтерской отчетностью. Рыночная стоимость практически совпадала со стоимостью балансовой.

С начала 80-х годов стал замечаться возрастающий отрыв рыночной капитализации от стоимости материальных активов – зданий, сооружений, оборудования, запасов и т. д. Значительная доля рыночной стоимости компаний перестала быть прямо связанной с их текущей прибылью. И очевидным стало то, что разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов является показателем стоимости нематериальных активов, представляющих собой знания. Этот разрыв в стоимости доходит до 5, 10, 30 раз! По оценкам экспертов, стоимость российских предприятий занижена по меньшей мере в 10 раз. По другим оценкам, только от 6 до 30% стоимости компании приходится на активы, упоминаемые в традиционных балансовых отчетах; остальное – нематериальные активы.

Нематериальные активы до недавнего времени не управлялись и не регулировались. Поворот к управлению этой огромной, многообразной и малоизученной сферой, в сущности говоря, является событием знаковым и рубежным. Указанные активы по своему влиянию на результаты производства уже встали в один ряд с кардинальными изменениями

в технологии, информатизации, наукоемкости производства и продукции. Более того, роль творческой составляющей в интенсификации экономики и повышении эффективности возрастает, причем более высокими темпами, чем у остальных факторов производства. Именно на этом пути формируется «экономика знаний». Именно с этим связаны интересы инвесторов, которые вкладывают деньги не просто в активы, а в свои будущие доходы – в максимальную выгоду от использования интеллекта. Научиться создавать стоимость из нематериальных активов, овладеть искусством управления ими – эти задачи неумолимо выходят на первый план во всей деятельности по обеспечению непрерывного и устойчивого экономического роста.

Процесс управления знаниями

Процесс управления знаниями можно представить как практику добавления определенных ценностей к имеющейся информации и придания знаниям потребительского вида, с тем чтобы они были пригодны для использования. Под содержанием указанных действий понимаются:

- приобретение знаний – использование и приспособление для своих нужд уже имеющихся в мире знаний;
- усвоение знаний – обеспечение постоянного образования, создание возможностей для обучения на протяжении всей жизни;
- передача знаний – использование новой информационной и телекоммуникационной технологии на основе конкуренции, соответствующего нормативно-правового регулирования и обеспечения доступа к информационным ресурсам.

Управление знаниями как вид управленческой деятельности и специальная функция имеет ряд особенностей. Во-первых, знания являются и ресурсом, и объектом управления практически во всех подразделениях и в рамках всех функций. Во-вторых, управление знаниями непосредственно связано с использованием современных информационных технологий, сети Интернет, других разветвленных и универсальных сетей, позволяющих накапливать и распространять необходимые знания. В-третьих, функция управления знаниями выполняет интеграционную и координационную роль в процессе организационного обучения. С учетом этих особенностей процесс управления знаниями подразделяется на целый ряд этапов, для каждого из которых характерны определенные методы управления. Накопленный опыт показывает, что наиболее типичными этапами являются следующие.

1. Определить – (какие знания имеют решающее значение для успеха).
2. Собрать – (приобретение существующих знаний, опыта, методов и квалификации).
3. Выбрать – (поток собранных, упорядоченных знаний, оценка их полезности).
4. Хранить – (отобранные знания классифицируются и вносятся в организационную память – в человеческую, на бумаге, в электронном виде).
5. Распределить – (знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования).
6. Применить – (при осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении).
7. Создать – (выявляются новые знания путем: наблюдения за клиентами, обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных).
8. Продать – (на основе интеллектуального капитала – новые продукты и услуги, которые могут быть реализованы вне предприятия).

Главное мерило объема знаний и степени овладения ими на каждом этапе – это возрастание уровня компетенции компании. Именно на это и направлена вся деятельность по управлению знаниями.

Применительно к задачам и этапам управления знаниями кардинально меняются критерии оценки эффективности управления компаниями в целом. Ими становятся в меньшей мере прибыль и в большей мере измерители состояния ресурсов: интеллектуальный капитал; инвестиционная активность; развитие человеческих ресурсов; удовлетворенность потребителя; полнота и комплексность использования информационных технологий; возможности адаптации к меняющейся среде.

Можно говорить и об определенных косвенных измерителях эффективности нематериальных активов, которые в конечном счете оцениваются рынком через изменение цены отдельного товара, стоимости компании в целом, через рост вклада в национальный продукт тех секторов, которые связаны с производством и управлением знаниями (научные исследования и образование, финансовые, страховые и деловые услуги, консалтинг). Получивший известность коэффициент Тобина, представляющий собой отношение рыночной цены компании к цене замещения ее материальных активов, в какой-то мере отражает сложившиеся пропорции.

Важно понимать, что нет и не может быть однообразного, типового подхода к методам и процессам управления знаниями, не учитывающего природу и разновидности самих объектов управления – знаний. Существуют знания формализованные и неформализованные, явные и неявные. Существуют и другие классификации по категориям знаний: в одном случае выделяются знания практические, теоретические и стратегические; в другом различаются знания кодируемые, привычные, научные и др. Развитие организаций требует знаний о потребителях, продуктах, процессах, технологиях, конкурентах, законах, финансах и т. д. Знания могут быть специфическими или общими до определенной степени. По сферам деятельности знания классифицируются следующим образом: технологии, профессиональные услуги, финансовые услуги, здравоохранение, транспорт, энергетика, природные ресурсы, строительство и недвижимость, продукты питания, одежда, путешествия, сельское хозяйство, исполнительная власть.

По степени структуризации знания различаются, как правило, по следующим категориям: хорошо структурированные (алгоритмы, формулы, теории, схемы, процессы); полуструктурированные (суждения, субъективные оценки, эвристические правила принятия решений); неструктурированные (без теоретической основы, опыт в виде фактов).

Задача постоянного роста и расширения базовой компетенции организаций и непосредственного управления знаниями потребовала внесения заметных изменений в организационные структуры компаний. Появились новые должности: директор по управлению знаниями; вице-президент по управлению интеллектуальным капиталом; менеджер по интеллектуальным активам; директор по обучению; брокер знаний (координатор предложения и спроса на знания); экспедиторы решений; альянс-менеджеры; персонал, работающий с потребителями. Особое внимание обращается на новаторские коллективы (команды), образуемые для поиска и разработки новых знаний, придания им потребительского вида. Изменения вносятся и в традиционные структуры в интересах активизации управления знаниями в работе с клиентами, использовании информационных систем, работе конструкторско-технологических служб, подразделениях стратегического планирования, финансов, трудовых ресурсов, управления. Определенные особенности характерны для этой деятельности в сетевых и виртуальных организациях, обучающихся и интеллектуальных компаниях, консорциумах и стратегических альянсах.

Ключевую роль в управлении знаниями играют руководители компаний. В условиях динамичных перемен в технике, технологии и организации производства существенно меняются подходы к достижению поставленных целей и решению назревших проблем. Управление знаниями в большей мере, чем любая другая управленческая деятельность, предъявляет повышенные требования к технической квалификации, профессионализму лидеров, их умению работать с людьми, концептуальным способностям. Можно выделить целый ряд базовых компетенций и ориентиров лидеров, основных черт их профессионализма, к числу которых следует отнести: 1) стратегическое видение; 2) предприимчивость; 3) учет интересов клиентов; 4) мотивацию творчества, ставку на инновационное развитие.

В рамках теории и практики управления знаниями весьма приметным событием последнего времени стало появление «концепции управления талантами». Перспективное значение этой концепции обосновывается острой необходимостью поиска, сохранения и стимулирования талантливых людей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь. В современном производстве работы, требующие применения физической силы, в лучшем случае составляют только 20%. Известно, например, что на деятельность, связанную с творчеством, в целом ряде развитых стран приходится от одной трети до половины всей зарплаты.

Если попытаться обобщить накопленный опыт, в систему управления талантами входят такие элементы, как выявление талантов, привлечение, удержание талантов, организация их использования. Решение данных проблем может стать огромным стратегическим преимуществом. Современные организации призваны создавать такую рабочую среду, которая наполнена творческими прорывами и проблемами.

Опубликованы данные, что в развитых странах и в организациях этих стран численность талантливых людей в среднем составляет примерно от 3 до 4% работающих.

Особая роль в творческой деятельности корпораций принадлежит образованию, организация которого охватывается функцией «управление знаниями». Наиболее полно современные тенденции развития образования обозначились в концепции «образование в течение жизни». Уже сейчас во многих компаниях на переподготовку специалистов отводится 15–20% рабочего времени. За весь период профессио-

нальной деятельности (примерно 40 лет) каждый специалист должен повышать свою квалификацию 5–8 раз. Рекомендуется выделять специалистам 10 часов в неделю на изучение литературы по специальности и 40–80 часов в год на участие в какой-либо форме непрерывного образования.

Управление знаниями для российских компаний еще не стало действенным инструментом высокотехнологичного бизнеса. Между тем причин и оснований для неотложного использования этого инструмента более чем достаточно. Предпринимательская активность в области инноваций в экономике России невелика – и в абсолютном выражении, и в сравнении с промышленно развитыми странами. В некоторых из них доля инновационно-активных предприятий достигает 80% (в среднем по странам ОЭСР – 50%), а в России – менее 10%. По результатам обследования Госкомстата России, доля новой инновационной продукции в объеме отгруженной продукции в России год от года уменьшается.

Большинство наукоемких отраслей России находятся только в начале компьютерной революции, т. е. между третьим и четвертым технологическими укладами. Технологии пятого уклада, глубоко и основательно проникшие в экономику развитых стран, в широком масштабе в России пока не применяются.

Российская наука пока еще практически не обеспечивает последовательное создание «банка знаний», крайне необходимого для преодоления технологического отставания России от развитых стран.

Сегодня в России в год продается примерно в пять раз меньше патентных заявок, чем в Германии, в 10 раз меньше, чем в США, и в 15 раз меньше, чем в Японии. Всего в России за последние 5 лет в среднем за год было подано примерно 30 тыс. заявок на изобретения (в США – 280 тыс., в Японии – 360 тыс., в Германии – 140 тыс.).

Отсталой организацией патентно-лицензионного дела, его запущенностью и неуправляемостью можно объяснить тот факт, что по количеству полученных патентов в расчете на 1 млн жителей Россия занимает 11-е место в мире. На 41-м месте Россия оказалась по величине доходов, полученных из других стран мира за использование объектов интеллектуальной собственности, в расчете на одного человека в год. Эффективность управления знаниями находится в прямой зависимости от применения современных информационных технологий. Статистика показывает, что

по этим показателям разрывы с развитыми странами не только сохраняются, но и увеличиваются. Например, по числу персональных компьютеров на 1 тыс. человек населения Россия отстает от США в 14 раз; по количеству ПК, подключенных к Интернету, – в 321 раз. Еще предстоит сполна осваивать Интернет, Интернет, средства интеллектуального анализа, системы управления документооборотом, системы поддержки решений, программное обеспечение коллективной работы, экстрасети, искусственный интеллект. В России остро стоят вопросы не только инновационного развития, но и простого воспроизводства, так как уровень износа основных фондов предприятий запредельно велик. Ссылаться на переходные периоды и отсечь из-за этого на другие времена задачу управления знаниями было бы колоссальной ошибкой с неисчислимыми последствиями для развития экономики.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность понятия «управление знаниями»?
2. Что является объектом «управления знаниями»?
3. Назвать основные специфические черты активов «управления знаниями».
4. Что относится к нематериальным активам?
5. В чем заключается сущность процесса управления знаниями?
6. Что представляет собой «управление знаниями» как вид управленческой деятельности?
7. Определите социальную функцию понятия «управление знаниями».
8. Назовите критерии оценки эффективности управления компаниями.

Тема 9. Законы строения организации

Основные законы строения организаций

Для формирования адекватных моделей принятия решений и процессов, протекающих в организации, необходимо знать законы функционирования и развития организаций. Все законы организаций можно разделить на две группы (рис. 7).



Рис. 7. Законы организации

1. *Закон целостности (эмерджентности)* заключается в проявлении у организации «новых» интегративных качеств, несвойственных ее компетентности.

Свойства организации с точки зрения составляющих ее элементов можно рассмотреть в двух направлениях:

- 1) свойства организации (целого) a не являются Σ -й свойств ее элементов (частей) aj : $a \neq \sum_{j=1}^n aj$. Это направление говорит о том, что отдельные элементы (части) теряют некоторые свойства, когда становятся элементами организационной системы;
- 2) свойства организации (целого) зависят от свойств ее элементов (частей): $a = f(aj)$. Второе направление указывает на то, что свойства организации и ее элементов взаимосвязаны.

Любая организационная система находится между крайними состояниями абсолютной целостности и абсолютной аддитивности. Аддитивная «организация» – «группа» разнородных невзаимосвязанных элементов, но имеющих между собой некоторую общность. Пример: куча камней, мусора и т. д.

Следовательно, свойство аддитивности можно наблюдать у организаций, которые распались на независимые части. В этом случае

справедливо соотношение: $a \neq \sum_{j=1}^n a_j$, организация не может представлять собой целостную систему, ее состояние характеризуется степенью проявления либо целостности, либо аддитивности или тенденцией к нарастанию или уменьшению этих свойств.

2. *Закон пропорциональности и композиции.* Любой вид человеческой деятельности связан с использованием каких-либо ресурсов — машины, одежды, компьютера и т. д. Каждый набор ресурсов должен быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы.

Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других, например, большое количество инструментов не компенсирует отсутствие запасных частей. Любой человек для осуществления своей деятельности стремится иметь необходимые ресурсы (композицию) в такой пропорции, которая обеспечила бы ему удобство и оперативность в работе.

Композиция и пропорциональность — естественный процесс в жизни человека.

Формулировка закона: «Каждая система (биологическая, социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной самостоятельности или в заданном подчинении (пропорции)».

Математически этот закон можно представить следующим образом:

$$(R \leftrightarrow \Pi) \max;$$

$$K_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j},$$

где $R \subset R_1, R_2, \dots, R_n > 0$ — композиция (набор ресурсов); $\Pi \subset K_1, K_2, \dots, K_n > 0$ — пропорциональность в наборе; R_j — ресурс системы в j -й области (экономика, политика, финансы); K_j — коэффициент наилучшей соотносительности или подчинения в наборе ресурсов.

Закон композиции и пропорциональности направлен на сохранение пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволит в максимальной степени реализовать их потенциал.

3. *Закон иерархичности* рассматривает организацию как сложную многоуровневую систему, в которой необходимо упорядочить взаимодействие между уровнями организации в порядке от высшего к низшему.

Закон иерархичности проявляется в том, что структура организации никогда не бывает абсолютно жесткой: иерархия сочетается с большей или меньшей автономией нижележащих уровней по отношению к вышележащим, и в управлении организацией используются присущие каждому уровню возможности саморазвития.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте законы функционирования и развития организации.
2. Перечислите свойства организации с точки зрения составляющих ее элементов.
3. Охарактеризуйте свойство аддитивности.
4. В чем заключается смысл закона пропорциональности в теории организации?
5. Какова роль закона композиции в теории организации?

Тема 10. Законы функционирования и развития организаций

Законы функционирования организаций

В процессе жизнедеятельности любая организация проходит несколько взаимосвязанных этапов. Важно знать особенности и направленность развития организаций. Законы функционирования и развития организаций показывают устойчивые причинно-следственные связи и взаимообусловленность явлений на всех этапах жизнедеятельности организации.

1. *Закон необходимого разнообразия* – разнообразие системы управления организацией должно превышать разнообразие управляемого процесса или объекта (или в крайнем случае быть ему равной). Впервые закон был сформулирован У.Р. Эшби [28].

Предположим, необходимо решить некоторую проблему. Существует несколько путей решения – N_r , руководитель может предпринять N_d – конкретных действий.

Для того чтобы принять решение, необходимо свести разнообразие N_r - N_d к минимуму.

Если $N_r = \text{const}$, то N_r - N_d может быть уменьшено за счет соответствующего роста N_d .

При проектировании любой подсистемы организации необходимо обеспечить большее количество разнообразных решений, чем существует у организации проблем.

Использование закона необходимого разнообразия позволяет руководителям предприятий увидеть причины недостатков в организации и найти пути повышения эффективности управления.

2. *Закон самоорганизации* заключается в способности организации противостоять разрушающим тенденциям, адаптироваться к внешним возмущениям, изменяя при необходимости свою структуру и сохраняя целостность.

Основой закона является дуализм (двойственность) развития организации.

По утверждению Бераланфи, организация как «открытая» система подчинения термодинамики, т. е. в реально развивающейся организации стремятся к возрастанию энтропии, распаду, дифференциации.

Энтропия – свойство, указывающее на возможность самопроизвольного (спонтанного) перехода организации к конечному хаотическому состоянию и смерти [8].

На практике это проявляется в децентрализации организаций, создании самостоятельных структурных подразделений.

Во втором случае любая организация подвергается неэнтропийным тенденциям (повышение организованности, порядка), лежащим в основе эволюционного развития. Проявление дуализма в иерархических системах состоит в том, что в зависимости от преобладания энтропии или неэнтропии система любого уровня иерархии может перейти на более низкий уровень развития или перейдет к более высокому уровню.

В основе данного закона лежит диалектика части и целого в системе, которая рассматривается с точки зрения строения организации.

3. Закон самосохранения организации – способность организации поддерживать свое внутреннее структурное равновесие, целостность и качество в течение определенного времени в определенных условиях внешней среды.

Суть закона состоит в том, что в течение некоторого времени, опираясь преимущественно на свои силы – ресурсы, экономно расходуя их, организация может сохранить свою целостность и противостоять могущественным силам внешней среды, во много раз превышающим ее собственные. Это возможно только при одном условии – экономном расходовании ресурсов в обмен на длительность времени сохранения жизни организации.

Закон сохранения называют законом минимума диссипации энергии – закон, требующий максимально эффективного использования ресурсов, которыми располагает любая организация.

Диссипация энергии – постоянный поток рассеянной энергии во Вселенной, разрушение упорядоченности и качества энергии в ее атомах, системах.

Действие закона самосохранения организации проявляется в поддержании ее целостности, экономном использовании ресурсов, адаптации к внутренним и внешним изменениям, ее качественном и количественном развитии.

Законы развития организации

Закон развития: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла».

Примеры

1. В квартире каждого человека множество вещей, часть из которых никогда не используется.
2. Возможности компьютера используются лишь на 30–40%.
3. Некоторые государства конфликтуют между собой из-за территорий, которые в общем-то не нужны.

Математическая запись закона:

$$R = \sum_{j=1}^n (R_j) \rightarrow R_{\max},$$

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

Эта формула дает возможность рассчитать потенциал системы на каждом этапе жизненного цикла.

R_{\max} – субъективная величина, зависящая от представлений руководителей об устойчивости композиции и выраженная в запасах и резервах композиции, значительное увеличение которых требует затрат на их хранение и обслуживание.

Развитие организации описывается кривой жизненного цикла, характер и протяженность которого определяются конкретными условиями функционирования организации, ее особенностями и приспособлением к возникающим изменениям.

Динамика развития организации и ее продукции включает восемь взаимосвязанных этапов.

Э1 – нечувствительность;

Э2 – внедрение – предпринимательский этап – период становления организации, осознание своей цели, творческий подъем;

Э3 – рост – период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития;

Э4 – зрелость – период стабилизации роста (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность);

Э5 – насыщение – период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей;

Э6 – спад – период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли, организация ищет новые возможности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, нарастание конфликтов, централизация);

Э7 – крах;

Э8 – ликвидация или утилизация.

Э2, Э3, Э4 – прогрессивное развитие организации.

Э6, Э7 – регрессивное развитие.

Э1, Э5, Э8 – может быть как прогрессивное, так и регрессивное развитие в зависимости от наклона линии.

Пример проявления закона развития:

- 1) увеличение ассортимента производимой продукции в соответствии с изменениями требований рынка;
- 2) рост масштабов предприятия;
- 3) структурная реорганизация.

Существует целый ряд законов организации систем, которым дадим только формулировку.

Закон равновесия – всякая система подвижного равновесия стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность.

Закон относительных сопротивлений – общая устойчивость системы как целого определяется наименьшей относительной устойчивостью составляющих его компонентов по отношению к данному внешнему воздействию.

Закон синергии – проявление результатов соединения находится в соответствии с ним:

- эффект, полученный в результате соединения двух или более систем, больше или меньше простого сложения;
- существует такой набор элементов, при котором потенциал системы может быть либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

Адаптация как свойство системы – это проявление *закона самосохранения*.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте закон необходимого разнообразия.
2. В чем заключается смысл закона самоорганизации?
3. Какова роль закона самосохранения организации в теории организации?
4. Раскройте смысл закона развития организации.
5. Из каких циклов состоит кривая жизненного цикла?
6. Сформулируйте закон равновесия.
7. Раскройте содержание закона синергии и приведите примеры.
8. Раскройте понятие «адаптация как свойство системы».

Тема 11. Структурные принципы организаций

Искусство управления организацией

Искусство управлять организацией заключается в оптимальном подборе соответствующих принципов, применяемых в конкретной ситуации.

Б.З. Мильнер [16] обращает особое внимание на ряд организационных принципов, разработанных Анри Файолем, которые в зависимости от признаков группировки были представлены им следующим образом:

- структурные принципы;
- принципы процесса;
- принципы конечного результата.

Принципы конечного результата представляют желаемые характеристики организации, которые следуют из ощутимого использования принципов структуры и процесса. Файоль выделил несколько принципов конечного результата: порядок, стабильность, инициатива, корпоративный дух.

Структурные принципы определяют основные направления в деятельности руководителей организации и лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и обязательств.

Пять принципов А. Файоля

А. Файоль выделил пять основных принципов структуры.

1. *Принцип разделения труда*, который заключается в том, что разделение и специализация труда представляют собой естественный способ производства большого количества продукции лучшего качества при неизменных усилиях.

По мнению Файоля, специализация – лучшее средство использования индивидов и групп людей.

Разделение труда имеет свои пределы, которые нельзя превышать. Файоль рассматривал разделение труда с технической точки зрения, не учитывая человеческий фактор.

2. *Принцип власти и ответственности* утверждает, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Оптимальная связь предусматривает равенство этих двух факторов: *ответственность равна власти*. Но это сложно

оценить, так как ответственность передана руководителю, ему же даны права отдавать приказы и власть требовать послушания.

3. *Принцип единства цели и руководства* объясняет необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности. Суть принципа заключается в том, что деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем.

4. *Принцип соотношения централизации и децентрализации* заключается в том, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией, этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность структурных подразделений. Данный принцип указывает на увеличение или снижение объема власти руководителя в зависимости от конкретной ситуации.

5. *Принцип цепи* заключается в создании соподчиненной цепи руководителей – от высших звеньев управления до низших уровней. Данный принцип можно рассмотреть как результат применения предыдущих четырех принципов. Цепь – путь для вертикальных связей в организации.

Результативность цепи определяется следующими условиями:

- однозначное определение задания;
- деятельность структурных подразделений основывается на определенных критериях и четко установленном балансе;
- полномочия специально передаются на нижестоящие уровни управления.

Контакты руководителя с другими сослуживцами того же уровня организации предусматривают существование горизонтальных связей.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте принцип искусства управления организации.
2. Раскройте содержание организационных принципов Анри Файоля.
3. В чем заключается смысл принципа конечного результата?
4. Сформулируйте структурные принципы.
5. Какими условиями определяется результативность цепи?

Тема 12. Принципы процесса организации

Принципы процесса организации предусматривают действия руководителей, направляющих деятельность организации в результате общения с подчиненными. Основным фактор добросовестного выполнения работниками своих функций – справедливость руководителей.

Файоль выделил пять принципов процесса.

1. *Принцип справедливости* и 2. *Вознаграждение персонала* отражают справедливое вознаграждение за труд и утверждают, что оплата и оклад должны соответствовать объему и качеству выполненной работы.

3. *Принцип дисциплины* предусматривает применение санкций в случае невыполнения соглашений между наемным работником и производственной организацией. Применяемые санкции должны соответствовать принципу справедливости и подчинения личных интересов общим.

4. *Единство команды*. Данный принцип указывает на то, что руководитель не должен показывать свое превосходство при общении с подчиненными или нарушать цель команды.

Любой исполнитель должен подчиняться, таким образом, одному руководителю. Такая связь и взаимодействие учитываются при формировании организационных структур.

5. *Подчинение главному интересу* – деятельность руководителя и всей команды должна быть подчинена главному интересу организации.

А. Файоль утверждал, что принципов организации может быть значительно больше.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите принцип процесса организации.
2. В чем заключается принцип справедливости?
3. В чем заключается принцип дисциплины?
4. Можно ли утверждать, что какой-либо принцип теории организации является приоритетным?
5. Приведите примеры принципа единства команды в практике менеджмента.

Тема 13. Проектирование организационных систем

Понятие и сущность проектирования организационных систем

Для современных организаций актуальными являются вопросы организационного проектирования. Современные методы проектирования основываются на изучении организации как открытой динамической системы, главная цель которой – самосохранение и развитие.

Проектирование предприятия – неотъемлемая часть, обязательный этап единого процесса организационного развития системы.

Проектирование предусматривает решение трех задач и исследование трех главных этапов в развитии организации:

- 1) будущее состояние (где организация хотела бы находиться);
- 2) настоящее состояние (где организация находится сейчас);
- 3) переходное состояние (как перейти от настоящего к будущему).

Проектирование организации – прообраз создания будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Проектирование начинается с изучения внешней среды:

- необходимо получить объективную информацию о сложившейся ситуации на рынке;
- исследовать возможные пути доступа к необходимым ресурсам;
- изучить механизмы конкуренции на рынке и предвидеть её доминирующие факторы.

Критерий успеха проектирования новых организационных форм – адекватное познание внешней среды и себя в ней для оптимального взаимодействия со средой в целях долговременной прогрессивной эволюции.

Современный подход к проектированию базируется на фундаментальном принципе сохранения целостности биосферы, внедрении новых технологий в биосферные циклы.

Успех при проектировании организаций будущего определяет сочетание трех составляющих: «наука – бизнес – государство».

Процесс и этапы организационного проектирования

Проектирование организационных систем представляет собой социальное явление. Выделяют четыре подхода к проектированию организационных структур: нормативно-функциональный, функционально-технологический, организационного моделирования, системно-целевой.

1. *Нормативно-функциональный подход (метод аналогий)* основан на обобщении опыта управления передовыми производственно-хозяйственными системами (ПХС), применения организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии). Этот подход основан на методе аналогий и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура. До недавнего времени этот метод имел наибольшее распространение. В настоящее время интерес к этому подходу снижается, т. к. он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных управленческих подразделений.

2. *Функционально-технологический подход* основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры (численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления) необходимо установить коррекционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали.

Этот подход универсален, но очень трудоемок, т. к. ориентирован на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинения организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Он используется ограниченно, т. к. вызывает серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

3. *Метод организационного моделирования* основан на разработке формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является основой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Часто применяемые типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур. Они описывают организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений с помощью машинных имитационных языков;
- графические модели организационных систем представляют собой сетевые, матричные или другие графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей, что дает возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения.

Понятие и сущность организационного проектирования

Организационное проектирование системы – процесс разработки проектов организации систем.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Значение и задачи организационного проектирования

Без развития методов проектирования структур управления затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства. Причины этому следующие:

- в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
- в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) – работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание АСУ нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами;
- создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
- проектирование сложнейшего механизма – механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен

быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся 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 управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это отдельные люди и группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — формальных или неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспортно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала формулируются цели, а затем определяется механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем: 1) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; 2) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до мастера участка; 3) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т. е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ; 4) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея

в виду нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении. Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структуры, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

Этапы организационного проектирования

1. Разработка концепции развития объекта управления и его системы управления. В процессе разработки такой концепции должны быть решены вопросы о роли организационной структуры, значимости той или иной функции в совершенствовании основной деятельности организации.

2. Обследование существующей или аналогичной системы управления. Оно может проводиться параллельно с разработкой концепции.

3. Формирование структуры системы целей и функций. В данном случае целесообразно использовать метод структуризации, а также предложения работников аппарата управления, представленные как в форме структур, так и в форме перечня функций, объединённых в функциональные блоки. Сформированная структура целей и функций системы управления – основа её организационной структуры.

4. Оценка функций с точки зрения их значимости для конечных результатов. Полезно сравнить функции одного уровня и уточнить их положение в структуре целей и функций, перенеся менее значимые на нижележащие уровни или даже исключив их как несущественные для качества функционирования системы.

5. Формирование вариантов организационной структуры управления организацией. При этом можно ориентировочно оценить трудоёмкость функций управления, требуемую для их выполнения численность персонала и перейти к формированию проекта организационной структуры или рекомендаций по её совершенствованию. Можно предварительно прибегнуть к моделированию характеристик организационной структуры – разработке и анализу экономико-математических моделей, имитационному динамическому моделированию; формированию вариантов организационно-технологических процедур подготовки, согласования, принятия и реализации управленческих решений. В этом случае могут быть получены уточнённые оценки трудоёмкости функций управления, численности аппарата, затрат на управление и других характеристик, необходимых для формирования и оценки вариантов структуры.

6. Разработка проекта будущей организационной структуры управления или изменение существующей. Этот этап заключительный в процессе проектирования. В зависимости от концепции создания или совершенствования организационной структуры и результатов, полученных на предшествующих этапах проектирования, разрабатываются возможные пути выполнения данного этапа. Но в любом случае желательно проработать не один, а несколько вариантов проектируемой организационной структуры или возможных изменений существующей.

Методы проектирования структур

Существуют взаимодополняющие методы.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления других организаций к проектируемой. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того,

чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относятся и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: построение организационной структуры исходя из системы целей, отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и программно-целевого управления и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
- экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности дости-

жения каждой цели, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т. п.;

- составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями;
- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов

в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры – действия практических работников;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под организационным планированием?
2. В чем заключается сущность проектирования предприятия?
3. Сформулируйте критерии успеха проектирования.
4. В чем заключается проектирование организационных систем?
5. Раскройте содержание нормативно-функционального подхода.
6. Определите сущность функционально-технологического подхода.
7. Опишите метод организационного моделирования.
8. Определите понятие и сущность организационного проектирования.
9. Выделите этапы организационного проектирования.
10. Сформулируйте взаимодополняющие методы.
11. Определите содержание метода организационного моделирования.

Тема 14. Оценка эффективности организационных решений

Сущность оценки эффективности

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

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

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

Производительность аппарата управления может определяться как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущую данной структуре упорядоченность отношений.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надёжность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационной уровень, включает звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспе-

чения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Корректировка организационных структур

В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляются до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространённой причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания к стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разрабатывать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия предполагает внутреннюю гармонию. Без нее затрудняется достижение целей, допускается несправедливое распределение власти и т. д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное ее изучение. Смена руководства часто приводит к решению о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти существующую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия. Тенденции в изменении организационной структуры обычно предшествуют масштабному изучению организации.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыта при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в росте масштаба деятельности. Можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия. Объединение хозяйствующих субъектов, слияние нескольких предприятий обязательно вносят некоторые изменения в организационную структуру.

Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, нужно ожидать крупных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность мат-

ричных организаций – всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находятся в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- принимаются необоснованные стратегические решения;
- предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
- не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
- фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре. Он состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования со-

вершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

Анализ организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходимо глубокое исследование экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов.

Изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений. Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления – планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличивается, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, занимает всё меньше места в проектах организации.

Вопросы для самоконтроля

1. При помощи каких методов можно проверить соответствие проектных решений требованиям технического задания?
2. Кто может проводить экспертизу организационного проектирования?
3. Приведите примеры расчета экономической эффективности организационного проектирования по различным критериям.
4. Чем характеризуется неудовлетворительное функционирование предприятия?
5. Докажите взаимосвязь стратегии и структуры организации.

Тема 15. Границы и этапы развития теории организации

Границы теории организации

Для описания эволюции теории организации используется множество схем. В основе любой схемы развития теории организации лежит тот или иной классификационный признак. Поэтому важно показать изменение границ теории организации, адекватно отражающее эволюционную природу данной теории.

Можно выделить два принципиально противоположных подхода к описанию развития теории организации. Первый характеризует организацию как систему и отражает развитие управленческой мысли от механистического представления об организации (закрытое) к целостному (открытое). Второй подход характеризует природу организации в направлении от рационального к социальному.

Развитие взглядов на организацию как систему. Примерно до 1960-х годов проблемы организации решались только с точки зрения закрытых систем. Вопросы деловой среды, конкуренции, сбыта и др., выходящие за рамки внутренней организации и определяющие внешнюю для предприятия среду, не рассматривались. С развитием рынка сложившиеся представления об организации изменялись. Стало очевидным, что внутренняя динамика организаций формируется под влиянием внешних событий. Теория организации начинает рассматривать предприятие как открытую систему в единстве всех составных частей и элементов, воспринимающих изменения во внешней среде и реагирующих на них. В 70-е годы XX века формируется методологический аппарат для изучения воздействия внешней среды на предприятие с использованием теории систем. Непосредственное включение в анализ влияния факторов внешней среды на внутренние процессы организации послужило началом эры «открытых систем».

Развитие взглядов на природу организации в направлении от рационального к социальному. «Рациональное мышление» означает, что существует ясная перспектива организации, а ее цели четко и однозначно определены.

«Социальное мышление» означает неоднозначность в определении и выборе целей и принятии конкретных решений по повышению эффективности производства в цехах, на участках машиностроительного предприятия и т. д.

Социальный подход предполагает, что решения о целях организации носят характер ценностного, а не механистического выбора. Характер принимаемых решений определяется не столько ясностью мысли, сколько устоявшимися привычками, накопленным опытом решения аналогичных проблем, т. е. теми факторами, которые определяют поведение людей в организациях.

С позиций отмеченных подходов в развитии теории организации выделяются четыре этапа. Каждый этап определяется единственной комбинацией установленных признаков (закрытая – открытая система, рациональное – социальное мышление) на двумерной сетке [1].

Этапы развития и основополагающие идеи теории организации

Первый этап в теории организации охватывает период с 1900 по 1930 год. Его можно определить как эру «закрытых систем и рационального индивида». Главными представителями теории организации этого времени были Макс Вебер, Анри Файоль и Фредерик Тейлор. Разработанный ими подход ориентирован на организационные и технические усовершенствования системы путем повышения эффективности внутренних функций организации.

Второй этап (1930–1960) является эрой «закрытых систем и социального индивида». Группа теоретиков – Энтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – разрабатывала вопросы управления закрытыми системами, опираясь на внутренние отношения и неэкономическую мотивацию работников.

Третий этап (1960–1975) – это период «открытых систем и рационального индивида». Теория организации делает шаг вперед, рассматривая организацию как составную часть системы более высокого уровня, и одновременно – шаг назад, поскольку возвращается к механистическим представлениям о человеке. Основной вклад в развитие теории организации в этот период внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

Четвертый этап, начавшийся около 1975 года, можно определить как период «открытых систем и социального индивида». На данном этапе происходит возвращение к «социальному мышлению», но уже в рамках открытых систем. Лидером современной теории организации является Джеймс Марч.

Определим вклад в развитие теории организации ее наиболее ярких представителей.

Ф. Тейлор и научные основы теории организации. Начало серии фундаментальных работ в области теории организации положили «Принципы научного управления» Ф. Тейлора, опубликованные в 1911 году.

Из своих исследований и экспериментов Ф. Тейлор вывел ряд общих принципов, которые составили основу классической теории организации. К их числу относятся:

- разделение труда;
- функциональное руководство;
- измерение труда;
- задачи-предписания;
- программы стимулирования;
- труд как индивидуальная деятельность;
- мотивация;
- роль индивидуальных способностей.

Принципы организации А. Файоля. Спустя некоторое время после опубликования в США Ф. Тейлором результатов своих исследований француз А. Файоль сформулировал общие принципы организации.

Чтобы работать эффективно, организация должна иметь:

- четкие цели;
- один центр подчинения (единство управления);
- один отдел управления (единство контроля);
- четкие линии инстанций, по которым идут распоряжения (скалярная цепь подчинения от верхних эшелонов иерархии до ее низших звеньев);
- равенство прав и обязанностей;
- рациональное разделение труда и логическую группировку задач по подразделениям, отделам и административным секторам высшего звена;
- четкое определение ответственности за результаты деятельности и такие установленные официальные отношения, чтобы каждый в организации знал свою роль и положение в коллективе;
- благоприятные возможности для проявления инициативы.

Особое значение А. Файоль придавал формальной структуре организации.

Бюрократия М. Вебера. Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) разработал принципы построения структуры организации идеального типа, которая получила название бюрократической. Принципы построения бюрократической организации состоят в следующем:

- вся деятельность на основе разделения труда расчленяется на элементы, что позволяет определить задачи и обязанности каждого должностного лица;
- организация строится на принципах иерархии, строгой системы подчиненности и ответственности, системы власти и авторитета;
- деятельность организации регулируется на основе инструкций, стандартов, правил, определяющих ответственность каждого сотрудника и его обязанности;
- управление организацией осуществляется на основе безразличности, т. е. исключает личные мотивы и эмоции;
- отбор, назначение на должность и повышение по службе основываются на заслугах и достоинствах, а не на традициях и капризах.

Также основополагающими теориями организации являлись: теории Э. Мэйо и Хортнского эксперимента, Ч. Бернарда и целенаправленные организации, Д. Макгрегор и теория Х – теория У, Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон и модель «мусорной корзины» и др. [1].

Всеобщая организационная наука – тектология

Тектология (от греч. *tektonikos* – относящийся к строительству) – учение (наука) о всеобщих, универсальных принципах организации не только в социальном мире, но в органической природе в целом. В научный оборот термин ввел А.А. Богданов для обозначения совокупности не только универсальных, но также точных и рациональных законов, по которым должна конструироваться прежде всего совместная жизнь, кооперация людей [2].

Основная идея тектологии (название заимствовано Богдановым у Эрнста Геккеля, который употреблял это слово по отношению к законам организации живых существ) заключается в единстве строения и развития самых различных систем («комплексов», по его терминологии) независимо от того конкретного материала, из которого они состоят. Это системы любых уровней организации – от атомных и молекулярных до биологических и социальных. Тектология Богданова – всеобъемлющая наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, общая теория организации и дезорганизации. Для построения грандиозного здания своей всеобщей организационной науки Богданов использовал материал самых различных наук, как естественных, так и общественных. Богданову

удалось заложить основы новой синтетической науки, охватывающей все области человеческого знания. Всеобъемлющая наука об универсальных типах и закономерностях строения и развития разных организационных форм, разных систем, общая теория организации была создана А.А. Богдановым.

Но тектология Богданова, как и более ранние попытки его предшественников, долгое время не имела успеха и первоначально была воспринята лишь немногими, например, известным экономистом В.А. Базаровым, который применял ее к изучению проблемы хозяйственного баланса, проблемы, которая приобретает особую актуальность в наши дни. Положительно отнесся к тектологии также Н.И. Бухарин, что определенно сказалось на некоторых его экономических работах. Поэтому когда в 40-х годах появилась «общая теория систем» известного австрийского биолога Людвиг фон Берталанфи, то не заметили или не захотели заметить, что ее положения повторяют, хотя и частью в модернизированной форме, тектологические идеи Богданова. Между тектологией и общей теорией систем Берталанфи так много общего, что невольно возникает мысль о прямом влиянии Богданова, тем более что немецкий перевод названных двух томов «Всеобщей организационной науки» был издан в Берлине в 1926 и 1928 гг. Странно, что Берталанфи нигде не упоминает имени Богданова, хотя немецкий перевод «Тектологии» был ему известен.

Но Богданов предвосхитил не только теорию систем Берталанфи, но и некоторые основные концепции кибернетики. Так, один из основных принципов кибернетики – принцип обратной связи – полностью соответствует тектологическому «механизму двойного взаимного регулирования», или принципу бирегулятора («бирегулятор есть такая система, для которой не нужно регулятора извне, потому что она сама себя регулирует», – пишет Богданов [7]). Но богдановский принцип двойного взаимного регулирования шире заимствованного из техники понятия обратной связи. Любая демократическая политическая система, любая здоровая экономика предполагают бирегуляцию, взаимный контроль. Сформулированная английским кибернетиком и психиатром У. Росс Эшби «теория вето» фактически представляет собой не что иное, как важнейший тектологический «принцип наименьших», согласно которому «устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент». Эту

закономерность Богданов считает имевшей огромное жизненное и научное значение. Вполне тектологичны также некоторые основные идеи теории катастроф французского математика Р. Тома, а также ряд положений так называемой синергетики [6].

Даже сейчас по своей стройности, глубине и широте построения тектология осталась непревзойденной. Не случайно поэтому, что она все чаще упоминается в междисциплинарных работах, посвященных системной методологии.

Теория организационного потенциала

В начале 1970-х годов известный теоретик и практик стратегического планирования и управления американец русского происхождения Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей в области организационных структур управления, которые можно интерпретировать как теорию организационного потенциала.

Он выделил два основных подхода к формированию организационных структур. Первый (статический) подход нацелен на оптимизацию внутреннего строения организации, второй (динамический) сосредоточен на анализе связей организации с внешней средой и с источниками ресурсов. При динамическом подходе организация рассматривается как в условиях стабильных внешних связей, так и в условиях изменяющейся внешней среды.

Основной задачей руководства современной организации является решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Один из важнейших тезисов динамического подхода – существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей, поведением компании и ее внутренней организацией. Об этом говорит и Альфред Чандлер, американский специалист по истории экономики. Чандлер утверждает, что изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее – к изменению ее организационных характеристик (организационного потенциала) и в конечном счете – к преобразованию организационной структуры [12].

Функциональные и дивизиональные структуры наиболее эффективны в условиях стабильных внешних связей, а в случае изменяющейся внешней среды более актуальными являются матричные структуры. Поведение современных организаций можно структурировать по трем стратегическим направлениям: увеличение экономичности

использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика в области инвестиций и инноваций. В зависимости от того, какая стратегия преобладает, в компании выстраивается соответствующий организационный потенциал, в том числе выбирается тот или иной вид структуры. Организационный потенциал – это сложный набор взаимосвязанных элементов, составляющих организацию. В понятие организационного потенциала входят система ценностей, персонал, структура, информация, процессы, процедуры. Изменение организационного потенциала в соответствии с выбранной стратегией начинается с людей, персонала и прежде всего руководства организации. Затем изменяется система ценностей, перестраиваются процедуры, оптимизируются процессы.

Таким образом, теория организационного потенциала говорит о том, что изменение внешней среды вызывает изменение стратегии организации, изменение стратегии, в свою очередь, вызывает изменение организационного потенциала, а изменение организационного потенциала вызывает адекватное изменение организационной структуры.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите этапы развития теории организации.
2. Как формировались взгляды на организацию как систему?
3. Как развивались взгляды на природу организации в направлении от рационального к социальному?
4. Сформулируйте основополагающие идеи теории организации.
5. В чем заключается сущность классической теории организации?
6. В чем заключается сущность всеобщей организационной науки тектологии?
7. Раскройте содержание теории организационного потенциала.

Тема 16. Современная теория организации

Основные положения современной теории организации

1. Экономический субъект осуществляет выбор формы защиты транзакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, а также нерыночные отношения в рамках рыночных систем.

2. Границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета транзакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и небесплатность рыночных транзакций. Кроме того, учитывается и форма защиты транзакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации).

3. Принципиальные изменения происходят при определении элементарной единицы организации. Технологическая и функциональная единицы построения организации заменяются экономической – бизнес-процессом, имеющим своего конечного потребителя, находящегося как вне, так и внутри фирмы.

4. Иной «атом» организации предполагает и иной ответ на вопрос о способе упорядочивания ее элементов, им становится координация совокупности бизнес-процессов, отрицающая бюрократическую организацию и внутрифирменную иерархию как таковые.

5. Реакция фирмы на изменения во внешней среде принципиально отличается от рассмотренных выше. Компания, построенная на основе координации совокупности бизнес-процессов, становится гибкой, ее структура находится в постоянном движении. Изменение структуры фирмы (управление структурой фирмы) становится одним из важнейших специфических менеджерских ресурсов, позволяющих повышать эффективность функционирования компании.

Развитие теории организации

Развитие теории организации приводит к изменению самой концепции менеджмента. Сейчас справедливо говорить о современной концепции менеджмента в противовес всем существовавшим до этого школам и подходам (научному менеджменту, «классической» школе менеджмента, школам «человеческих отношений» и «поведенческих наук», количественному, системному и ситуационному подходам).

Авторы не предлагают отбросить все, что было наработано в науке и хозяйственной практике до настоящего времени, и встать на позиции «единственно правильного учения». Речь идет о становлении новой парадигмы менеджмента, которая закрепляет все позитивное и ценное, что было сделано учеными и практиками-менеджерами, и разрешает накопившиеся в системе менеджмента противоречия, создавая и мобилизуя новые стимулы и источники повышения эффективности функционирования фирм [26].

Попытаемся теперь сформулировать основные положения этой концепции.

Концепция менеджмента, которая в настоящее время находит все больше и больше сторонников в среде не только ученых-теоретиков, но и менеджеров-практиков, основывается на следующих базовых постулатах.

- Обязательный учет трансакционных издержек и гарантий, которые дают трансакции (сделке) различные формы экономической организации: рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия и нерыночные отношения в рамках рыночных систем.

- Развитие форм экономической организации принимает вид фундаментальной трансформации рыночных отношений во внутрифирменные, что непосредственным образом сказывается на организационных формах фирм. Фактически рыночные отношения (экономические по своей природе) заменяются юридическими и административными или их смешанными формами.

- Происходит отказ от одного из фундаментальных положений менеджмента всех школ и направлений – принципа разделения труда и координации разделенного процесса в новое целое, обеспечивающее более высокую производительную силу труда и эффективность функционирования фирмы. Элементарной единицей организации становится не технологическая, или функциональная, единица, а бизнес-процесс, имеющий своего конечного потребителя как вне компании, так и внутри ее.

- Принципиальное значение приобретает институциональный подход к экономическим реальностям. Возрастает роль «встроенных институтов» и общественных организаций. Фирма все больше и больше воспринимается не как определенный иерархически построенный экономический субъект, а как некая «сумма контрактов» (неэконо-

мических по форме отношений, выражающих отношения экономические) между поставщиками, специалистами, потребителями и обществом в целом.

Легко заметить, что эти принципиальные положения новой концепции менеджмента в значительной степени отражают изменения, происшедшие в последнее время в теории организации. Теория менеджмента все более и более сливается (объединяется) с теорией организации, образуя как раз новую менеджерскую парадигму.

В практическом плане это теоретическое осмысление незыблемых доселе основ, отказ от некоторых из них означает, по сути, мобилизацию новых специфических менеджерских ресурсов, использование которых способствует повышению общей эффективности функционирования фирм.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте основные положения современной теории организации.
2. Что представляет собой элементарная единица организации?
3. Определите сущность институционального подхода к экономическим реальностям и сформулируйте его цели.

Тема 17. Организационная культура

Природа организационной культуры

Люди испытывают воздействие той культурной среды, в которой они живут. Например, человек, выросший в семье, принадлежащей к среднему классу, усваивает ее ценности, убеждения и поведенческие модели. То же самое справедливо и в отношении членов организации. Люди, работающие в ЗМ, PepsiCo, Wal-Mart или какой-либо другой компании с давно сложившейся культурой, будут усваивать ценности, убеждения и модели поведения, характерные для этой организации. Общество обладает социальной культурой; место, где работают люди, обладает культурой организационной.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой, или организационной, культуры. Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь, организационная, или корпоративная, культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих команд.

*Национальная культура → Организационная культура →
→ Рабочая культура → Культура команды.*

Здесь *национальная* – культура страны или меньшинства в стране; *организационная* – культура корпорации, предприятия или ассоциации; *рабочая* – культура доминирующего вида деятельности общества; *культура команды* – культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура – это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

К. Шольтс отмечал, что корпоративная культура представляет собой неясное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, формируется под воздействием их поведения [27].

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых

членами организации и получающих выражение в заявляемых организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [27].

Э. Шайн считал, что формы организационной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: агрессивность внешней среды и внутренняя дезинтеграция. Соответственно, чтобы организация функционировала как единое целое, ей необходимо выполнять две основные функции: адаптация и выживание в среде и внутренняя интеграция.

Интеграция рассматривается как создание эффективных деловых отношений среди подразделений, групп и сотрудников организации, как увеличение меры участия всех сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы.

По мнению Э. Шайна, организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретений, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, так как он должен передаваться новым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем [27].

Компоненты организационной культуры

Организационная культура включает следующие компоненты.

1. Убеждения – представление работника о том, что является правильным в организации.

2. Ценности, доминирующие в организации, определяют, что нужно считать важным в ней.

Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др.

Т. Питерс и Р. Уотерман [14], исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех:

- приверженность своему делу;
- ориентация на действие;
- лицом к потребителю;
- самостоятельность и предприимчивость;

- связь с жизнью и ценностное руководство;
- производительность человека;
- свобода действий и жесткость одновременно;
- простая форма, скромный штат управления.

3. Нормы – это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается.

Они никогда не выражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению.

Нормы поведения отражают определенные моменты в деятельности организации: отношение «руководитель – подчиненный», честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах интересов, получение и использование информации о других организациях, политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации и т. д.

4. Поведение – ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении).

5. Психологический климат – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности.

Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней. Ее можно оценить, изучая отношения.

Сильные и слабые культуры

Одни организационные культуры могут быть названы сильными, а другие – слабыми. Сильная организационная культура часто формируется сильными лидерами. Тем не менее помимо фактора лидерства существуют еще по меньшей мере два важных фактора, определяющих силу организационной культуры: разделяемость и интенсивность. Разделяемость определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании. Интенсивность определяет степень преданности членов организации основным ценностям.

Степень разделяемости зависит от двух основных факторов: осведомленности (ориентации) и системы поощрения. Для того чтобы люди разделяли культурные ценности организации, необходимо, чтобы они о них знали (или ориентировались в них). Многие организации начинают процесс знакомства с программ ориентации. Новым сотруд-

никам рассказывают о философии компании и принятых в ней методах работы. Процесс ориентации продолжается и на рабочем месте, когда руководитель и коллеги делятся с новичком этими ценностями как в беседе, так и посредством личного примера в повседневной рабочей обстановке. Разделяемость зависит также и от системы поощрения. Когда в организации принята система продвижения по службе, повышения заработной платы, признания заслуг и других поощрений сотрудников, которые разделяют основные ценности, это помогает другим работникам лучше их осознать. Некоторые компании пользуются репутацией «наиболее привлекательных для работников», поскольку система поощрений достойна подражания и помогает укреплять преданность основным ценностям.

Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений. Когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, будут ли они работать, как «принято в организации», их желание поступать именно так возрастает. И наоборот, когда их никто не поощряет или они видят, что выгоднее вести себя так, как это не принято в организации, их приверженность основным ценностям организации ослабевает. Несмотря на важность моральных стимулов, материальное поощрение все же играет очень значительную роль.

Различные организации тяготеют к определенным приоритетам в организационной культуре. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская организационная культура, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

Например, фирма IBM в рамках организационной культуры использует следующие принципы при работе с персоналом:

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;

- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- проведение постоянных институциональных (структурных) изменений.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменением рынка и вынуждена отказаться от устаревших структурных форм организации. Каждые несколько лет меняются структура организации, процедуры утверждения решений и т. д. При этом возможные негативные последствия реорганизаций ослабляются, как правило, в результате изменений отдельных функций не одновременно, а в разное время. Практика постоянной реорганизации, например в компании IBM, показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет перетасовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также предоставляя множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что удается избавиться от «слипаний», которые неизбежно накапливаются в любой организации, в том числе решить проблему выявления сотрудников, достигших уровня собственной некомпетентности, и обеспечить возникновение новых инициатив:

- проведение опросов общественного мнения (обычно два раза в год);
- формирование вознаграждений двумя составляющими – в форме фиксированного оклада и переменной части. Переменная часть представляет собой комиссионное вознаграждение в процентах от объема проданной фирмой IBM продукции и оказанных услуг, а также премию за достижение установленных ранее целей;
- проведение политики гарантированной занятости. Умелое маневрирование кадровыми ресурсами (посредством ранних проводов работников на пенсию, постоянной переподготовки кадров и перераспределения рабочей силы между разными подразделениями, чтобы избежать необходимости увольнения);
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- развитие коллективных методов разрешения проблем, разделение успеха между работниками, интересными с точки зрения создания

организационной среды, привлекающей в корпорацию лучших в своей профессии людей;

- обеспечение свободы специалистам в определении путей достижения целей фирмы с учетом ее потенциала и в принятии соответствующих решений;
- подбор новых менеджеров из числа работников компании, а не поиск их на стороне.
- формирование предпринимательского климата через использование проектных групп в качестве основной структурной единицы компании. Эти группы, составленные из ученых, врачей и бизнесменов, возглавляются лидерами, ответственными за постановку целей и их достижение;
- субсидирование фоновых обслуживающих подразделений – собственных и внешних (спортивные залы, дискотеки и др.).

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.

Вопросы для самоконтроля

1. Как может быть представлена схема взаимовлияния культур различных уровней?
2. В чем заключается сущность организационной культуры?
3. Что представляет собой интеграция с точки зрения создания эффективных деловых отношений?
4. Какие компоненты включает организационная культура?
5. Перечислите ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех, по мнению Т. Питерс и Р. Уотерман.
6. Какие нормы поведения выделяют в деятельности организации?
7. В чём заключается сущность сильных организационных культур?
8. Раскройте сущность и содержание слабых организационных культур.

Библиографический список

1. Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
2. Алехина, И. Имидж и этикет делового человека / И. Алехина. – М. : ЭНН, 2004. – 342 с.
3. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособие / Б.А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 401 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 268 с.
5. Беляев, А.А. Системология организации : учеб. / А.А. Беляев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 361 с.
6. Богданов, А.А. Тектология и современность / А.А. Богданов // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 7–9.
7. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – 364 с.
8. Винер, Н. Кибернетика и управление в животном мире и машине / Н. Винер. – М. : Наука, 1968. – 407 с.
9. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннели. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 396 с.
10. Дафт, Р. Организации : учебник / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 267 с.
11. Драгунова, И.В. Теория организации : учеб. пособие / И.В. Драгунова. – Тольятти : ВУиТ, 2002. – 398 с.
12. Закс, С. Эволюционная теория организации / С. Закс // ПТПУ. – 1998. – № 1. – С. 12.
13. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учеб.-практ. пособие / Т.Ю. Иванова. – Ульяновск : УлГУ, 2002. – 96 с.
14. Коренченко, Р.А. Общая теория организации : учеб. для вузов / Р.А. Коренченко. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 286 с.
15. Мильнер, Б.З. Теория организации : учеб. / Б.З. Мильнер. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 560 с.
16. Мильнер, Б.З. Теория организации : учеб. / Б.З. Мильнер. – 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 575 с.
17. Оболенский, В. Внешняя торговля России / В. Оболенский // МЭ и МО. – 2006. – № 1. – С. 23–25.

18. Огурцов, А.П. Тектология А.А. Богданова и идея коэволюции / А.П. Огурцов // Вопросы философии. – 1995. – № 8. – С. 6–8.
19. Платон. Диалоги : пер. с древнегреч. – М. : Мысль, 1986. – 607 с.
20. Рогов, С. Россия в системе глобальной экономики на пороге XXI века / С. Рогов // ПТПУ. – 2000. – № 1. – С. 5–8.
21. Рогожин, С.В. Теория организации / С.В. Рогожин. – М. : Экзамен, 2002. – 211 с.
22. Смирнов, Э.А. Основы теории организации : учеб. пособие для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 2000.
23. Теория организации : учебник для вузов / под ред. В.Г. Алиев. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2003. – 271 с.
24. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. – М. : Наука, 1978. – 128 с.
25. Фахутдинов, Р.А. Организация производства : учебник / Р.А. Фахутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 353 с.
26. Хенкель, В. Российские реформы и глобализация: движущая сила или взрывчатая смесь? / В. Хенкель // ПТПУ. – 2000. – № 5.
27. Холл, Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 271 с.
28. Хуго, Чирки. На пути к целостной науке о предприятии / Чирки Хуго // ПТПУ. – 2000. – № 2.
29. Эшби, У. Росс. Введение в кибернетику / Росс У. Эшби. – М. : Изд-во иностранной литературы, 1959. – 258 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.....	5
Тема 2. Организация как система.....	8
Тема 3. Классификация и особенности социальных организаций.....	14
Тема 4. Модель организации. Организационная структура объекта и процессы управления.....	21
Тема 5. Понятия, свойства и частные функции производственной организации.....	27
Тема 6. Производственная организация как открытая система.....	32
Тема 7. Профессиональное управление и организационное поведение компании.....	38
Тема 8. Управление знаниями как новый вид управленческой деятельности.....	45
Тема 9. Законы строения организации.....	53
Тема 10. Законы функционирования и развития организаций.....	56
Тема 11. Структурные принципы организаций.....	61
Тема 12. Принципы процесса организации.....	63
Тема 13. Проектирование организационных систем.....	64
Тема 14. Оценка эффективности организационных решений.....	73
Тема 15. Границы и этапы развития теории организации.....	81
Тема 16. Современная теория организации.....	88
Тема 17. Организационная культура.....	91
Библиографический список.....	97

Учебное издание

*Никишина Антонина Львовна
Дегтярева Наталья Михайловна*

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие
для студентов специальностей 080502 «Экономика
и управление на предприятии (машиностроение)»
и 080505 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Редактор *Т.Д. Савенкова*
Технический редактор *З.М. Малявина*
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*
Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 21.10.2010. Формат 60×84/16.
Печать оперативная. Усл. п. л. 6,25. Уч.-изд. л. 5,8.
Тираж 100 экз. Заказ № 1-33-10.

Тольяттинский государственный университет
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14

