

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова  
Кафедра психологии труда и организационной психологии

# **Введение в теорию организаций**

*Методические указания*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по специальности Психология*

Ярославль 2008

УДК 159.9(07)  
ББК Ю 959я73  
В 24

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2008 года*

Рецензент  
кафедра психологии труда и организационной психологии  
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова

Составители:  
Е.В. Маркова, А.В. Чемякина

В 24 **Введение в теорию организаций:** метод. указания / сост. Е.В. Маркова, А.В. Чемякина; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 80 с.

В методических указаниях рассматриваются история оформления и основные проблемы теории организаций. Понимание сущности организаций и закономерностей их развития позволит организационному психологу включиться в решение вопросов управления персоналом, использования организационного потенциала, сопровождать организационные нововведения. Зачем нужны организации, как они создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе, – ответы на эти вопросы даны в методических указаниях.

Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 030301 Психология (дисциплина "Введение в теорию организации", блок ДС), очной и заочной форм обучения.

УДК 159.9(07)  
ББК Ю 959я73

© Ярославский государственный  
университет, 2008

В настоящее время практическая психология – реальность, без которой не обходится ни один человек. Проблемы и вопросы повседневной жизни, решаемые с помощью психологов, относятся к сфере семьи, здоровья, образования. По временным затратам и по влиянию на остальные сферы особое место в жизни человека занимает его профессиональная деятельность, осуществляемая в организационных условиях. Организационная психология как прикладная отрасль психологии направлена на оптимизацию деятельности организаций, групп и отдельных сотрудников посредством изучения социально-психологических закономерностей поведения людей в организациях, а также социально-психологических характеристик самих организаций. Для того чтобы эффективно решать практические задачи, организационный психолог должен знать, что такое современные организации как объект приложения его знаний, умений и навыков.

Организация является объектом изучения целого комплекса наук – социологии, культурологии, экономики, юриспруденции, истории, общей теории управления и пр. Особое место в исследованиях организаций занимают теория организаций и теория управления организацией (менеджмент). Первая отвечает на вопрос «чем управлять», вторая – «как управлять».

Организационный контекст – фактор, который обязательно должен учитываться психологом-практиком, какую бы задачу он ни решал, в какой бы роли ни выступал. Поэтому любая организационная проблема, к решению которой привлекается психолог, должна им анализироваться с позиций организационной среды, культуры, с учетом объективных законов организации. Материал, представленный в методических указаниях, поможет студентам специализации «Организационная психология и менеджмент» освоить основное содержание дисциплины «Теория организации» и применить полученные знания на практике.

# Тема 1. Теория организации как научная дисциплина

Что такое организация? Ответить на этот вопрос, несмотря на то что мы часто используем в своей речи этот термин, непросто. Психологи, социологи, специалисты в области организации и управления по-разному определяют эту категорию.

Сегодня понятие «организация» используется в трех основных смыслах:

1. Организация есть социальная общность, объединяющая некоторое множество индивидов для достижения общей цели, которые действуют на основе определенных процедур и правил.

2. Организация – это вид человеческой деятельности, целью которой является достижение упорядоченности, согласованности частей целого.

3. Организация есть степень внутренней упорядоченности, скоординированности, согласованности частей целого.

В теории организации первое значение является основным. Теория организации дает ответы на вопросы:

- зачем организации нужны?
- на каких принципах строятся организации?
- какие возможности есть у организаций?
- почему участники организации действуют так, а не иначе? и т.д.

**Теории организации** как научной дисциплине чуть больше ста лет. Все это время она «обслуживала» насущные потребности управленцев и менеджеров в ситуациях принятия решений. Содержание основных блоков данной научной дисциплины обогащалось по мере изменения самих организаций. В организациях XX века можно проследить три фазы фундаментальных изменений:

Первая фаза – отделение управленческих функций от капитала собственности и превращение управления в профессию.

Вторая фаза – появление (с 1920-х гг.) командно-административных организаций с вертикальной соподчиненностью и высоким уровнем централизации власти.

Третья фаза – переход к организации с преобладанием горизонтальных структур и связей, базирующихся на использовании инфор-

мационных технологий, специальных знаний и системных методов управления.

В настоящее время происходит переход от организационной рационализации к гибкости, сокращению размеров организаций, использованию проектных групп, матричных структур.

Обобщенный за это время мировой опыт и составляет содержание толстых учебников по теории организации.

Почему так важно иметь представление о теории организаций?

1. Новый образ организации. Каждое предприятие стоит перед необходимостью формирования собственного облика, определения своей миссии, целей и ценностей, единообразного их понимания, введения цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, заботы о высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это – цивилизованная организация, адекватная требованиям настоящего и будущего. Конкурентоспособность организации определяется совершенством оргструктуры и методов управления.

2. Необходимость профессионального управления. Каждый конкретный менеджер обязан быть компетентным, необходима управленческая команда, способная овладеть потенциалом рынка. Основа профессионализма – усвоение опыта «идеальных» организационных моделей.

3. Динамизм «правил игры», по которым живут современные организации. Стратегическое понимание и реализация современных методов управления возможны только при понимании системности организации.

4. Решающее значение «человеческого фактора» в современных условиях заставляет менеджеров изучать поведенческие дисциплины (психология управления, социология организаций, социальная психология, теория принятия решений и др.). Теория организации формирует четкое представление о том, что объектом и субъектом управления является человек. Чтобы действовать эффективно, на опережение в динамичной внешней среде, организации должны стимулировать развитие у сотрудников способностей и нелинейного мышления, лишённого стереотипов.

5. Наступает время, когда традиционные факторы производства перестают быть основными детерминантами экономической силы. В ближайшем будущем экономический и управленческий потенциал будет напрямую зависеть от способности контролировать информацию, манипулировать ею. Для этого требуется непрерывный образовательный процесс внутри организаций. «Квалификационный порт-

фель» специалиста должен включать в себя основные знания и умения в области теории организаций.

Для того чтобы эффективно управлять, надо знать, чем управляешь, теория организации как научная дисциплина дает менеджерам именно такое знание. Данная дисциплина интегрирует знания других наук и является комплексной. Рассмотрим, как соотносится теория организации с другими науками.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении. Вопрос о разграничении теории организации и науки об управлении в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно. В одних работах теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. Мотивируется это тем, что управление как целенаправленная деятельность по переводу объекта в желаемое состояние не может рассматриваться в отрыве от природы и свойств управляемого объекта. В ряде работ по теории управления формулируются основные категории, закономерности, принципы и типология организационных систем, но не проводится строгое разграничение, к какому ответвлению общей теории – к организации или управлению – относится тот или иной постулат.

Имеется также большое число работ, выделяющих проблемы организации в относительно самостоятельную область знаний. Исходная позиция их авторов состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос: чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект (как управлять). Понимание организации создает основу для изучения управления. Такая позиция позволяет, на наш взгляд, глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей, учесть особенности каждой стадии жизненного цикла субъектов хозяйствования. Разумеется, и при таком подходе сохраняются объективно существующая связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности.

Интересы комплексного решения проблем организаций требуют учета того, что в состав их элементов входят объекты двойкой природы: с одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру организации (индивидуумы с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, не-

формальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру организации (орудия труда, материальные ресурсы, технологические правила).

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

Вклад психологии в теорию организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. В последнее время расширилась база именно тех психологических исследований, которые непосредственно связаны с поведением человека в организации. Речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

Исследования в области социологии расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой. Принципиально важным является изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, касающиеся групповой динамики, процессов социализации, организационной структуры, бюрократии, коммуникаций, статуса и власти. Особый вклад социологии обусловлен изучением природы социальных конфликтов (прежде всего конфликтов межличностных) между малыми, средними и большими социальными группами. Для теории организации большую научную значимость приобретает изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социальных и технических системах, анализ факторов социальной активности и социальной патологии, моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возмож-

ностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации.

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

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

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

Особую значимость приобретает связь теории организации с юридической наукой, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится и к административному праву, регулирующему общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и



осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Особо выделим корпоративное право – совокупность юридических норм, регулирующих правовой статус, порядок создания и деятельности хозяйственных обществ и товариществ. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, устанавливаемых собственником или администрацией предприятия (коммерческой организации) и регулирующих различные внутрифирменные отношения. Совокупность социальных регуляторов, облакаемая в соответствующую законодательную форму и обеспечивающая юридическую регламентацию общественных отношений, создает необходимые предпосылки для эффективного функционирования организаций.

Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также информатика как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах. Организации должны быть структурированы таким образом, чтобы максимизировать способности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений. Организации должны обеспечить оперативное получение требуемой информации как руководителями, так и исполнителями. Развитие современных информационных систем осуществляется высокими темпами за счет широкого внедрения новых информационных технологий, развития компьютерных сетей и телекоммуникаций.

## Тема 2. История развития теории организации

Социальные организации интересуют многие общественные науки, главным образом социологические и экономические, которые и определяют основное отношение к этому объекту изучения. Однако это отношение с самого начала было неоднозначным, так как социологические науки рассматривали организации как социальные институты, а экономические науки – как экономические (или социально-экономические) институты или системы. В дальнейшем, вследствие размежевания и дальнейшего отдаления общественных наук друг от друга, усилилось и разногласие между ними в отношении сущности социальной организации. Все это отразилось на современном состоянии теории организации как междотраслевого научного направления, призванного выработать согласованную позицию в отношении социальных организаций.

Теория организаций никогда не представляла собой единого научного направления. С начала ее образования (начало XX в.) и до настоящего времени это был набор множества направлений, малосвязанных между собой, часть из которых развивается в рамках экономических и административных наук, а часть – в рамках социологических. При этом социологические направления сформировались значительно позже, после известного Хотторнского эксперимента (1924 – 1939) и появившейся вслед за ним школы человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллет, Ч. Барнард, Ф. Ротлисбергер), давшей начало другим социологическим школам и направлениям теории организаций, которых на сегодняшний день насчитывается (по оценкам Г. Кунца) несколько десятков.

Проанализируем наиболее известные теории организаций.

### **1. Школа человеческих отношений.**

Положения, выдвинутые представителями этой школы, доминировали в организационной теории с середины 30-х до конца 50-х гг. XX в., хотя крупные разработки в этой области осуществлялись до конца 1960-х гг. Наиболее яркими представителями этой школы являлись Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, М. Фоллет, Ч. Барнард, В. Диксон, Ф. Херцберг и др. Для этой школы первостепенными являются принципы всемерного развития и всестороннего использования организа-

цией способностей работников, удовлетворения их разнообразных потребностей, использования механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личностного) контроля за их поведением и деятельностью, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда. В результате реализации этих принципов в группе формируется феномен коллективизма.

В этой модели организация (именуемая иногда общиной) рассматривается как сфера решения не только производственных (деловых) проблем, но и социальных. Повышение эффективности деятельности работников – главный итог развития социальных отношений в целевых группах и личности каждого работника.

Основной смысл взглядов, разделяемых представителями этой школы, может быть сведен к следующим положениям:

- человек – «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- человек обладает большими способностями, которые очень слабо используются в «машинной модели» организации;
- труд человека может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра, если он интересен и содержателен;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными;
- производственная организация – это не только сфера трудовой деятельности, но и удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда, поскольку они противостоят природе человека.

Указанные взгляды послужили основанием для создания новой модели организации, согласно которой нормальное функционирование организации зависит от удовлетворения потребностей работников и максимального использования их потенциала, благоприятного социально-психологического климата в организации.

Благодаря разработкам этой школы впервые появилось такое понятие, как «неформальная организация», рассматриваемая как спонтанно образовавшаяся группа людей. Именно после этого стала очевидна ограниченность несоциологических (несоциальных) теорий организаций, которые стали связывать лишь формальными организациями.

**2. Школа социальных систем** (Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард, А. Гоулднер, Ф. Селзник, А. Этциони, Г. Саймон, Р. Дабин).

По своему вкладу в развитие теории организации данная школа считается одной из наиболее важных. Организация рассматривается как динамическая целевая многофункциональная система, состоящая из разнородных и взаимосвязанных элементов (подсистем).

Представители этой школы пытались совместить рассмотрение организации как искусственной рациональной целевой системы со взглядами на нее, как на естественную систему, саморазвивающийся социальный организм, имеющую социокультурную природу, развивающуюся и функционирующую по своим законам и использующую механизмы саморегуляции.

Развитие взгляда на организацию как социальную систему – стержневое направление данной школы. В центре внимания данной школы – проблемы внутреннего равновесия организации и баланса с внешней средой, которые решаются на основе системно-кибернетических моделей и методов.

Данная модель основана на представлении общества как сложной социальной системы, приспособляющейся к внешней среде с помощью определенных функций (адаптации, целедостижения, интеграции, поддержания образца), которые Т. Парсонс выводит из своего представления о системе: «Система должна уметь приспособливаться к внешней среде, следовательно, она должна выполнять функцию адаптации. Система должна уметь достигать цели, следовательно, она должна выполнять функцию целедостижения. Чтобы достичь цели, она должна быть интегрированной системой, значит должна выполняться функция интеграции. Внутреннее единство должно сохраняться и воссоздаваться посредством усвоения членами системы норм системы. Отсюда следует функция сохранения и поддержания образцов. Функцию адаптации обеспечивает экономическая подсистема, достижения цели – политическая, интеграции – правовые институты, сохранения и поддержания образца – семья и институты образования».

Из этого фрагмента видно, что Т. Парсонс в своей теории отталкивается не от реальности, а от рациональных, как ему кажется, системных представлений, в соответствии с которыми любая система (в том числе и общество как социальная система) должна быть адаптивной, целеустремленной, интегрированной и целостной. Поэтому

Т. Парсонс представляет общество как кибернетическую систему, обеспечивающую свою устойчивость за счет механизма гомеостазиса.

Несмотря на всю привлекательность использования самых современных в то время идей кибернетики и системного анализа для моделирования социальных систем, необходимо сказать, что социальные организации в ходе исторического развития выработали более совершенные механизмы, обеспечивающие ему стабильность, чем механизм гомеостазиса. Этот механизм (социальный механизм) не ограничивается обеспечением адаптации социальной системы к внешней среде, а выполняет более сложные функции, связанные с выявлением и решением социальных проблем.

В 1970-е гг. данная школа была подвергнута серьезной критике по ряду позиций (нормативизм, функциональный телеологизм, игнорирование роли конфликта в жизнедеятельности организаций, недооценка социально-психологических факторов, размытость и неопределенность понятия системы), однако до сих пор многие ее положения используются в современных научных концепциях организации.

**3. Антисистемный подход** (К. Вейк, Р. Гринвуд, А. Петтигрю, С. Роббинс, В. Скотт, Т.М. Дридзе, В.С. Дудченко).

Возник как оппозиция системному подходу. Организация рассматривается, во-первых, как некое социальное образование, созданное в процессе деятельности и взаимодействия (коммуникаций) отдельных людей (групп), во-вторых, как образование, конструируемое и переконструируемое в сознании людей. Основное внимание уделяется изучению поведения малой целевой группы, которая часто и рассматривается как синоним организации. При этом подчеркивается, что организации как социальные образования принципиально отличаются от природных систем способностью к самоизменению, выбору будущего. Им свойственны также несамостоятельность, самопроизвольная активность, невозможность их адекватного описания и понимания в рамках естественно-научных детерминистских моделей организации.

Основоположники антисистемного подхода предлагают следующие постулаты, определяющие природу организации:

– организация – вторичное образование по отношению к человеческой деятельности, искусственно создаваемое и постоянно переконструируемое в ходе деловых коммуникаций;

– мотивы и цели руководителей высшего уровня не должны рассматриваться как идентичные целям организации в целом;

– любые цели, мотивы, проекты, создаваемые разными людьми в каждом из секторов организации, способны влиять на логику ее структурного изменения и могут рассматриваться лишь в качестве торга, компромисса и организационных игр;

– предлагается изучать не организацию как целостность, не группу и даже не отдельного человека, а человеческую деятельность. В этом случае организация рассматривается как результат изменяющихся, сознательно конструируемых и переконструируемых в ходе коммуникаций усилий и мотивированной деятельности всех членов организации.

При антисистемном подходе основное внимание сосредоточивается не на описании онтологии организации как целостности, а на изучении сферы индивидуального и коллективного сознания и выявлении механизмов, смыслов и мотивов поведения отдельных индивидов и их групп, их сотрудничества и противоборства.

**4. Инвайроментальные теории организации** – совокупность разнородных подходов в теории организации, основанных на положениях теории открытых систем. К этому направлению относятся ситуационный подход, экологический подход, неинституциональный подход, феноменологический подход, теория ресурсной зависимости.

В рамках этих теорий и подходов организация и внешняя среда рассматриваются как две взаимозависимые системы, где структура, особенности функционирования, структурные изменения и развитие организации объясняется через призму взаимодействия с внешней средой. При этом предлагается несколько вариантов представлений о внешней среде, а также различные взгляды на логику и механизмы взаимодействия организации и внешней среды. Так, в ситуационной и неинституциональной моделях организации изменения рассматриваются на уровне единичной организации и объясняются исходя из трактовки организации как гибкой системы, способной легко адаптироваться к изменениям внешней среды. При этом если для сторонников ситуационного подхода среда – ряд разнородных подсистем, из которых организация получает ресурсы (рынок труда, рынок товаров и услуг, технологии и др.), то для представителей неинституционального подхода и организационной экологии среда – это, прежде всего, социокультурная система (язык, система культурных образцов, ценностей).

В этих подходах различается и логика обеспечения баланса с внешней средой. В одних концепциях основное внимание сосредоточивается на автоматических механизмах поддержания равновесия с

внешней средой (гомеостатические модели адаптации), в других – на рациональных действиях менеджеров, направляющих усилия на создание изоморфных среде форм организации.

Несмотря на разнообразие теорий и подходов, относящихся к данному направлению, все они рассматривают социальную организацию через призму отношений с внешней средой. Такое представление является, на наш взгляд, достаточно абстрактным, так как понятие внешней среды для социальных организаций требует уточнения, поскольку угрозы для них могут исходить не только извне, но и изнутри.

### **5. Организационная экология.**

Данное направление считается одним из наиболее перспективных направлений социологии организаций. Оно возникло в конце 1970-х гг. в полемике со сторонниками рационалистических и адаптивных концепций, в которых развитие организации рассматривалось как полностью обусловленное сознательной деятельностью менеджера. Современными представителями этой школы являются: среди иностранных ученых – А. Бидвелл, Дж. Бриттен, О. Воли, Дж. Кассард, Дж. Кэррол, Б. Маккелви, Дж. Фримен, М. Ханнон, а среди отечественных ученых – В.В. Щербина и Е.П. Попова.

Все разнообразие типов организаций с позиций организационной экологии объясняется разнообразием организационного окружения с учетом уровня культурного развития организаций. Внешняя среда трактуется как макро- и микроокружение и выступает фактором, предопределяющим и ограничивающим логику развития организаций и возможность их выживания. Она образует сферу, в которой проявляется взаимозависимость организаций, их сотрудничество и конкуренция за ограниченные природные и социальные ресурсы. Организационное развитие описывается как поэтапный, эволюционный, социокультурный процесс, протекающий на уровне единичной организации либо на уровне организационной популяции. Сторонники организационной экологии пытаются разрешить противоречия между двумя противоположными на развитие организации: эволюционным и революционным (инновационным), предлагая модель, именуемую «логикой прерывающейся постепенности».

Согласно одному из основных положений этой школы организацию и ее окружение следует рассматривать как единую систему (экосистему), обладающую сложным строением. Помимо внешней среды и организации подобная система включает социальную популяцию и технологию. Эти элементы выступают в качестве взаимообусловлен-

ных подсистем, а внешняя среда представляет собой сложное образование, описываемое как социокультурное окружение, совокупность организаций, с которыми организация находится в состоянии взаимозависимости и конкуренции. При этом отмечается, что по мере развития организация начинает вести себя как все более закрытая система и для нее характерно повышение независимости от воздействия внешней среды.

**6. Институциональная школа.** Разработчики этой школы (Ди Маджио, В. Пауэл, Дж. Мейер, В. Скотт, П. Бергер, Т. Лукман) акцентируют основное внимание на вопросах формообразования и изменения структур организаций в зависимости от их организационных полей, под которыми понимаются «те организации, которые в совокупности составляют узнаваемую сферу институциональной жизни, это – основные поставщики, потребители ресурсов и продукции, регулятивные учреждения и другие организации, которые производят подобные услуги или товары».

Согласно институциональному подходу, организации внутри полей становятся все более и более однородными. Движение организаций к изоморфизму объясняется тремя причинами:

- действием принудительных сил со стороны властей;
- подражанием организаций друг другу;
- нормативным давлением внутри организации.

Таким образом, организация рассматривается не как рационально построенная система, а как результат внешнего и внутреннего давления, которое приводит к тому, что организации одной сферы деятельности со временем становятся похожи друг на друга.

**7. Популяционно-экологическая школа,** или школа естественного отбора (Г. Алдрич, Дж. Пфэффер, Дж. Фриман, М. Ханнон, Г. Кэррол), предполагает, что организация как вид социальной системы формируется окружающей средой и это осуществляется в три этапа. На первом этапе происходят запланированные или незапланированные изменения организационных форм. На втором этапе происходит естественный отбор организационных форм, которые оказались более предпочтительными по сравнению с остальными. Наконец, на третьем этапе отобранные формы «сохраняются, дублируются или воспроизводятся». В результате остаются существовать только те изменения и такие организационные формы, которые «отобраны» окружающей средой.

Интересно отметить, что представители этой школы не связывают процесс формирования организаций с целеполаганием. В отличие



от сторонников телеологических концепций, они вообще обходятся без понятия «цель организации», чем вызвали в свой адрес жесткую критику. В связи с этим сами разработчики популяционно-экологического подхода (Г. Алдрич и Дж. Пфеффер) признают в нем определенные изъяны (неопределенность источников изменений, недостаточный учет процессов управления внутри организации). Другие (Ван де Вен и С. Янг) критикуют популяционно-экологическую школу за излишнюю степень использования биологических аналогий.

Популяционно-экологическая школа абсолютизирует роль внешней среды и недостаточно учитывает факторы человеческих взаимоотношений внутри организаций.

**8. Школа ресурсной зависимости** (Дж. К. Вэмслей, К. Бенсон, М. Золд, С. Хасенфилд, Д. Якобс). В отличие от предыдущей, исходит из возможности организаций активно воздействовать и управлять окружающей средой для достижения собственных выгод. Организации принимают стратегические решения для того, чтобы приспособиться к условиям окружающей среды, а не просто играют роль пассивного реципиента внешних сил. При этом предполагается, что ни одна организация не является самодостаточной и зависит от ресурсов (сырье, финансы, персонал), которые она берет из окружающей среды. Свою зависимость от среды организации стремятся уменьшить путем изменения своей структуры, через слияние, кооперацию или стратегический выбор. Распределение власти внутри организации имеет решающее значение, особенно при выборе стратегии.

Существует три способа, которыми осуществляется стратегический выбор. Первый состоит в том, что лица, принимающие решения в организациях, имеют автономию. Вторым способом заключается в попытке управлять самой окружающей средой. Третий способ основывается на том, что особые условия окружающей среды по-разному воспринимаются и оцениваются разными людьми.

В качестве наиболее эффективной формы администрирования, поддерживающей целостность организации, рассматривается бюрократизация. Помимо нее, другими способами сохранения организации считается социализация, а также тщательный подбор кадров.

К недостаткам теории ресурсной зависимости Р. Холл относит ее ограниченность, так как основная деятельность организации сводится к поиску и получению ресурсов. Кроме того, модель игнорирует понятие цели организации, поэтому он считает, что ресурсная модель должна быть дополнена целевой моделью, рассматривающей организацию как средство достижения определенных целей.

На наш взгляд, ресурсная и целевая модели организации достаточно противоречивы, их трудно объединить в одну модель, поэтому предложение Р. Холла практически осуществить вряд ли возможно.

**9. Школа операционных издержек.** Эта школа первоначально была основана экономистами (О. Вильямсон, У. Оучи), а затем к ней присоединились социологи (М. Эклз, Дж. Вайт).

Отправной точкой для создателей школы послужили операции по обмену товарами и услугами. При этом предполагается, что индивидуумы действуют исключительно в своих собственных интересах. Простые операции происходят в ситуациях «на местах» и проводятся на свободном рынке. Со временем простые рынки замещаются более сложными и неоднозначными конструкциями. Окружающая среда, в которой происходят операции, постоянно становится все более неопределенной, и простое доверие во взаимоотношениях становится все более проблематичным. Одним из последствий этого является появление организаций и их иерархий. Таким образом, организации рассматриваются как ответ на неопределенность окружающей среды, в которую входят потенциальные партнеры по обмену, чья кредитоспособность неизвестна и которые могут вести себя непредвиденным образом. Построение иерархий организаций позволяет контролировать их поведение через непосредственное наблюдение, ревизии и другие механизмы контроля. Таким образом, операционные издержки сокращаются или по крайней мере контролируются со стороны иерархии.

Из такого подхода следует, что организации будут стремиться к увеличению роста контроля путем формирования трестов и монополий.

Критики школы операционных издержек считают, что экономические отношения в виде предоставления кредитов нельзя отделять от социальных отношений, поэтому они предлагают использовать теорию операционных издержек в сочетании с предыдущими организационными теориями (популяционно-экологической, ресурсной и рациональной случайности).

**10. Эмпирическая школа** (Э. Дэйл, С. Дэвис, П. Дракер, Г. Кунц, Л. Ньюмен, Р. Фэлк, А. Чендлер). Рационалистическое, междисциплинарное направление в теории организации и управления в США, сложившееся как оппозиция классической школы.

В рамках эмпирической школы рассматривались только определенные типы административных организаций (коммерческие, финансовые и производственные), ориентированные на деятельность в ус-

ловиях рынка, для которых разработаны широко применяемые методы анализа организации и техники практического управления, а также методологические положения. В частности, представителями этой школы предложены широко распространенный сегодня принцип управления по целям, метод построения «дерева целей», метод программно-целевого проектирования организаций.

Приверженцы эмпирической школы стремились объединить различные выше школы и направления в теории организации и управления, для чего они определяли условия их применимости.

В частности, Г. Кунц имел серьезное намерение создать «объединенную теорию организаций», которая соединяла бы в себе множество разрозненных подходов. Однако, как и следовало ожидать, задача оказалась невыполнимой, так как для создания такой теории необходимо было выйти за пределы существующих школ и перейти на новый уровень осмысления социальной реальности.

В целом эмпирическая школа не выходит за рамки деловых организаций, имеющих искусственную природу и практически игнорирует естественные и естественно-искусственные организации.

Анализ указанных выше школ и направлений в теории организации позволяет сделать следующие выводы:

1. Современные теории организации слабо связаны между собой и отражают, с одной стороны, сложность изучаемого объекта, а с другой – фрагментарность знаний о нем.

2. Несмотря на пестроту направлений в теории организации преобладают системные взгляды на организацию, находящиеся в русле рационалистических традиций, в соответствии с которыми она рассматривается как специально сконструированная система, созданная с определенной целью (целями) и действующая для ее достижения. Ограниченность подобных представлений об организации очевидна в свете новых знаний, показывающих, что организации могут иметь естественное происхождение, т.е. возникать самопроизвольно, без заранее определенной цели.

3. Большинство теорий и направлений отражают представления их авторов об «идеальной» модели социальной организации.

## Тема 3. Основные понятия теории организации

Современные теории управления (ситуационный подход) подчеркивают, что эффективность деятельности руководителя, особенности его индивидуальных способов деятельности, характер реализации функций руководства детерминированы скорее не личностными особенностями управленца, а особенностями и спецификой самой организации, в рамках которой разворачивается управленческая деятельность. Следовательно, нам необходимо рассмотреть понятие «организации» в структуре управления, существующие структуры организации и параметры, являющиеся специфическими чертами той или иной организации.

Понятие «организация» имеет два основных значения: во-первых, это процесс согласования множества индивидуальных действий в плане достижения определенных общегрупповых целей (по сути – это сама деятельность управления). Во-вторых, это определенная структура – «каркас», состоящий из ряда основных компонентов и устойчивых связей между ними. Таким образом, организация – это и результат управленческой деятельности, и основа для ее осуществления.

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов:

- иерархического (субординационного, «вертикального»);
- координационного (паритетного, «горизонтального»).

Первый принцип – это управленческая вертикаль, «континуум руководства», место руководителя на этой вертикали.

Второй принцип – это взаимодействие руководителя с другими подразделениями, с другими руководителями. Этот принцип гарантирует функциональное разделение труда в организации (каждая структура занимается тем, что ей предписано по должностным обязанностям).

Первый принцип доминирует в тех организациях, которые обозначаются как иерархические либо бюрократические.

Бюрократия – это прежде всего порядок, упорядочивание функционирования организации. (Отрицательный оттенок этого слова относится к недостаткам воплощения этого принципа в жизнь). И по мере укрупнения организаций и усложнения процесса производства для поддержания порядка потребовалась департаментализация, т.е. деление организации на отдельные блоки и уровни. Иерархия и де-

партаментализация лежат в основе главного из существующих типов организации – иерархического. Выделяют такие разновидности организаций, как:

- линейно-функциональная организация (рис. 1);
- линейно-штабная организация (рис. 2);
- дивизиональная организация (рис. 3).

**Линейно-функциональная структура организации** – наиболее распространенный и известный тип организации. В ее основе лежит так называемый «шахтный» принцип построения.

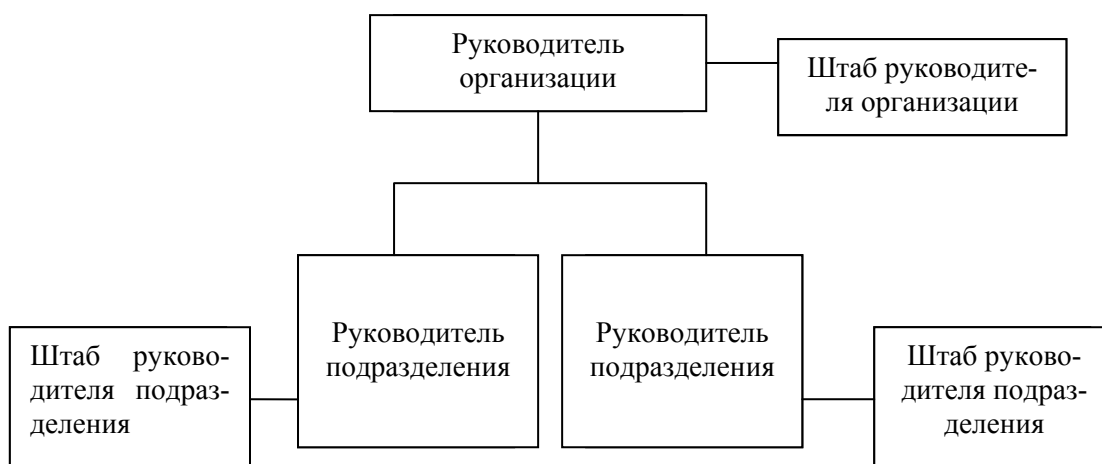
– сначала организация департаментализируется – разделяется по функциональному признаку (по специализированным видам работ внутри нее: производство, финансы, персонал, маркетинг, научные исследования и т.д.);

– далее по каждому из этих направлений формируется иерархия служб (т.е. образуется «шахта»). Эта иерархия захватывает всю организацию сверху донизу.



*Рис. 1. Линейно-функциональная организация управления*

**Линейно-штабная структура.** Отличается от предыдущей тем, что на некоторых уровнях управления (фактически на каждом), кроме самого руководителя, есть «штаб», обеспечивающий более эффективную реализацию управленческих функций.



*Рис. 2. Линейно-штабная организация управления*

**Дивизиональная структура.** В ней кроме предыдущих делений (иерархия и департаментализация) используются новые принципы – по видам товаров и услуг, по регионам, по группам потребителей и т.д. Это необходимо тогда, когда резко возрастают масштабы организации и втиснуть ее в прежние рамки невозможно. Суть: руководитель каждого отдела (дивизиона) имеет в подчинении ряд вторичных функциональных служб. Или если по региональному признаку – тогда есть филиалы и т.д.



*Рис. 3. Продуктовая структура управления (из дивизиональных)*

В целом при всех плюсах – организованность, упорядоченность, четкое разделение труда (а следовательно, в каждой отдельной области появляются высококвалифицированные специалисты), возможности контроля и коррекции, упор на должностные обязанности (а следовательно, отбор по определенному признаку – уровню квалификации претендента) и т.д., данный тип структур обладает существенными недостатками:

1. Гипертрофия значимости стандартных, раз и навсегда установленных норм, правил, процедур.
2. Стремление решать возникающие проблемы не на основе их продуктивного анализа, а на основе прецедентов в прошлом.
3. Громоздкость и инертность в принятии решений и согласовании планов.
4. Отсутствие гибкости реагирования на внешние и внутренние изменения.
5. Иммунитет к инновациям.
6. Слабая способность к саморазвитию и самосовершенствованию.

Поэтому в последнее время в практике все чаще встречается принципиально новый тип организации – адхократические структуры. Происхождение слова от лат. *ad hoc* – специальный, *kratos* – власть, т.е. управление строится свободно, специально для конкурентной ситуации. Иначе эти организации называют адаптивными. Выделяют четыре типа таких структур:

- проектная организация,
- матричная структура (рис. 4),
- конгломератная организация,
- «свободная» структура.

**Проектная организация** – это временная структура, созданная для решения конкретной задачи и объединяющая наиболее квалифицированных сотрудников организации для максимально эффективного ее решения. Положительные стороны: 1) концентрация лучших сил, 2) создание «ориентированной на цель команды».

**Матричная организация** – самый известный вариант адхократической структуры. Главная черта – двойное подчинение группы руководителю проекта и руководителям тех отделов, в которых члены группы работают постоянно. У руководителя проекта – так называемые проектные полномочия, а руководители функциональных служб сохраняют свои линейные полномочия. Степень власти между ними зависит от решаемой задачи. Такая организация открывает большие

возможности для координации работ, но существуют «минусы»: 1) исполнитель находится в ситуации неопределенности, что порождает у него одну из разновидностей общего психологического феномена – маргинальность (понятие маргинальности, или, точнее, маргинального статуса, буквально означает «пограничность», двойственность. Субъект, имея этот статус, вынужден подчиняться одновременно двум системам требований, которые далеко не всегда согласуются между собой, а на деле часто противоречат друг другу или даже являются антагонистичными); 2) нарушается принцип единоначалия (смешиваются вертикальные и горизонтальные полномочия), отсюда происходят конфликты как между линейными и проектными руководителями, так и между членами проектных групп; 3) затрудняется оценка труда каждого; 4) страдают межличностные отношения.

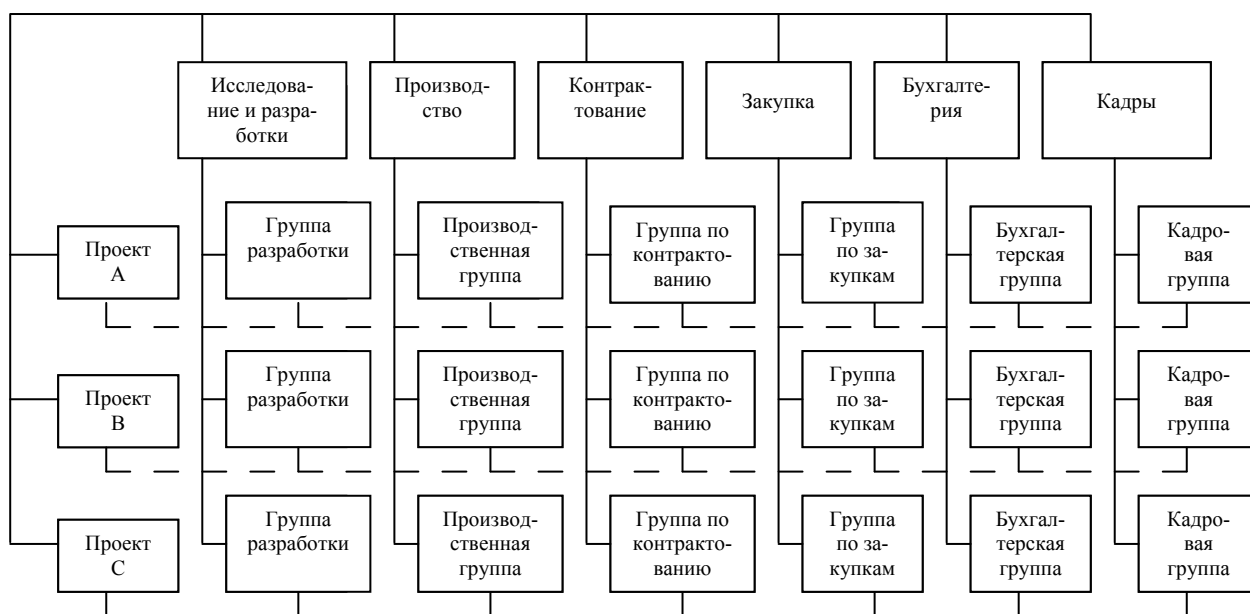


Рис. 4 Матричная организация управления

**Конгломератная структура.** Характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются два или более рассмотренных выше типа структур. Так, например, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура, в другом – линейно-функциональная, а в третьем – матричная организация.

**Свободная организация,** Является наиболее современным типом организационных структур. Этот тип организации изменяется в зависимости от меняющихся внешних условий и стоящих в тот или иной момент основных задач. В ней таким образом функциональное



разделение заменяется структурой, ориентированной на результат. Отличительные черты такой организации:

- низкая степень формализации и иерархической соподчиненности;
- принятие решений максимально децентрализовано;
- наибольший акцент делается на профессионализме, состоящем в инициативе ее членов, в самоуправлении.

В целом главным достоинством и основным назначением свободных структур является способность быстро и гибко отвечать на высококонкурентные, сложные и быстро меняющиеся внешние условия.

Недостатки:

- 1) слабая административная управляемость;
- 2) возможность использования лишь при условии высокой компетентности и профессионализме исполнителей;
- 3) необходима чрезвычайно высокая приверженность организации всех работников.

Рассмотренные типы организаций классифицированы по структурному основанию. Можно выделить еще два основания для классификации:

а) в зависимости от степени адаптивности к изменениям в окружении организации делятся на:

- механистические,
- органические;

б) по взаимодействию с человеком:

- корпоративная,
- индивидуалистская.

Термин «механистический» используется для того, чтобы показать, что система спроектирована как машинный механизм, «органический» – для придания организации качеств живого организма.

Итак, «механистическая организация» – это:

- централизованное принятие решений;
- большое количество формальных правил и процедур;
- жесткая иерархия власти;
- узость ответственности (только за свой участок).

Механистический тип организации – это то, что М. Вебер называл бюрократической организацией. У механистических организаций есть свои преимущества:

- 1) предсказуемость; 2) производительность; 3) универсальность.

Этот тип организации эффективен, если:

- в организации известны общие цели и задачи;
- используется рутинная технология;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить ее выполнить на основе централизованного планирования;

- выполнение работы каждым индивидом может достоверно измеряться;

- работник ориентирован на денежное вознаграждение;

- власть руководителя признается как законная всеми.

Органическая организация – это:

- децентрализация и участие работников в принятии решений;

- слабое или умеренное исполнение формальных правил и процедур;

- гибкая структура власти и небольшое количество уровней иерархии;

- широко определяемая ответственность.

Преимущества:

- лучше взаимодействует с окружающим миром;

- быстрая адаптация к изменениям;

- испытание потенциала работников.

Такой тип организации эффективен, если:

- есть неопределенность целей и задач;

- технология часто изменяется;

- единая задача не делится на отдельные элементы;

- цель (задача) сложная;

- работу измерить сложно;

- работниками движет стремление к самореализации;

- авторитет власти завоевывается.

В качестве примера механистической организации приводят крупное машинное производство, а в качестве органического – производство электронной техники.

Социологи часто критикуют механистический подход, а будущее видят в органическом типе организации. Механистический подход критикуется главным образом за те негативные явления, которые могут сопровождать «бюрократию», но и у органических организаций есть свои ограничения, связанные с абсолютизацией ее принципов, следствием чего будет анархия.

Эти два типа организации циклически сменяют друг друга (при изменении условий, при обнаружении неэффективности того или иного типа).

По взаимодействию с человеком, организации делятся на корпоративные и индивидуалистские. Оцениваются приоритетные для организации нормы и ценности.

Корпорация как тип организации – это замкнутая группа людей, с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства.

Корпорация считается древнейшей формой объединения людей (семья, род, каста, ремесленный цех, гильдия). В настоящее время к такому типу организаций относятся многие государственные и общественные институты.

Индивидуалистический тип организации – это совокупность полуавтономных единиц (членов группы) на свободной, открытой и добровольной основе.

Суть полуавтономности: коллективная собственность – это не собственность всех, а собственность каждого. Рассмотрим основные различия между этими типами организаций:

От того, какой тип организации распространен в экономике, зависит возможность ее изменения в соответствии с требованием времени. Конечно, трудно представить хозяйственную организацию, сформированную полностью по индивидуалистическому типу. То, насколько представлены элементы индивидуалистской ориентации в организации, определяет ее конкурентность в условиях современного рынка труда.

<b>Корпоративная организация</b>	<b>Индивидуалистическая организация</b>
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминирование иерархических властных структур. Интересы согласовываются лидерами	Принцип увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса
Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов
Субъект интереса – группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса – личность
Организация отвечает за человека Суверенитет организации Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя Суверенитет личности Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или <b>право вето в принятии решений</b>
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность по отношению к организации	Лояльность по отношению к своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

## Тема 4. Социальная организация как сложная система

### *Понятие социальной организации*

Применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в различных смыслах. Здесь важно выделить три основных случая использования этого термина с различным понятийным содержанием.

1. Так может называться искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как стационарный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

2. Определенная деятельность по организации, включающая в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т.д. Здесь организация выступает как процесс, связанный с целенаправленным воздействием на объект, и значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление», хотя и не исчерпывает его.

3. Характеристика степени упорядоченности какого-то объекта. Тогда под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. Такое содержание термина употребляется, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т.д.

На данном этапе важно определить понятие социальной организации в первом смысле, т.е. как объект, поскольку такое определение имеет ключевое значение. В литературе получило распространение такое понимание сущности явления социальной организации, согласно которому она появляется тогда, когда части начинают работать на целое. Это односторонний подход к пониманию социальных организаций, т.к. данный тип организации не может строиться только на од-

нонаправленном отношении без ориентации целого на потребности участников. Таким образом, более адекватное понимание сущности социальных организаций будет следующее: организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей или когда достижение индивидуальных целей оказывается возможным только через выдвижение и достижение общих целей. В первом случае создаются деловые (административные) организации, во втором возникают союзные (общественные). В подобном освещении организация выступает как система обмена между целым и его элементами. В организации для этого образуются «точки интеграции», в которых объединяются интересы индивидов и задачи организации, например посредством обмена труда на вознаграждение. В центр внимания здесь выдвигается категория *цели* как принципиальной характеристики организации. Таким образом, определяющим признаком организации является цель; коллективное целедостижение образует два производных признака – иерархию и управление. В данном контексте организация есть целевая общность, при этом она: 1) также иерархическая и управляемая общность; 2) не только общность, но и общественный инструмент, и безличная структура.

Организация является местом, где социальное пространство принимает наиболее упорядоченный и иерархически организованный вид. Характеристики социальной организации: 1) наличие цели; 2) нормативная регуляция поведения; 3) регуляция отношений между членами данной организации; 4) иерархическое строение; 5) распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами взаимодействующих работников; 6) способность людей, подлежащих организационному воздействию, оказывать встречные воздействия в ответ на воздействия управленческие.

Сложность организации как социальной системы проявляется как в функциональном разделении и координации деятельности по горизонтали, так и в иерархичности ее строения по вертикали. Признаками иерархического строения системы являются наличие двух вертикальных подсистем – субъекта и объекта организационного воздействия, а также горизонтальное разделение сфер деятельности и компетенции, ролевое распределение функций. Еще одним социальным признаком организации является то, что она создается для осуществления определенного типа деятельности и выполняет социальные функции по отношению к более широкой социальной системе. С этой точки зрения организация характеризуется как открытая или

частично открытая социальная система, активно взаимодействующая с внешней средой, получающая от нее ресурсы и создающая для нее системный продукт. Типы организаций различаются по: форме собственности, целям, производственной направленности, масштабу охвата, сложности, способу и степени жесткости строения, степени формализации отношений, средствам регуляции и т.д.

Поскольку организации связаны, прежде всего, с деятельностью людей, а не взаимодействием машин, сырья или технологий, их принято именовать социальными организациями. У организаций есть свое название, устав, цели, сфера деятельности, порядок работы, штат сотрудников. Они напоминают миниатюрные общества. Различается лишь масштаб, ибо общественная иерархия состоит из больших социальных групп (классов, сословий, каст), а организационная – из малых (высшей администрации, линейных и штабных руководителей, низших управленческих чинов, рабочих и служащих). Организации свойственны иерархия – вертикальное расположение людей по рангам и управление – механизм, упорядочивающий взаимодействие людей, стремящихся получить более высокий статус и лучшее место под солнцем. Таким образом, иерархия описывает статику, а управление – динамику организации.

В зарубежной литературе социальная организация понимается как социальная система, которая характеризуется определенной коллективной тождественностью (идентичностью), имеет точный список членов, программу деятельности и процедуру перемещения (или замещения) людей.

Примерами социальной организации могут служить семья, политическая партия, преступная группа, правительственное учреждение, банк, сталелитейная компания, симфонический оркестр, футбольная команда, клуб по интересам, совет учредителей. На внешнюю угрозу организация отвечает усилением внутренней сплоченности и переоценкой собственного престижа в сравнении с престижем других, сходных с ней систем. К социальным организациям не относятся расы и этнические группы (у них нет программы), социальные классы (у них отсутствуют четко выраженная коллективная идентичность, самоидентичность и список членов), клики и игровые группы, а также некоторые социально-политические течения. Государство относится к социальным организациям, а нация – нет.

Каждый тип социальной организации имеет жестко ограниченный набор форм (или видов). Известны три основные формы семьи (нуклеарная, патриархальная, расширенная), брака (моногамия, поли-

андрия (от греч. poly – много и andros – муж, мужчина), полигиния – брак одной женщины с более чем одним мужчиной, полигамия – брак одного мужчины с более чем одной женщиной. Еще со времен Аристотеля говорят о шести типах политической власти – монархии, аристократии, конституционализме, тирании, олигархии и демократии. Социальные организации, ограниченные подобным образом, долгое время сохраняют устойчивость, становясь социальными институтами. Даже развиваясь независимо друг от друга, например, в разных странах, последние проходят одни и те же этапы эволюции, имеют много общего. Так, моногамия как социальный институт схожа и у аборигенов Австралии, и у современных европейцев. То же самое можно сказать и об институте бюрократии. Социальные институты сохраняются почти неизменными даже тогда, когда изменяются или вовсе исчезают с лица земли целые общества и страны. Благодаря существованию исторически устойчивых типов социальных организаций возможно проведение сравнительных социологических исследований. Макс Вебер сравнивал бюрократию в различные эпохи, а Карл Маркс выделял исторически повторяющиеся общественные формации.

Внешняя устойчивость социальных организаций объясняется природой механизмов внутренней стабилизации. Последние основаны на законах совместной деятельности. Когда несколько человек взаимодействуют достаточно длительное время, у них возникает стабильное партнерское поведение, появляются идентичность установок и взглядов, сильная уверенность в том, что они способны развиваться как личности лишь в тесной связи друг с другом.

## ***Разновидности социальной организации***

Различают формальные и неформальные виды социальных организаций. Формальная (или официальная) организация представляет собой систему установленных администрацией правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации, закрепленную в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций. Впервые феномен формализации управленческих и деловых отношений как важнейший признак современных административных организаций был проанализирован Максом Вебером. Элтон Мэйо объяснял формирование формальной организации требованиями технологии, предопределяющей разделение организации на большие целевые группы и подразделения. Формальная организация



трактовалась им как противоположная другой подсистеме социальной регуляции – неформальной организации. Впервые понятие неформальной организации было введено представителями школы человеческих отношений в процессе осмысления ими итогов Хотторнских экспериментов, обнаруживших, что в любой компании помимо официальных служебных отношений между людьми обязательно возникают неофициальные, дружеские связи. Наиболее полное определение неформальной организации предложил Ротлисбергер, трактовавший ее как действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также как сложную сеть социальных связей, типов членства, центров влияния и коммуникаций, сложившихся внутри между составляющими организацию группами, но не конкретизированных ими.

Содержание понятия неформальной организации анализируется и в более поздних концепциях (Герберт Саймон, Ренсис Лайкерт, Джон Хоманс и др.), где она рассматривается как система социокультурной регуляции человеческого поведения, способная обеспечить контроль не только в сфере межличностных взаимодействий, но и дополнить действие формальной подсистемы. Это позволило ряду специалистов (Дабин, Пригожин) выделять в рамках неформальной системы отношений две подструктуры: внеформальную, обеспечивающую достижение организационных целей неформальными средствами, и социально-психологическую, фиксирующую отношения в сфере, не связанной с решением организационных задач.

Большое место проблема формальной и неформальной организации занимала в трудах Честера Барнарда. В своей книге «Функции администратора» он дает определение формальной организации и ее составных элементов, выделяет субъективные и объективные аспекты власти руководителя. В своих рассуждениях Барнард исходит из того, что по соседству с формальной организацией всегда существует ее двойник – неформальная система связей между людьми. Разница между ними заключается в том, что первая представляет собой «систему сознательно координируемых видов деятельности», а вторая носит неосознанный характер. Неформальная организация характеризуется им как подсистема регуляции человеческого поведения со слабой или вовсе отсутствующей структурой.

Итак, из предыдущего материала мы усвоили, что социальная организация – это совокупность двух или более индивидов, в рамках которой существуют формально зафиксированные разделение труда и распределение функций; построена иерархия статусов; права и обя-

занности закреплены специальными документами. Так, при создании малого предприятия вы должны получить лицензию на право деятельности, для чего подаете в соответствующий орган пакет документов, включающий устав организации, ее штатную структуру, описание сферы деятельности и полномочий, источников финансирования и т.д. Этот пример демонстрирует нам, что социальная организация представляет собой образец формализованной системы, главным свойством которой выступает функциональная связь элементов.

Логика формирования формальных организаций продиктована необходимостью преодоления чрезмерной сложности и многообразия управленческих отношений путем упрощения, стандартизации, формализации и сведения их к отношениям между должностными позициями и рабочими функциями. Формализация отношений рассматривается как рациональное по своей природе, интернациональное и универсальное явление, охватывающее как систему властных отношений, так и содержание выполняемой деятельности.

Как формальные, так и неформальные отношения в организации не хаотичны и не случайны: они строго упорядочены и подчиняются определенным закономерностям. На них можно воздействовать, ими можно управлять. Благодаря подобным качествам формальные или неформальные отношения получили название организации, или структуры.

## **Тема 5. Внутренние переменные организации**

Организационное пространство и человек в организации. Структура управления организацией. Структура организации. Цели организации.

С формальными и неформальными отношениями, существующими в организации, тесно связано понятие организационного пространства.

### ***Организационное пространство и человек в организации***

Организационное пространство – внутренняя структура организации, определяющаяся статусно-символическими границами. Если уподобить организацию лабиринту, то можно сказать, что здесь тоже существуют свои препятствия. Они ощутимы, но не видимы, т.к. формируются из элементов человеческого поведения – социальных ролей, норм и ценностей. Поэтому организации имеют «социальную карту» – особым образом разграфленное организационное пространство, состоящее из взаимоотношений и связей между людьми как исполнителями ролей.

Организационное пространство подразделяется на четыре типа:

1. Физическое – распределение работников по цехам и лабораториям, помещения которых отделены друг от друга.

2. Функциональное – разделение в зависимости от выполняемых обязанностей (нормировщица и слесарь-инструментальщик могут работать в одном помещении, но функционально они отделены друг от друга, т.к. выполняют разные обязанности. Различия в специальностях создают не меньшие, чем физическое разделение, барьеры для общения).

3. Статусное (престиж, позиция) – служащие, руководители, рабочие составляют самостоятельные группы: они чаще общаются между собой и доверяют представителям своей группы больше, чем другим.

4. Иерархическое – правила формальной структуры предписывают обращаться за решением вопроса к непосредственному начальнику, но не через его «голову».

Зачастую несоблюдение данного разграничения становится причиной конфликтов. Зарубежные специалисты считают, что поведение людей в организации и вне ее – явления совершенно разные. Элементы человеческого поведения (мотивы, роли, ценности, установки, цели, потребности) вне организации выстраиваются в совершенно иную, нежели внутри ее конфигурацию. К подобному изменению их вынуждают законы совместной трудовой деятельности, условия жесткой специализации и разделение труда, наличие иерархической системы власти, организационного климата. На пересечении таких сил возникают новые социальные явления – статус, престиж, групповое давление.

Будучи членом организации, индивид имеет две степени свободы, определяющие его адаптированность к условиям существования. С одной стороны, человек обладает свободой выбора формы поведения, решая для себя, принимать или не принимать существующие в организации поведенческие нормы. С другой – он волен принимать или не принимать ценности организации, ее цели и философию. В зависимости от сочетания этих факторов выделяют следующие предельные типы организационного поведения человека:

1) «лояльный». Человек – полностью принимает и разделяет нормы и принципы поведения, принятые в организации. В этом случае он осознанно стремится не входить в противоречие с интересами организации, а результаты его деятельности зависят в основном от его личных возможностей и способностей, от того, насколько правильно было определено содержание его роли;

2) «приспособленец». Человек не приемлет организационных ценностей, но старается полностью следовать нормам поведения, принятым в данной организации. Он все делает по правилам, но такого работника нельзя считать надежным членом организации. Хотя он и является хорошим, исполнительным работником, но в любой момент может покинуть организацию или совершит действия, противоречащие ее интересам. Например, такой специалист будет с готовностью участвовать в забастовке с целью добиться повышения заработной платы;

3) «оригинал». Человек приемлет ценности организации, но не принимает существующих в ней норм поведения. Такой работник способен стать источником немалых сложностей во взаимоотношении-

ях с коллегами и руководителями. Если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к отдельным ее членам и обеспечить им свободу выбора формы поведения, они вполне смогут найти свое место в организации и станут приносить ей пользу;

4) «бунтарь». Индивиды этого типа не приемлют ни норм поведения, ни ценностей организации. Они вступают в открытое противоречие с организационным окружением, создавая тем самым конфликтные ситуации.

## ***Структура управления организацией***

Еще одной внутренней переменной организации является структура управления организацией. Это: 1) упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов организации, обеспечивающая ее функционирование и развитие как единого целого; 2) форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей; 3) количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, отношения между которыми поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям. Горизонтальные связи носят характер согласования и, как правило, являются одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи соподчинения: необходимость в них возникает при наличии иерархической (многоуровневой) системы управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями – лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями управления.

Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Линейные руководители (вопросы развития организаций, подразделений, распоряжения, обязательные для выполнения), штабной персонал (право планировать, рекомендовать, советовать, помогать, но не приказывать выполнять их распоряжения), функциональные полно-

мочия – право работнику управленческого аппарата принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами.

Существуют два направления специализации элементов организационной структуры управления: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Организационную структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, сооруженным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Таким образом, структура управления включает в себя цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их достижению.

## ***Структура организации***

Структуру управления не следует путать с более широким понятием «структура организации». Если первое обозначает цепочку руководителей, контролирующих непосредственное производство либо выполнение главной для данной организации функции, то второе – совокупность всех цехов, производств и других элементов, образующих фирму, корпорацию, холдинг и т.п. Если говорить образно, то структура организации – это «расстановка маленьких коробок, на которых написаны названия работ». Это способ распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также власти и компетенции в организации. Начальным этапом разработки организационной структуры считается разделение существующих на данном предприятии (организации) работ между отделами и сотрудниками. Организационная структура предприятия задается объективными условиями: ее размер и высота определяются численностью занятых и количеством уровней управления. В то же время выбор структуры зависит от таких переменных, как: используемая технология, размер организации, характеристика персонала, степень зависимости организации от других организаций, цели, стратегия, стадия развития организации. Организационная структура классици-

цируется по разным основаниям: целевой направленности подразделений (работников), специализации деятельности, квалификации работников, используемой технологии (образцы и способы деятельности), профессиональной дифференциации групп, иерархии власти, социально-демографическим характеристикам работников, степени централизации и т.д. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. В научной литературе проблема организационной структуры получила широкое освещение. Как нам известно, выделяют следующие основные типы оргструктуры: линейные структуры (линейно-функциональная; линейно-штабная; дивизиональная организации); адхократические структуры (проектная, матричная, конгломератная, «свободная» структуры); в зависимости от степени адаптивности к изменениям в окружении: механистическая и органическая и по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистическая.

## ***Цели организации***

Среди всех компонентов внутренней структуры организации особое место занимают цели, т.к. ради их достижения и осуществляется вся деятельность организации. Организация, не имеющая цели, бессмысленна и не может существовать сколько-нибудь продолжительное время.

Цели оказывают самое непосредственное влияние практически на все компоненты деятельности организации. В условиях организации цель нужно рассматривать как единство мотивов, средств и результатов. Это означает следующее:

– цель есть определенный мотив (или потребность). Справедливо утверждают, что цель относится к мотиву как стакан воды – к утолению жажды; одна цель может удовлетворять несколько потребностей, как и одна потребность может удовлетворяться через разные цели;

– цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т.е. при оценке способа удовлетворения соответствующей потребности или устремления;

– совместная деятельность порождает у людей цели разного уровня и содержания.

В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять следующие функции:

**Когнитивные функции целей.** Эти функции обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.

**Распределительные функции.** Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом.

**Функции идентификации,** т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого.

**Функции мотивации.** Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотношенными с собственными потребностями.

**Функции преобразования.** Стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. (Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации).

**Эмоциональные функции.** Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.

**Символические функции.** Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

**Идеологические функции.** Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. К сожалению, в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей.



## **Типы целей в организации**

Цели организации разнообразны по виду и содержанию. Например, цели у рядовых исполнителей, руководителей высшего и финансового уровней характеризуются существенными различиями в видении будущих результатов их деятельности.

### **Классификация целей организации**

У организации могут быть разнообразные цели, особенно если говорить об организациях различных типов. Например, деятельность организаций, занимающихся бизнесом, сосредоточена главным образом на создании определенных товаров и услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Государственные учебные заведения и больницы и т.п. не стремятся получить прибыль, но их действия сопряжены с ограничением затрат.

Классификация по критериям предусматривает разделение целей по их отношению к основным показателям успешной деятельности организации. Чем выше запросы организации относительно показателей своей деятельности, чем шире области ее деятельности, тем более разнообразно разделение целей по критериям. Чаще других в организации используются следующие основные критерии.

**Продуктивность.** Оценка продуктивности выражается количеством единиц продукции, приходящихся на каждого сотрудника организации и изготовленных в единицу времени. Количество единиц продукции или произведенная прибыль в расчете на одного сотрудника, затраты на их производство в единицу времени являются теми критериями, которые обычно используются при определении продуктивности.

**Рыночные критерии.** Рыночные цели можно определить по-разному. Например, можно ввести на рынок новый продукт и попытаться закрепить его в рыночной среде или можно пытаться увеличить долю данного продукта на рынке на 10%, можно стремиться просто сохранить данный объем продаж. Рыночные критерии представляют собой наиболее неустойчивые и неопределенные цели, поэтому руководство не распространяет сведения о них всем членам организации.

**Ресурсы.** Иногда организации ставят цели, связанные с изменением ресурсной базы. В качестве примера можно назвать сокращение

кредита на определенную сумму, прогнозирование финансовых вливаний, направленных на реорганизацию, повышение производительности, сокращение текучести кадров.

**Прибыльность.** Цели, ориентированные на прибыльность, обычно выражаются достаточно четко. Например, можно повысить чистый доход с одного вложенного рубля (доллара) или уровень рентабельности, увеличить размеры дивидендов. Эти цели, как правило, хорошо воспринимаются управленческим аппаратом и могут быть конкретно рассчитаны.

**Обновление.** Работа организаций в изменяющейся внешней среде обычно требует, чтобы постоянно приспосабливались к новым рыночным, политическим или другим условиям. К целям обновления относится разработка и внедрение нового, более эффективного технологического процесса, новой системы услуг, удовлетворяющих потребителей, нового компьютера, обладающего более высокой скоростью обработки данных, и т.д. Следует отметить, что цели обновления весьма сложно разрабатывать и конкретизировать, поскольку весьма сложно определить характер изменений во внешней среде.

**Социальная ответственность.** Современная организация не может эффективно функционировать, не разработав систему мероприятий, направленных на улучшение условий труда, отдыха, обеспечение приемлемых отношений внутри коллектива и мотивации членов организации. Об этих целях многие руководители забывают, ссылаясь на сложную обстановку во внешней среде, однако подобное отношение к целям социальной ответственности с неизбежностью отрицательно скажется на эффективности деятельности организации.

**Классификация во временной области.** Деятельность по управлению в организации должна быть четко ориентирована во времени, т.е. необходимо выделить первоочередные цели, постоянно отслеживать, как реализуются среднесрочные и долгосрочные цели.

Текущие цели обычно относятся к тем задачам, которые следует решить в течение одного года. Эти цели хорошо воспринимаются членами организации в том случае, если они реально достижимы, подкреплены соответствующей мотивацией. Обычно текущие цели являются руководством к действию для организаций, производящих продукты.

Среднесрочные цели охватывают период протяженностью от одного до трех лет. Цели, реализация которых рассчитана на такие сроки, требуют проведения тщательного анализа условий деятельности (в первую очередь рыночной среды), существующих ресурсов организации и возможностей их привлечения. Разработка и достижение среднесрочных целей особенно важны для торговых организаций.

Долгосрочные цели обычно относятся к периоду планирования деятельности организации свыше трех лет. Работа на перспективу актуальна далеко не для всех организаций. Обычно долгосрочные цели имеют решающее значение, являются главными ориентирами в научных разработках.

Итак, цели организации придают смысл ее деятельности, ориентируют в отношении внешней среды, способствуют интеграции коллектива организации на основании единства устремлений его членов; могут мотивировать организационную деятельность индивидов; являются основой формирования организационной структуры; представляют собой источник стабильности в организации.

## Тема 6. Внешняя среда организации

Внешняя среда организации (макросреда организации, инфраструктура региона, связи организации, микросреда организации, внешнеэкономическая деятельность организации).

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 1950-х годов.

Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода и необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь имеющую разветвленные связи с внешним миром.

Помимо системного подхода возникает примерно в то же время концепция ситуационного подхода, согласно которому наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем прежде. Даже если бы изменения не были столь значительными, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая относительно обособленная система зависит от внешнего мира в отношении материальных потоков – поставок ресурсов, энергии, кадров, конкретного спроса потребителей и информационных потоков – законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке и т.д. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Т.е. иначе говоря, найти методы, способствующие адаптации к условиям внешней среды. Безусловно, что учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы просто невозможно, в связи с этим возникает проблема определить именно те аспекты, от которых решающим образом зависит деятельность организации.

К характеристикам внешней среды могут быть отнесены:

1. Взаимосвязанность факторов.
2. Разнообразие факторов.

3. Высокая динамичность изменений факторов.

4. Неопределенность как во времени воздействия, так и по силе воздействия.

Будем считать, что существуют внешние факторы, непосредственно влияющие на поведение организации, и факторы, оказывающие косвенное влияние.

К первым факторам относятся поставщики, материалы, капитал, трудовые ресурсы, законы и государственные органы, потребители, конкуренты.

Ко второй группе факторов могут быть отнесены технологии, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы.

Влияние всех этих факторов, как прямых, так и косвенных, носит конкретный в каждой ситуации характер. Учет их влияния – это собственно искусство управления.

### **Макросреда организации**

К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования организации, относятся те, на которые она не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на организацию напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.) либо косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны). Факторы макросреды организации оказывают косвенное влияние на организацию. В таблице 1 приведены сферы и факторы макросреды организации, влияющие на эффективность и стабильность ее работы.

Таблица 1

### ***Сферы и факторы макросреды фирмы***

Сфера макросреды	Факторы макросреды
1. Международные	1.1. Количество “горячих точек” в мире, где происходят какие-либо военные конфликты. 1.2. Численность военных и других лиц, задействованных в “горячих точках” в данное время. 1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса. 1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе.

Сфера макросреды	Факторы макросреды
2. Политические	<p>2.1. Стабильность демократических преобразований факторы в стране.</p> <p>2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе.</p> <p>2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день.</p> <p>2.4. Криминальная обстановка в стране.</p> <p>2.5. Количество политических фракций в законодательной власти.</p>
3. Экономические факторы	<p>3.1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны.</p> <p>3.2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны.</p> <p>3.3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей.</p> <p>3.4. Дефицит бюджета страны (%).</p> <p>3.5. Среднегодовые темпы инфляции.</p> <p>3.6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны.</p> <p>3.7. Наличие “стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развития”, опубликованной в открытой печати.</p> <p>3.8. Наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам).</p> <p>3.9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны.</p> <p>3.10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности.</p> <p>3.11. Структура распределения доходов населения.</p> <p>3.12. Уровень развития финансовой системы страны.</p>
4. Социально-демографические факторы	<p>4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни.</p> <p>4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения.</p> <p>4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин).</p> <p>4.4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем.</p> <p>4.5. Рождаемость и смертность населения страны.</p> <p>4.6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.</p>

Сфера макросреды	Факторы макросреды
	<p>4.7. Миграция населения.</p> <p>4.8. Перспективность городов.</p> <p>4.9. Структура населения по доходу и др.</p>
5. Правовые факторы	<p>5.1. Наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.д.</p> <p>5.2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны.</p> <p>5.3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм.</p> <p>5.4. Наличие федеральной программы создания правового государства.</p> <p>5.5. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов.</p> <p>5.6. Преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали.</p>
6. Экологические факторы	<p>6.1. Параметры экосистемы страны.</p> <p>6.2. Количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям по экологичности.</p> <p>6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны.</p>
7. Природно-климатические факторы	<p>7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе.</p> <p>7.2. Извлечение из недр природных ресурсов (интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения).</p> <p>7.3. Характеристика климатических факторов страны</p> <p>7.4. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны.</p> <p>7.5. Степень использования вторичных ресурсов.</p>
8. Научно-технические факторы	<p>8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества.</p> <p>8.2. Удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны.</p> <p>8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого).</p>

Сфера макросреды	Факторы макросреды
	8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны. 8.5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, в долларах США. 8.6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны. 8.7. Характеристика системы информации страны 8.8. Уровень компьютеризации страны.
9. Культурные факторы	9.1. Средний уровень образования населения страны. 9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры (ед/час): театрами, кинотеатрами, библиотеками, дворцами спорта и комплексами и другими объектами культуры. 9.3. Отношение людей к окружающему миру. 9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей.

## ***Инфраструктура региона***

Инфраструктура региона (прежде всего города), где территориально расположена организация, существенно оказывает влияние на эффективность и устойчивость ее функционирования. Вместе с тем инфраструктура региона, также как и макроструктура, оказывает влияние на работу организации косвенно.

К отраслям инфраструктуры относятся следующие:

- рыночная инфраструктура;
- мониторинг окружающей природной среды;
- здравоохранение;
- наука и образование;
- культура;
- торговля;
- общественное питание;
- транспорт и связь;
- пригородное сельское хозяйство;
- строительство;
- жилищно-коммунальное хозяйство;
- бытовое обслуживание;
- промышленность.



Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех перечисленных отраслей инфраструктуры региона, где расположена организация, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего, через социально-психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально-психологический климат в коллективе, здоровье населения.

Очень трудно количественно измерить степень взаимного влияния факторов инфраструктуры региона, где расположена организация, так как это влияние носит сложный характер. Логическая цепочка здесь следующая. Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально-психологический климат в коллективе (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень работников (высокое качество образования), лучше здоровье работника (хорошо работают все отрасли региона). Чем лучше эти показатели, тем выше отдача организации, тем больше будет взносов в местный бюджет. Последний фактор открывает возможность развития региона.

Рассмотренные факторы макросреды и инфраструктуры региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования организации косвенно, ими организация сама не имеет возможность управлять. Конечно, чем больше удельный вес организации в объеме производства региона или страны, тем больше организация будет оказывать влияние на эту форму внешней среды, и наоборот, внешняя среда будет оказывать большее влияние на организацию.

Непосредственное прямое влияние на работу организации оказывают ее конкуренты, а также предприятия, организации и учреждения, поставляющие ей ресурсы, информацию, приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие прямые услуги.

## ***Микросреда организации***

К факторам прямого воздействия внешней среды на устойчивость и эффективность функционирования организации, или к факторам микросреды относятся следующие:

- вход системы (поставщики сырья, материалов, информации и других ресурсов);
- потребители товара;
- конкуренты;

- контактные аудитории;
- маркетинговые посредники;
- законодательства по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности.

В таблице 2 перечислены факторы микросреды организации и показатели, влияющие на эти факторы.

Таблица 2

***Факторы и показатели микросреды фирмы***

Факторы микросреды	Показатели (операции), факторы микросреды
1. Поставщики (вход системы)	1.1. Интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам) и материалов. 1.2. Интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т.д.). 1.3. Интегральный показатель качества информации, поступающей на фирму. 1.4. Интегральный показатель качества нормативно-методической и технико-экономической документации, поступающей на фирму. 1.5. Интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на фирму. 1.6. Прогноз изменения условий поставок.
2. Потребители (выход системы)	2.1. Тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров фирмы. 2.2. Прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров. 2.3. Прогноз изменения доходов потребителей. 2.4. Прогноз изменения состава и значений признаков сегментации рынка внутри страны и в мире.
3. Конкуренты	3.1. Анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов. 3.2. Анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов. 3.3. Прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов. 3.4. Прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов.
4. Контактные аудитории	4.1. Анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражд-

Факторы микросреды	Показатели (операции), факторы микросреды
	данской группы содействия, общественных организаций и др. 4.2. Разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией.
5. Маркетинговые посредники	5.1. Анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров. 5.2. Налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.). 5.3. Установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями.
6. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности	6.1. Формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности. 6.2. Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы. 6.3. Подготовка предложений по совершенствованию законодательства по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности.

## **Внешнеэкономическая деятельность организации**

Внешнеэкономические связи включают следующие направления и формы:

- внешнюю торговлю;
- международное производственное сотрудничество;
- инвестиционное сотрудничество;
- международное научно-техническое сотрудничество;
- экономическое и техническое содействие;
- валютно-финансовое сотрудничество.

Внешнеэкономическая деятельность организации – это деятельность, связанная с перемещением денег, товаров, капиталов, технологий, услуг через государственную границу.

Внешнеторговые цели экспорта организации:

- расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых рынков;

- повышение или поддержание организационно-технического уровня производства под “прессом” международной конкуренции;
- достижение экономии на масштабе производства;
- увеличение валютных ресурсов организации.

Цели импортера:

- модернизация и расширение производственного аппарата организации;
- достижение экономии на замене оборудования, сырья отечественного производства более качественной зарубежной продукцией;
- расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых внутренних рынков;
- расширение ассортимента на национальном потребительском рынке.

## Тема 7. Законы организации

### ***Понятия «зависимость» и «закон»***

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Каждый процесс включает 4 составляющие: 1) входное воздействие, или вход (поступающая информация, распоряжения руководителя), 2) преобразование входящего воздействия (обработка входа воздействия по известным или новым алгоритмам), 3) результат преобразования входа воздействия (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя), 4) влияние результата на входное воздействие (корректировка алгоритма обработки начального входного воздействия или изменение его значения). Между входным воздействием и выходным результатом имеется зависимость. Зависимости могут быть объективными (формируются независимо от воли и сознания людей) и субъективными (формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны); кратковременными (например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени) и долговременными (например, зависимость заработной платы работника от его производительности); моральными (связаны с соблюдением в обществе норм поведения человека, идеалов добра и зла) и аморальными (связаны с обычаями и традициями, так или иначе нарушающих права человека). Таким образом, все решения и поступки человека так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям. Закон – это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах, является общепринятой нормой для большой группы людей или организаций (такие нормы в Библии, Коране), либо получила признание и поддержку авторитетных ученых (законы организации). Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Таким образом, закон имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия заключается в формировании зависимости выходных параметров от входных, а механизм использования – это набор правил и норм для работника с указанием перечня его прав и ответственности.

## **Законы организации**

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а особенное – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы. (Например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки). Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать зарубежный опыт. Законы организации по важности делятся на 2 уровня: основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития), менее важные (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).

### **Основополагающие законы организации**

**Закон синергии.** Любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж. Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией. Закон: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта пока не производится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов. Метод «вопросы и ответы» наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы

возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций. Весьма перспективен метод «конференция идей», в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. Основные принципы данного метода: число участников 4 – 12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения формулируются 1 – 2 зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30 – 50 мин; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных. В США распространен метод «мозговой атаки», в его основе лежит стимулирование подсознания, который является неиссякаемым источником человеческого духа, появления блестящих идей. Все методы должны быть направлены на усиление действий закона синергии.

**Закон самосохранения.** Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения. Закон: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс). Основные инструменты самосохранения производственно-хозяйственных организаций: контроль, платежные документы, баланс доходов и расходов, расчет прибыли, выгоды, безубыточности и т.д.

Общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов. Для анализа положения организации очень важен показатель «уровень самосохранения». Представляют практический интерес 7 уровней самосохранения. (В них встречаются такие характеристики, как: «организацию следует немедленно ликвидировать» или же «Нормальная, благоприятная ситуация в рыночной экономике»). Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации? Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. Здесь существуют и используются 4 стратегии:

1. Пассивно-индивидуальная. Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании. Основная особенность такой стратегии – предпринимательский риск. Ведь, по сути, руководитель просто сидит и ждет, потребуются ли кому-нибудь услуги или товары его организации. Эту стратегию стоит применять, когда у предпринимателя уже есть иной стабильный источник доходов, ведь здесь довольно велик риск быть невостребованным и обанкротиться.

2. Пассивно-коллективная. Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, то есть государство каким-либо образом поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны.

3. Активно-индивидуальная. Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации.

4. Активно-коллективная. Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер).

Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала. Страхование рисков по всей управленческой и производственной цепочке деятельности фирмы может существенно увеличить страховое поле и уменьшить количество конечных рисков. Для комплексного страхования юридического лица необходимо реализовать 9 отраслей страхования (среди них такие как страхование имущества, транспортное страхование, страхование профессионализма персонала, страхование интеллектуальной собственности.).

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

– изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.),

– изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.),

– потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.),

– старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии),

– изменение экологии – технический прогресс,



– глобальное состояние мировой цивилизации.

**Закон развития:** каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Закон развития опирается на принципы: инерции – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания; эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций. В чем состоит значение эластичности? Например, для организации, обладающей высокой эластичностью: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию освоение и выпуск новой продукции, пользующейся большим спросом; непрерывности – процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения; стабилизации – система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности; успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

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

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам. Бизнес-план – это основа эффективной реализации закона развития. Он является правопреемником известного среди многих поколений экономистов бывшего СССР промфинтехплана (промышленно-финансового технологического плана). Бизнес-план – это соединение фоновой (пояснительной) информации со строгой системой расчетов промфинтехплана. Он рассчитан на широкий круг специалистов, каждый из которых найдет в нем интересующую его информацию.

## **Законы организации второго уровня**

**Закон информированности-упорядоченности.** Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и

хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных. Обычно информацию разделяют на 2 больших класса: объективную (овеществленную в товаре (например, о работнике – диплом об образовании, трудовая книжка) и субъективную (отраженную, организованную людьми). Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант). Информация обладает такими характеристиками, как объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость. Информатизация управления вносит коррективы в существующие формы управленческого труда и расширяет их состав. Она способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, в первую очередь законов, свойственных управлению в целом. К таким законам относятся: закон единства систем управления, закон соотносительности управляющей и управляемой систем, закон пропорциональности производства и управления, закон экономии времени, закон экономии интеллектуальной энергии, закон перехода от административных к организационным методам управления. Информационная среда, ввиду ее важности, является объектом управления наряду с персоналом, финансами и т.п. Информационная среда управления подчиняется закону информированности-упорядоченности. Закон: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения). Следствие: информированность работника после достижения им критического уровня переходит в его компетентность. Поэтому руководитель должен создать работникам условия для получения информации. Самым важным приложением закона информированности-упорядоченности является рекламная деятельность. Реклама – это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них.

**Закон единства анализа и синтеза.** Суть анализа – в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрыв-

ность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности. Закон: каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: скорость и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней и внутренней среды. Практический подход к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью метода постепенного приближения, который включает 4 уровня: 1) предварительного анализа с позиций стороннего наблюдателя, 2) проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации, 3) создание группы развития организации и формирование ее стратегии развития, 4) постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

**Закон композиции и пропорциональности.** В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности). Закон: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции). Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов. Реализация закона в организации требует обязательного использования набора принципов:

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

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

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

Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечении требуемой их пропорции.

**Специфические законы социальной организации.** Каждая организация представляет собой маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Существуют формализованные коммуникации и неформальные отношения человека с другими людьми, их соотношение должно заранее определяться руководителем. Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное – это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, ее реакции на действие того или иного закона.

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

## Тема 8. Основные организационные принципы

Структура организации обычно формируется исходя из принципов целесообразности в связи с целями и задачами организации. Эта структура подвержена соответствующим изменениям и зависит от многих факторов. В процессе жизнедеятельности организации нередко осуществляются те или иные структурные трансформации. Появляются новые подразделения, некоторые же исчезают совсем. Крупные отделы превращаются в несколько сравнительно небольших подразделений. Все это – отдельные явления процесса нормальной жизнедеятельности функционирующей организации.

Основной причиной создания организационной структуры являются ограничения, присущие диапазону управления. Несомненно, что если бы таких ограничений не существовало, то можно было бы иметь неорганизованное предприятие только с одним управляющим.

Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которым в состоянии руководить один человек, но эта цифра может меняться в зависимости от соответствующих переменных и ситуаций (способности администратора, выполняемая им работа, основные факторы, влияющие на потребность во времени).

Цементом организационной структуры являются полномочия. Это средство, с помощью которого группы, составленные по видам деятельности, могут быть подчинены одному управляющему, благодаря чему осуществляется координация организационных подразделений. Полномочия связаны с теми сообщениями, которые касаются принимаемых решений. С полномочиями связаны некоторые из наиболее полезных организационных принципов.

**Скалярный принцип.** Чем более четкой бывает линия полномочий от высшего руководителя предприятия до каждого подчиненного, тем эффективнее будут ответственное принятие решений и система организационной коммуникации.

**Принцип делегирования.** Полномочия, делегированные отдельным управляющим, должны быть достаточными для того, чтобы обеспечить возможности получения ожидаемых результатов.

**Принцип абсолютности ответственности.** Ответственность, которую несут подчиненные перед своими начальниками за результаты своей деятельности, является абсолютной, а начальники не могут уклоняться от ответственности за организацию деятельности своих подчиненных.

**Принцип паритета** (от латин. *paritas* – равенство. 1. Равенство сравниваемых явлений, предметов, равноправность групп (книжн.)) **полномочий и ответственности.** Ответственность за действия не может быть больше той, которая вытекает из делегированных полномочий, но не должна быть и меньше.

**Принцип единоначалия.** Чем более полной является подотчетность подчиненного одному начальнику, тем менее вероятно возникновение противоречий в инструкциях и тем больше чувство личной ответственности за результаты.

**Принцип уровня полномочий.** Сохранение предоставленных полномочий требует, чтобы решения, входящие в служебную компетенцию отдельных управляющих, ими и принимались, а не направлялись вверх по организационной структуре.

В структуре организации все виды деятельности структуризованы или, можно сказать, каждый вид деятельности подчинен определенной структуре. Существует три фундаментальных принципа, имеющих наиболее важное значение в этой сфере.

**Принцип разделения труда.** Разделение официальных ролей в организации подразумевает ту или иную специализацию функций, осуществляемых ее членами. Необходимость такой специализации в качестве одного из принципов управления была высказана Анри Файо-лем еще в 1910-е гг. Цель разделения труда, отмечал он, «производить больше и лучше при той же затрате усилий». Основным смыслом данного принципа в том, что все виды деятельности на предприятии должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. В некоторых случаях это может означать создание отдела, задача которого заключается только в учете горючего, или организацию конструкторского бюро для разработки сложного электронного прибора. Специализация позволяет успешнее использовать способности каждой личности и сокращать время профессиональной подготовки. Однако специализация

порой приводит к тому, что эти способности могут использоваться крайне односторонним образом. Так, обратной стороной слишком узкой специализации (например, на конвейере) является монотония.

**Принцип функционального определения.** Чем более полно определены ожидаемые результаты, выполняемые виды деятельности, делегированные организационные полномочия или полномочия и информационные взаимосвязи какой-то должности или отдела, тем лучше лица, занимающие эти должности, смогут способствовать достижению целей предприятия.

**Принцип разделения.** Если какие-то виды деятельности производятся с целью осуществления контроля за другими, то люди, на которых возложены эти задачи, не могут должным образом выполнять свои обязанности, если будут подчинены тому же подразделению, работу которого они, как ожидается, должны оценивать.

Различные принципы делегирования полномочий и структуризации являются основополагающими истинами, связанными с организационным процессом. Однако они касаются фаз двух первичных аспектов организации – полномочий и группировки по видам деятельности. Существуют и другие принципы, имеющие, по-видимому, отношение к организационному процессу в целом. Именно благодаря их применению возникает чувство соразмерности или меры по отношению ко всему организационному процессу.

**Принцип равновесия.** Принцип равновесия является общим для всех областей науки и всех функций управления. Всякая структура нуждается в равновесии. Ущерб, наносимый множественным командованием, следует сопоставить с теми преимуществами, которые дают знание дела и единообразие при делегировании функциональных полномочий штабным и вспомогательным подразделениям. Экономия от профессиональной специализации при структуризации в соответствии с функциями предприятия должна быть сопоставлена с преимуществами, возникающими благодаря созданию хозрасчетных, полуавтономных продуктных или территориальных подразделений. Это еще раз доказывает, что теория управления должна быть ситуационной теорией.

**Принцип гибкости.** Чем больше мер предпринято для придания гибкости организационным структурам, тем лучше они могут слу-

жить выполнению поставленных задач. Этот принцип связан с включением в каждую структуру механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать изменения и реагировать на них. По мере того как предприятие продвигается к своей цели, происходят изменения в его среде, как во внешней, так и во внутренней. Предприятие, у которого отсутствует гибкость (это может выражаться в сопротивлении изменениям, чрезмерно сложных процедурах и т.п.), подвергает себя риску не справиться с проблемами, которые возникают вместе с экономическими, техническими, биологическими, политическими и социальными переменами.

**Принцип облегчения руководства.** Чем больше какая-либо организационная структура и соответствующее ей делегирование полномочий помогают управляющим создавать и сохранять необходимую для получения нужных результатов среду, тем им легче реализовывать свои способности к руководству. Поскольку уровень управленческого мастерства в значительной мере зависит от качества руководства тех, кто занимает административные посты, важно, чтобы организационная структура выполняла свою роль в создании такой ситуации, при которой администратор имеет возможность наиболее эффективно возглавлять порученное ему дело. В этом смысле процесс организации – это метод, способствующий проявлению качеств руководителя. Если распределение полномочий и структурная компоновка создают такую ситуацию, при которой к руководителям подразделений относятся как к лидерам, причем облегчается их задача по руководству, можно считать, что структуризация выполнила свою задачу. Но если руководители подразделений погрязли в мелочах, если реальная власть в отношении планирования, организации, работы с кадрами, руководства и лидерства, управления их подразделениями не находится в их руках, то организационная структура отодвинула в тень и подавила своих управляющих.

## ***Принципы статической и динамической организации***

Статическая организация или пространственная организация определяет состав связей между образующими целое частями, состав самих частей, их размещение и взаимное расположение. Ее элементами выступают структура, спецификация (перечень, список), площадь (габариты), коммуникация. Статическая организация устанавливает



строение системы. Динамическая организация или временная организация определяет последовательность реализации связей между частями целого, их распределение во времени. Ее элементами выступают действие (операция), правило его выполнения, а целым, в отличие от статической организации, является не система, а процесс. Поэтому и частями здесь являются временные отрезки (фазы, стадии, этапы и т.п.), на которые расчленяется процесс. Динамическая организация устанавливает "порядок движения", то, каким образом должен осуществляться процесс. Элементы статической организации более устойчивы относительно элементов динамической. Но статическая организация не есть нечто "законсервированное", абсолютно неизменное: ее элементы также могут претерпевать изменения, но гораздо реже и на значительном временном интервале. Соотношение между статикой и динамикой организации примерно такое же, как между анатомией и физиологией в организме.

Проведем сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций. Любая организационная система заинтересована в переходе к стабильному, устойчивому состоянию своего существования. Система управления организацией также стремится к определенной устойчивости в обустройстве и надежном функционировании подчиненного ей объекта управления, имея при этом возможность эффективного контроля над ним.

Переход к устойчивому режиму работы есть объективно существующая встроенная цель развития любой организации. Достижение этой цели равнозначно приобретению новых ресурсов, снижению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности. Элементы статики присущи любой организационной системе. Среди них: состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатное расписание и должностные обязанности. Проблема заключается в том, что организация, достигнув определенной устойчивости, может со временем превратиться в консервативную систему, такая манера поведения была свойственна в основном большим организациям, успешно работавшим в течение длительного времени в достаточно стабильных условиях планового ведения хозяйства. Это привело к гибели многих крупных организаций или к их разукрупнению, т.е. к распаду на несколько более мелких и относительно жизнеспособных организаций. Можно выделить ряд объективных признаков организации, действующей по динамическому принципу: целевая установка, отвечающая

объективным потребностям общества; гибкая организационная структура; работа системы управления по принципу перебора альтернативных решений и выбора наиболее эффективного варианта управления с точки зрения достижения поставленной цели. Перечислим необходимые свойства, на которые должны настраиваться органы управления динамически развивающихся организаций, ориентированных на работу в условиях глобального рынка: лидерство, поступательное развитие организации, ориентация на потребителя, использование новых технологий, наличие централизованной структуры управления организацией.

**Принципы рационализации.** Рационализация – это усовершенствование, улучшение, осуществление более целесообразной организации управленческого и исполнительского труда. Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях, в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом. Но она также находится под воздействием производственных отношений конкретной социальной организации с присущими ей формами собственности.

Рационализация организационной деятельности – это прежде всего процесс, обеспечивающий улучшенное, а значит, и более качественное состояние системы за счет четкой организации производственной деятельности, путем использования новейших достижений науки и техники во всех подразделениях предприятия, включая его управляющую и управляемые части. Техническое и организационное совершенствование на предприятии неразрывно связано с улучшениями условий труда и творческим подходом к решению поставленных задач. Принципы рационализации эффективны только в том случае, если они опираются на законы организационных систем. Термин «рационализация» произошел от латинского слова *ratio* – «разум», следовательно, под рационализацией следует понимать разумную организацию труда. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем являются усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов.

**Усовершенствование научной организации труда.** Рационализация трудового процесса предусматривает создание наиболее благоприятных условий труда, устранение перегрузок и нервного перенапряжения, создание благоприятного психологического климата в коллективе, материальное стимулирование работников, заинтересованность их в приобретении солидного статуса фирмы. Усовершенствование результатов труда заключается: в расширении спектра оказываемых услуг; в упорядочении номенклатуры и ассортимента продукции; в улучшении потребительских качеств выпускаемой продукции; в стандартизации, унификации и нормализации изделий; в повышении качественных характеристик исходного сырья и материалов для наиболее полного и комплексного их использования. Усовершенствование средств труда и технологических процессов в техническом перевооружении, в модернизации и прогрессивных изменениях технического уровня используемого оборудования обеспечивают положительную динамику развития предприятия.

## Тема 9. Проектирование организационных систем

Слово «проектирование» по-гречески и по-латински среди прочего означает «выдвигать вперед», «ставить пред». Поэтому важный для нас смысл слова «проектирование» – это выражение во вне замыслов или задумок субъекта для воплощения в жизнь им самим либо другими людьми этих замыслов.

Создать (или зарегистрировать) просто организацию можно без больших трудностей, а если учесть, что во многих странах регистрация организации носит заявительный характер, то и совсем просто. Однако трудности начинаются с первого же дня ее деятельности. И если предварительно не задуматься и не рассчитать основных параметров будущей организации, не определить ее место в местном, региональном или мировом разделении труда, то потом придется тратить значительно больше времени и финансовых ресурсов на внесение необходимых корректив. Исходя из этих предпосылок следует отметить, что задача проектирования организационной системы является весьма важной для организации.

Разработка организационной системы – это многоплановый процесс с участием различных специалистов (по технологическим вопросам, по системотехнике, по финансам и экономике, по информатике, по юридическим вопросам и маркетингу и др.).

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) аналогий; 2) экспертно-аналитического; 3) структуризации целей; 4) организационного моделирования.

*Метод аналогий* состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) по отношению к проектируемой организации.

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимых квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников. Данный метод, являющийся наиболее гибким, рекомендуется применять в сочетании с другими.

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей.

*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;
- графоаналитические модели;
- натурные модели;
- математико-статистические модели.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода зависит от конкретных условий.

Процесс создания организационной системы включает три стадии:

1. Предпроектная. Проведение НИР, разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) и технического задания (ТЗ) на создание организационной системы.

2. Проектирование. Разработка технического и рабочего проекта.

3. Ввод в эксплуатацию. Выполнение монтажно-наладочных работ, опытную эксплуатацию и приемо-сдаточные испытания организационной системы.

Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение видов деятельности для линейных и штабных подразделений.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необхо-

димо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые несут ответственность за их выполнение.

Итак, проектирование организации происходит от «бóльшего» к «мéньшему». Сначала организация разделяется на широкие сферы, затем ставятся конкретные задачи, и, наконец, составляются конкретные правила.

### **Формирование внутреннего механизма организационной системы**

В связи с расширением зарубежных операций компании формируют различные варианты построения комбинированных организационных структур, в т.ч. включение международного отдела, образование производственных подразделений по видам продукции и видам производства. В настоящее время структура производства и структура управления для ряда фирм является весьма запутанной для неподготовленного коммерсанта. Внешнеэкономическая деятельность организаций требует включения новых подразделений или расширения функций уже существующих. Среди новых подразделений можно выделить следующие: экспортно-импортный отдел, валютно-финансовый отдел, транспортный отдел, отдел конъюнктуры и цен, отдел рекламы и выставок, отдел совместных организаций, отдел технического обслуживания и запчастей в т.ч. послепродажного, отдел патентов и лицензий, отдел развития, отдел заграникомандировок, протокольный отдел.

### **Формирование механизма внешних отношений организационной системы**

Внешние отношения реализуются за счет выполнения представительских функций руководителем компании и работой с контрагентами. Контрагент – сторона, принявшая обязательство по договору и противопоставляемая другой стороне договора. Для успешного выбо-

ра контрагентов на мировом рынке современные коммерсанты должны приобрести информацию о технологической, организационной, экономической, правовой и социальной стороне деятельности фирмы. Техника сбора информации о контрагентах осуществляется либо в виде простой картотеки, либо в виде базы данных в помощью современных информационных технологий. Источниками информации могут служить:

- периодические издания (газеты, журналы, телевизионные передачи и др.);
- специальные публикации, справочники, деловые предложения;
- личное знакомство с руководителями и представителями фирмы;
- обследование фирмы (системный аудит организации);
- систематическое наблюдение за производственной и коммерческой деятельностью, просмотр отчетов (в т.ч. финансовых);
- проспекты и рекламные материалы о деятельности фирмы;
- специальные справочники типа Справочник Торговцев, Изготовителей и Грузоотправителей Мира – (Великобритания) или аналогичный справочник, выпускаемый в США – Регистр Томаса;
- справки обслуживающего банка;
- сведения о фирмах, которые можно получить в Торговых палатах, в Торгпредствах за рубежом и в других организациях.

Большое значение в понимании стратегии потенциальных зарубежных партнеров имеет информация об ее участии в монополистических объединениях. Объединения партнеров могут быть двух видов: объединения предпринимателей и объединения организаций. Весь мир подразделяют на отдельные, относительно однородные группы национальных рынков. Основу однородности составляют критерии культурного, экономического и языкового развития. На основе анализа этих и других критериев получают сегменты по странам. Один сегмент может охватывать рынки ряда стран, рынки одной страны и даже один рынок одной страны.

Посредники объединены в посреднические фирмы (ПФ). ПФ – это коммерческая организация, содействующая совершению сделки между производителем и потребителем. Во внешней торговле чаще говорят о торговых посредниках, функциями которых являются: поиск иностранных партнеров, подготовка документации для совершения сделок, реализация самих сделок, транспортные операции, страхование товаров, рекламирование товаров, послепродажное обслуживание, проведение маркетинга, финансово-кредитное обслуживание,

выполнение таможенных операций и др. Использование посредника является оправданным шагом с организационной, правовой и экономической стороны. Это неизбежный процесс разделения труда с целью повышения его профессионализма и увеличения конкурентных преимуществ.

**Технология создания и регистрации организаций.** Создание, регистрация и деятельность различных организаций регламентируется конкретными законами России, например: ГК РФ от 30 ноября 1994 г.; О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках от 22 марта 1991 г.; Об основах налоговой системы в Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. с последующими изменениями и дополнениями; О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров от 23 сентября 1992 г.; О валютном регулировании и валютном контроле от 9 октября 1992 г.; О несостоятельности (банкротстве) от 10 декабря 1997 г.

Для создания организации необходимо пройти десять этапов:

**Первый этап** – формирование команды учредителей. Результатом первого этапа является "Протокол учредительного собрания" с подписями всех учредителей, а также паспортные данные для физических лиц и адресно-банковские реквизиты и печать для юридических лиц.

Если учредитель один, то этот этап упрощается, а результатом будет "Решение учредителя" с соответствующими данными об учредителе или организации. В протоколе или решении должен быть указан конкретный взнос каждого учредителя в уставный капитал будущей организации. Там же указывается согласованное месторасположение (юридический адрес) организации и распределение высших должностей.

**Второй этап** – разработка и оформление комплекта учредительных документов (будет подробно рассмотрено отдельно).

**Третий этап** – подача документов в Регистрационную Палату и их согласование. При подаче документов на всех физических лиц – учредителей должны быть паспорта или заменяющие их документы.

**Четвертый этап** – получение временного свидетельства о регистрации. Свидетельство выдается на срок от 30 до 45 дней.

**Пятый этап** – копирование и заверение документов. Временное свидетельство и все зарегистрированные в Палате документы копируются в 6 – 7 экземплярах, два из них заверяются в нотариальной конторе, а остальные в той же Палате.



**Шестой этап** – оформление официальных атрибутов организации (печать, штампы, бланки, счет в банке и т.д.).

**Седьмой этап** – постановка на учет (налоговая инспекция, пенсионный фонд, фонд занятости, фонд медицинского страхования и др.).

**Восьмой этап** – подача комплекта документов в Регистрационную Палату. В комплект входят: справка из банка, отметка налоговой инспекции, отметка пенсионного фонда и фонда занятости, уставные документы.

**Девятый этап** – получение постоянного свидетельства о регистрации.

**Десятый этап** – подтверждение постоянной регистрации (налоговая инспекция и пенсионный фонд).

После создания и регистрации организации необходимо составить два документа:

- Производственно-технический паспорт.
- Учетная политика.

Производственно-технический паспорт включает общие сведения об организации:

- местонахождение, пути сообщения, год основания и перечень основной продукции, выпускаемой организацией;
- сводные данные по показателям материально-технической базы (площадь, основные средства, численность производственного персонала, данные о мощностях, организационном уровне производства);
- сведения об энергетике и сантехнике, об очистных сооружениях;
- о составе организации (перечень цехов и хозяйств, занимаемых ими площадях, данные об оборудовании и списочном числе работающих в каждом подразделении);
- характеристика жилого фонда и культурно-бытовых зданий.

К производственно-техническому паспорту прилагаются: генеральный план организации, схематический план местности, схема энерго- и теплоснабжения, схематические планы и размеры зданий, планировки расположения оборудования в цехах, а также альбом фотографий основных промышленных объектов организации. Показатели паспорта периодически корректируются.

Учетная политика отражает основные положения по оптимизации налогооблагаемой базы.

## **Тест по дисциплине «Введение в теорию организации»**

### **Вариант 1**

Выберите неправильный ответ:

**1. Теория организаций изучает:**

1. строение организаций;
2. функционирование организаций;
3. управление в организациях;
4. развитие организаций;
5. правовую основу организаций.

**2. Строение организаций включает:**

1. цели;
2. иерархию;
3. историческую динамику;
4. структуру;
5. состав.

**3. "Бюрократическая" модель организации (модель М. Вебера) характеризуется следующими особенностями:**

1. гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности;
2. психологические особенности поведения человека;
3. преимущество достигается за счет точности, однозначности, четкой субординации отношений;
4. обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, на этом принципе строится власть в организации;
5. М. Вебер не занимался практическим построением административных структур, а давал только теоретическую модель.

**4. К классической теории организации относятся модели:**

1. организация как трудовой процесс;
2. А. Файоле, Л. Урвика;
3. модель Тейлора;
4. сетевая организация;
5. Организация – машина.

**5. Модель организации Э. Мейо (организация – община) базируется на принципах:**

1. ключевые отношения "человек – человек", "человек – группа";

2. преимущества достигаются за счет точности, однозначности, четкой субординации отношений;
3. главный регулятор – принятые в группе нормы поведения;
4. образуются частые, неформальные ассоциации;
5. единственный путь воздействия на организацию лежит через включение в ее собственную систему, воздействие на мотивы, установки и прочее.

**6. Организация – это:**

1. социальный институт с известным статусом;
2. процесс сознательного воздействия;
3. управление;
4. упорядоченность какого-то объекта;
5. система взглядов.

**7. Жизнедеятельность организации состоит из следующих основополагающих процессов:**

1. получение сырья или ресурсов из внешней среды;
2. распределение полномочий;
3. изготовление продукта (изделия, услуги, информации и т.п.);
4. передача продукта во внешнюю среду.

**8. Организация как открытая система обладает следующими основными чертами:**

1. она встроена во внешний мир;
2. на входе организация получает ресурсы;
3. на выходе передает продукт во внешнюю среду;
4. ориентируется на совершенные организационные структуры.

**9. Управление производством включает:**

1. управление разработкой и проектированием продукта;
2. анализ рынка товаров;
3. выбор методов изготовления продукта;
4. управление закупкой сырья и хранением запасов на складах;
5. контроль качества.

**10. К основным функциям управления организацией относятся:**

1. производство товаров и услуг;
2. планирование;
3. организация;
4. руководство;
5. контроль.

## **Вариант 2**

Выберите неправильный ответ:

### **1. Что означает иерархия в организации?**

1. централизацию;
2. личную зависимость одного человека от другого;
3. совокупность целей и структур;
4. власть, т.е. подчинение участников организации правилам и указаниям.

### **2. Организационный эффект основывается на следующих принципах:**

1. объединение индивидуальных и групповых целей;
2. единство цели;
3. разделение труда;
4. "организованность" организации;
5. благоприятная внешняя среда.

### **3. Роль типологии в изучении организации:**

1. таким путем достигается систематизация, упорядочение объекта изучения (организаций);
2. типология дает известную основу для установления общности и типизации проблем для разных организаций, перенесению методов их решения с одних на другие;
3. типология способствует производству нового знания;
4. все типологии базируются на одном и том же признаке.

### **4. Деловые организации:**

1. могут быть государственными, муниципальными, частными (акционерными, индивидуальными);
2. руководство независимо от руководимых;
3. участие в них, т.е. выполняемая работа дает доход, заработную плату;
4. основа внутреннего регулирования – административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

### **5. Элементарная организационная структура характеризуется следующими чертами:**

1. выделение верхнего уровня – руководитель и нижнего – исполнитель;
2. внимание руководителя сосредоточено на текущих делах;
3. неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников;
4. распределение труда и специализаций.

**6. Для функциональной организационной структуры характерно:**

1. распределение труда и специализаций;
2. организационное закрепление получают отдельные функции (производство, маркетинг, финансы и т.п.);
3. высшее руководство сосредоточено на стратегических вопросах;
4. межфункциональные конфликты;
5. строгая вертикальная система подчинения.

**7. Дивизионная оргструктура характеризуется:**

1. непосредственным подчинением высшему руководству организации;
2. выделением обособленных, относительно самостоятельных подразделений-отделений;
3. зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования;
4. возможна стратегическая несамостоятельность отдельных подразделений организации.

**8. Матричная структура базируется на:**

1. организационном закреплении в построении фирмы двух направлений руководства—вертикальном и горизонтальном;
  2. вертикальное управление структурными подразделениями организации;
  3. управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации;
  4. дуализм в руководстве, необходимость очень больших координационных усилий;
- выделение функциональных отделов.

**9. Содержание процесса проектирования организации включает в себя следующие стадии:**

1. формирование общей структурной схемы аппарата управления;
2. создание оргкультуры;
3. разработка состава основных подразделений и связей между ними;
4. регламентация организационной структуры.

**10. Проектирование организационных структур управления (организации) осуществляется следующими основными методами:**

1. номинальных групп;
2. аналогий;
3. экспертно-аналитического;
4. структуризации целей;
5. организационного моделирования.

## Список литературы

1. Богданов, А.А. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М., 1989. – Т. 1–2.
2. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М., 1990.
3. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 1998.
4. Власов, П.К. Психология замысла организации / П.К. Власов. – Харьков, 2003.
5. Егоршин, А.А. Определение эффективности организаций / А.А. Егоршин. – Нижний Новгород, 2007.
6. Карданская, Н.П. Эффективность организации / Н.П. Карданская. – М., 2007.
7. Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. – М., 2000.
8. Кунц, Г. Управление системами и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М., 1981.
9. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой. – М., 1995.
10. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон и др. – М., 1992.
11. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М., 2003.
12. Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия / под ред. А.И. Кравченко. – М., 1998.
13. Родлер, К. Управление в организациях / К. Родлер, Э. Кирхлер. – Харьков, 2003.
14. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин. – М., 2000.
15. Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М., 1998.
16. Теория организации / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2003.
17. Щиборщ, К.В. Принципы эффективности организации / К.В. Щиборщ // Управление персоналом. – 2004. – № 1.

## Оглавление

Тема 1. Теория организации как научная дисциплина.....	4
Тема 2. История развития теории организации .....	10
Тема 3. Основные понятия теории организации.....	20
Тема 4. Социальная организация как сложная система .....	29
Тема 5. Внутренние переменные организации .....	35
Тема 6. Внешняя среда организации .....	44
Тема 7. Законы организации .....	53
Тема 8. Основные принципы организации .....	61
Тема 9. Проектирование организационных систем.....	68
Список литературы .....	78

Учебное издание

# **Введение в теорию организаций**

*Методические указания*

Составители:

**Маркова** Елена Владимировна

**Чемякина** Анна Вадимовна

Редактор, корректор И.В. Бунакова  
Компьютерная верстка Е.Л. Шелеховой

Подписано в печать 22.09.2008 г. Формат 60x84/16.  
Бумага тип. Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 3,81.  
Тираж 150 экз. Заказ .

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Отпечатано на ризографе.

Ярославский государственный университет.  
150000 Ярославль, ул. Советская, 14.





# **Введение в теорию организаций**

