

# ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ НАУКУ

## Л – 2 ПР - 4

- 1.1 Теория организации как наука;
- 1.2 Объект, предмет и методы теории организации;
- 1.3 Функции теории организации;
- 1.4 Формирование и развитие теории организации;
- 1.5 основополагающие идеи теории организации;
- 1.6 Развитие современной теории организации;
- 1.7 Современная организационная парадигма;
- 1.8 Модели теории организации
- 1.9 основополагающие законы организации
- 1.10 Принципы действия статических и динамических организаций

**1.1** Теория организации (в дальнейшем ТО) изучает современные организации (предприятия, учреждения, общественные объединения) и отношения, возникающие внутри этих организаций, а также поведение организаций во внешней среде.

Организацию можно сравнить с живым организмом. В настоящее время организация приобретает все черты самостоятельного организма, борющегося за выживание и комфортное существование в условиях рынка.

Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей действительности (рисунок 1).

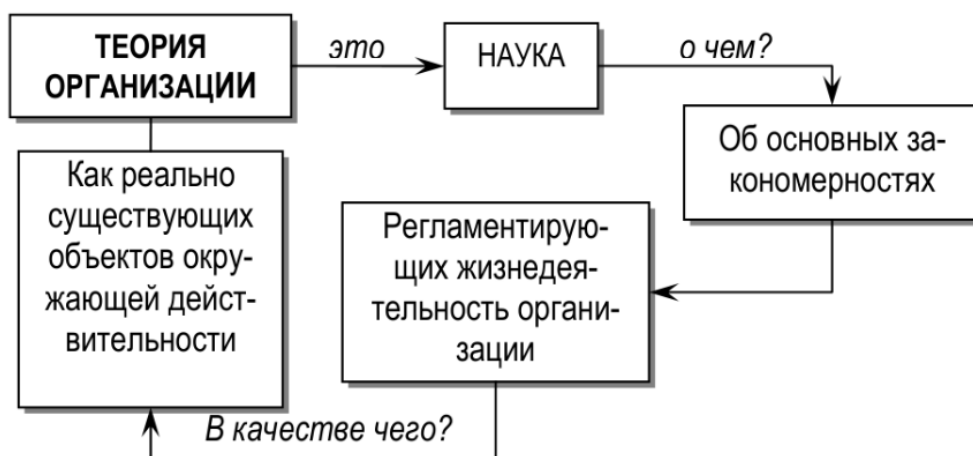


Рисунок 1 – Теория организации как наука

Теория организации занимает особое место в ряду учебных дисциплин направления «Менеджмент». Каждый человек осознанно или неосознанно участвует в организационных процессах. Что касается менеджмента, организация (предприятие), с одной стороны, является средой деятельности

менеджера, с другой стороны – организация выступает одной из основных функций управления (рисунок 2).

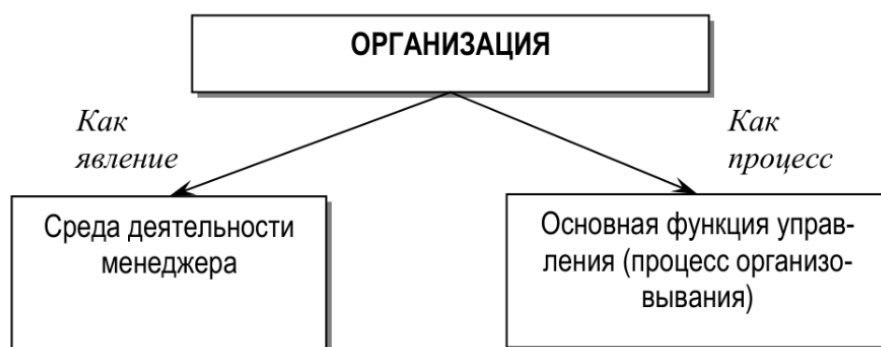


Рисунок 2 – Организация как явление и как процесс

Организация как функция управления направлена на объединение человеческих, финансовых и материальных ресурсов. Теория организации является одной из управленческих наук, тесно связана с науками:

- естественными – так как теория организации является источником идей и организационного опыта, то она черпает множество сведений для осмысления общих организационных закономерностей из биологии, химии, физики;

- общественными – особенно с системой социальных наук, оказывая положительное влияние на развитие теории социального управления, управление народного хозяйства, теорию государственного управления;

- математическими – данные науки дают инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений.

Теория организации опирается на исследования в различных областях: социологию труда (теория мотивации и побуждение персонала к сознательному труду, учет соотношения стимулов и факторов удовлетворенности трудом, эффективности различных способов материального и морального поощрения), психологию (при оценивании роли личности в коллективе и поведения индивидуумов в процессе организационной деятельности), социальную психологию (закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, психологическими характеристиками этих групп).

Вклад в теорию организации внесла наука кибернетика – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе. Связь теории организации с информатикой объясняется тем, что предметом и результатом труда управляющей части организации является информация (рисунок 3).

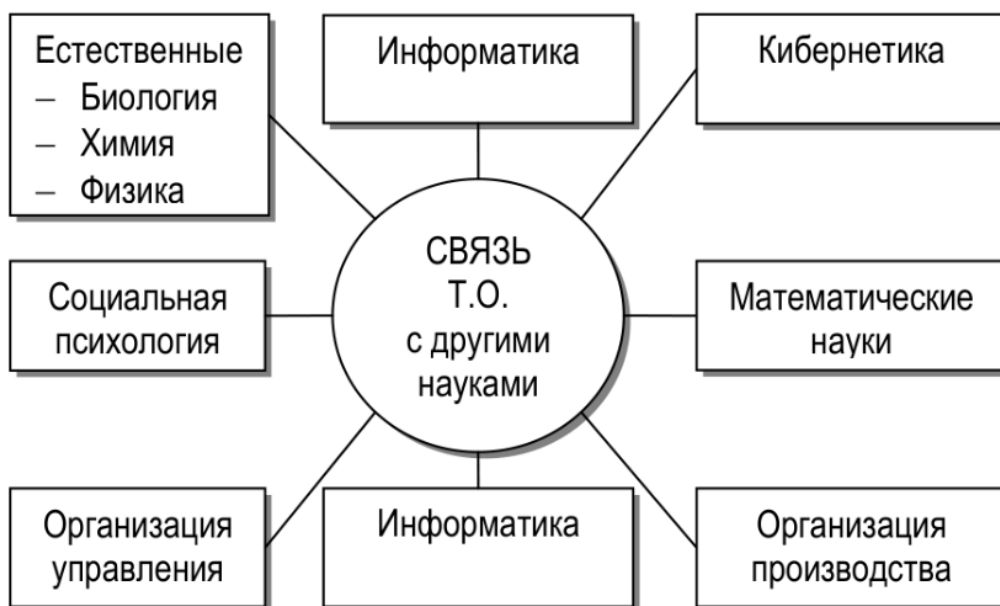


Рисунок 3 – Связь ТО с другими науками

Следовательно, теорию организации следует рассматривать как комплексную научную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных общественных наук, в результате развития которой в науке сформировался широкий комплекс организационных дисциплин: организация предпринимательства, организация научных исследований, организация труда, организация производства, организация управления (рисунок 4).

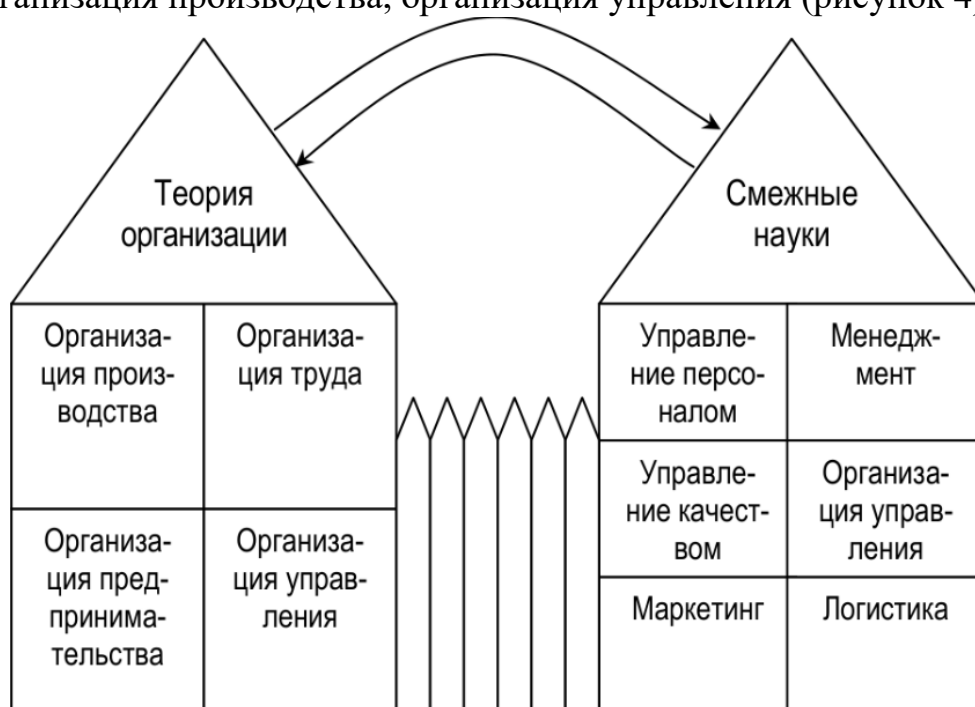


Рисунок 4 – Связь ТО со смежными науками

В основе всех организационных наук лежат общие законы, закономерности и принципы. Теория организации устанавливает общие для всех этих наук категории, развивает формы и методы организации и вооружает ими ученых. Теория организации непосредственно связана с целым рядом

смежных дисциплин: организационное поведение, управление персоналом, стратегический, финансовый, производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, маркетинг, логистика.

Итак, теория организации как научная дисциплина изучает общие свойства, законы и закономерности создания, развития, функционирования и ликвидации организации как единого целого. Положения теории организации базируются на экономических законах и законах других наук: теории систем, кибернетики, теории управления, хотя она опирается на законы, которые присущи только ей.

## 1.2 Объект, предмет и методы теории организации

Теория организации как самостоятельная область знаний имеет свой понятийный аппарат, объект и предмет исследования (рисунок 5).

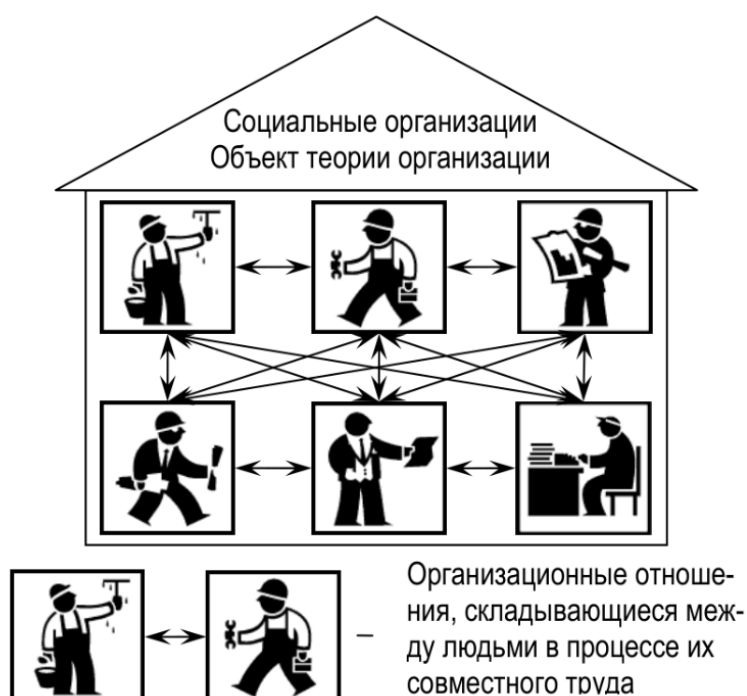


Рисунок 5 – Объект и предмет ТО

*Объект* (явление, которое исследует наука) теории организации: социальные организации, т.е. организации, объединяющие людей.

*Предмет* (определяет то, чем занимается данная наука, что она изучает) теории организации: организационные отношения между работниками по поводу совместного труда, выражающие формы объединения людей и вещественных факторов производства, обеспечивающие связи между технической стороной деятельности организаций и отношениями собственности, складывающиеся в организациях различного типа.

*Методы* науки теории организации – это упорядоченная деятельность по достижению определенной цели (рисунок 6).

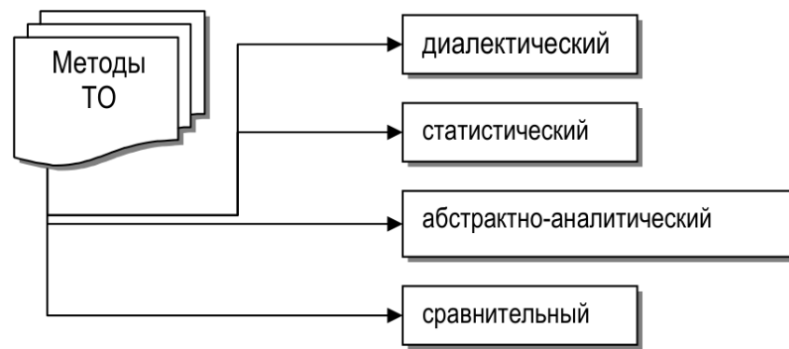


Рисунок 6 – Методы ТО

К основным методам теории организации относятся:

- индуктивный (от единичного к всеобщему);
- статистический (количественный учет факторов и частота их повторяемости: исследование явлений с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений, что способствует нахождению устойчивых связей между организационными отношениями);
- абстрактно-аналитический (мысленное выделение существенных свойств предмета, отвлечение от частных, что позволяет составить обобщенную картину изучаемого явления);
- сравнительный метод (подбор сходных организаций как объектов исследования для выяснения процессов изменения, динамики исследуемого явления).

Для решения конкретных задач наука использует системный подход (систематизированный метод мышления, в соответствии с которым процесс принятия и обоснования решений базируется на определении общей цели системы и последовательном подчинении ее множества подсистем, планов их развития, показателей и стандартов работ).

### 1.3 Функции теории организации



Рисунок 7 – Функции теории организации

Теория организации (как наука и учебная дисциплина) выполняет наиболее важные функции:

– познавательную – проявляется в раскрытии процессов организации и самоорганизации социальных систем, закономерных тенденций организационного развития, динамики различных социальных явлений и событий);

– методологическую – так как теория организации является комплексной, интегрирующей наукой и исследует организационные отношения на макро- и микроуровнях как системные образования, то представляет собой методологическую базу для частных теорий, изучающих аспекты организационной деятельности);

– рационально-организующую – обобщение опыта организационной деятельности, разработка оптимальных моделей организации и структур, определения социальных технологий;

– прогностическую – позволяет предугадать организационные явления и события.

#### **1.4 Формирование и развитие теории организации**

Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии (учение об обществе; наука изучающая общественные структуры, их элементы, социальные процессы), которая как самостоятельная наука сложилась в XIX в. и выделилась из философии (наука о наиболее общих закономерностях развития природы и общества, ориентированная на выработку взглядов на отношения человека с окружающим его миром).

*Границы* теории организации определяются комбинацией установленных признаков, что объясняется двумя противоположными подходами к описанию развития организации:

1) «закрытая – открытая система» – характеризует организацию как систему и отражает развитие управленческой мысли от механистического представления об организации (закрытое) к целостному (открытое). С начала XX в. до 1960-х годов проблемы организации решались с точки зрения закрытых систем. Вопросы деловой среды, конкуренции, сбыта и др., определяющие внешнюю для предприятия среду, не рассматривались. С развитием рынка стало очевидно, что внутренняя динамика организаций формируется под влиянием внешних событий, следовательно, теория организации начинает рассматривать организацию как открытую систему в единстве всех элементов, воспринимающих изменения во внешней среде и реагирующих на них.

2) «рациональное – социальное мышление» характеризует природу организации в направлении от рационального к социальному. «Рациональное мышление» означает, что существует ясная перспектива организации, а ее цели четко и однозначно определены, например, машиностроительное предприятие имеет целью получение максимальной прибыли от повышения

эффективности производства, то высшему руководству остается только выбирать средства, которое ведут к достижению, т.е. принимаются только рациональные решения. «Социальное мышление» означает неоднозначность в определении целей и принятии конкретных решений по повышению эффективности производства.

С позиции отмеченных подходов выделяется четыре этапа развития теории организации (рисунок 8):



Рисунок 8 – Этапы развития ТО

1. 1900–1930 гг. – эра «закрытых систем и рационального индивида». Главные представители теории организации того времени: Макс Вебер, Анри Файоль, Фредерик Тейлор. Разработанный ими подход ориентирован на организационные и технические усовершенствования в организации путем повышения эффективности внутренних функций.

2. 1930–1960 гг. – период «закрытых систем и социального индивида». Группа теоретиков – Энтони Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Бернанд разработали вопросы управления закрытыми системами, опираясь на внутренние человеческие отношения и неэкономическую мотивацию работников.

3. 1960–1975 гг. – период «открытых систем и рационального индивида». Основной вклад внесли Альфред Чандлер, Пол Лоуренс, Джей Лорш, сделав шаг вперед, рассмотрев организацию как часть системы более высокого уровня, и шаг назад, возвратившись к механистическим представлениям о человеке.

4. 1975 г. – настоящее время – «период открытых систем и социального индивида»: происходит возвращение к социальному мышлению, но в рамках открытых систем. Лидером современной теории организации является Джеймс Марч.

## 1.5 Основополагающие идеи теории организации

**Ф. Тейлор (1911 г.)** в своей фундаментальной работе «Принципы научного управления» определил принципы, которые составили основу классической теории организации:

– *разделение труда* в широком смысле слова – и рабочий, и менеджер ответственен за какую-либо одну функцию;

– *функциональное руководство* – замена власти одного мастера функциональной администрацией, каждый из которых дает указания рабочему в пределах своей компетенции;

– *измерение труда* – измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;

– *задачи-предписания* – примерные инструкции по выполнению конкретных задач;

– *программы стимулирования* – премия за производительность выше нормы;

– *мотивация* – личная заинтересованность является движущей силой;

– *роль индивидуальных способностей* – проводятся различия между способностями рабочих (работают за вознаграждение в настоящем) и менеджеров (ради вознаграждения в будущем).

Принципы организации **А. Файоля** для эффективной работы организации:

– *четкие цели*;

– *один центр подчинения* (единство управления) и один центр управления (единство контроля);



- использование «мостика» Файоля в цепи подчинения (^);
- *равенство прав и обязанностей;*
- *рациональное разделение труда;*
- *определение ответственности за результаты труда;*
- *благоприятные возможности для проявления инициативы.*

Бюрократия (правление государственных служащих: точность, дисциплина, ответственность) **М. Вебера**, который разработал принципы построения идеальной структуры организации:

- определение задач и обязанностей каждого должностного лица на основе разделения труда;
- организация строится на принципах иерархии – строгом подчинении;
- деятельность организации регулируется на основе инструкций и правил, определяющих ответственность каждого;
- управление организацией исключает личные эмоции;
- назначение на должность основывается на квалификации и заслугах.

В результате проведения Хоторнского эксперимента **Э. Мэйо** на заводе фирмы «Уэстерн электрик» (1924–1927 гг.) получила развитие «школа человеческих отношений» и сделаны выводы, противоречащие концепции «рационального работника» (рабочие почувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента, в результате чего повысилась производительность труда, а не из-за улучшения освещенности рабочих мест):

- разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
- работники более отзывчивы к социальному влиянию равных им людей, а не к мерам контроля высшего руководства;
- менеджер должен быть профессионалом в человеческих отношениях – понимать потребности людей, выслушивать проблемы, уметь дать нужный совет, убедить принять перемены.

**Ч. Бернанд** и целенаправленные организации: элементами организации являются и люди, и техника, и сосредоточение на одном не ведет к оптимизации. Суть его идей:

- кооперация – действенный способ преодоления физиологических и биологических ограничений, сотрудничество приводит к согласованным эффективным действиям;
- успех организации зависит от удовлетворенности ее членов;
- организации могут быть формальные и неформальные (как защита индивидов перед формальной);
- власть – это информационная связь (команда) – так как персонал решает, выполнять или не выполнять распоряжения.

**Д. Макгрегор** и теория X – теория Y. Книга «Человеческая сторона предпринимательства» посвящена вопросам практического управления: управляющий строит свое поведение с подчиненными в соответствии со своими личными представлениями о работниках и их способностях.

В соответствии с теорией X (прямое применение власти): каждому человеку присуще от природы нежелание работать, поэтому он избегает затрат

труда, где это возможно; поэтому людей надо принуждать; люди стараются избегать ответственности и предпочитают быть ведомыми; больше всего люди желают личного спокойствия и нуждаются в защите.

В соответствии с теорией У (субординация как партнерство): затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, как при отдыхе – человек не отказывается от выполнения обязанностей; угроза наказания не является стимулом – люди наделены способностью к самоконтролю и самоуправлению; награда за деятельность соответствует выполненным задачам; творчество весьма распространено среди населения, но из-за высокоразвитых технологий скрыто (рисунок 9).



Рисунок 9 – Основополагающие идеи ТО

**А. Чандлер** в книге «Стратегия и структура» (1962) установил, что с изменениями стратегии компаний меняется и их организационная структура. Необходимость стратегических перемен диктуется требованиями внешней среды.

**Дж. Томсон** в книге «Организации в действии» (1964) выполнил теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации, показав разницу между закрытыми (ориентированы на внутренние факторы) и открытыми организациями.

В 1967 г. исследование влияния внешней среды на организацию провели преподаватели гарвардской школы бизнеса **П. Лоуренс и Дж. Лорш**, результаты в книге «Организация и ее окружение»: они рассматривали организационные структуры и системы управления, сравнивая компании, имеющие лучшие результаты в динамичном бизнесе (производство специальных пластиков) с лучшими компаниями в стабильной, мало меняющейся отрасли (производство контейнеров). Установили, что фирмы, для которых характерна стабильность, используют функциональную схему организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве имеют более децентрализованную форму организации и сложные системы управления. Полученные результаты стали основой для формирования концепции организации как открытой системы.

**Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон** выдвинули концепцию «Организация как мусорная корзина» (модель нерационального принятия решений): лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел. Эта модель применима к организационной структуре, известной как организованная анархия, пример: университеты, исследовательские организации (технологии неясны, текучесть кадров «пришел-ушел»).

## 1.6 Развитие современной теории организации

Современная теория организации развивается в трех направлениях (рисунок 10):

1) Ситуационный подход – не существует единственно правильного решения (каждому типу управленческой ситуации и решаемых задач соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, стратегия и структура);

2) Экологический подход утверждает, что среди организаций выживает наиболее приспособленная, имеет место процесс естественного отбора и замены организации (эффективность организации определяется способностью выживать); роль окружающей среды абсолютна, менеджмент не оказывает особого влияния на способность к выживанию; так как ресурсы ограничены, то одни организации уцелеют, другие – прекратят существование (в современных моделях организационной экологии особое внимание

уделяется механизмам, обеспечивающим структурные изменения в организациях);

3) Подход организационного научения – признание двух видов обучения: обучение по одинарной петле (обычное обучение персонала, повышающее способность организации достигать поставленные цели) и по двойной петле – это организованный процесс самообучения организации, который приводит к полному переосмыслению опыта организации и ее научению с помощью этого (гибкость организационной структуры и системы вознаграждений, свободный обмен информацией и опытом, благоприятный климат для развития и обучения персонала).

## **1.7 Современная организационная парадигма**

Современная организационная парадигма связана с интеграцией областей человеческой деятельности, в том числе сближение теории организации, теории систем, теории управления (кибернетики), синергетики.

Теория систем изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, т.е. организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы произвольной природы, т.е. достижения определенного уровня ее организации.

Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее самоорганизации и саморазвития.

Исследуя методы управления социально-экономическими системами с кибернетических позиций, можно показать, что при определенном развитии этих методов внешние критерии становятся частью системы управления. В этом случае выход системы замыкается, и она переходит в режим саморазвития. При этом цели перестают быть главными критериями управления. Такая система становится объектом исследования синергетики.

Наблюдается все более глубокое и продуктивное взаимопроникновение теории систем, теории организации, кибернетики и синергетики по мере их развития. Однако это обстоятельство создает проблему идентификации указанных наук. Анализ этой проблемы позволяет сделать предположение о продуктивности идеи создания единой организационной науки.

В конце 1980-х годов стала распространяться идея представления организации в виде системы бизнес-процессов (бизнес-системы), а управления ее деятельностью как управление бизнес-процессами. Под бизнес-системой понимается система отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, отрасли и на рынке.

В рамках бизнес-процессов организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами.

Внешние входы и выходы, обеспечивая связь с внешней средой, определяют границы основных бизнес-процессов (бизнес-процессов первого порядка). Вместе с этим внутри организации должны существовать потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы. Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных проблем, решаемых организацией, и сама организация превращаются в систему принятия решений.

Функциональный менеджмент реализуется в целевой модели организации, тогда как управление бизнес-процессами ориентируется на модель, в которой проблемы рассматриваются не столько как препятствия к достижению целей, сколько как естественные условия функционирования организации. В основе деятельности такой организации лежит не достижение заранее определенных целей, а обеспечение ее устойчивого развития. Выявление проблем тогда можно рассматривать как бизнес-процесс.

Управление организацией на основе бизнес-процессов требует нового управленческого мышления и даже нового поколения менеджеров.

## **1.8 Модели теории организации**

### *1.8.1 Основные модели теории организации*

Модель организации определяет структуру и механизмы координации деятельности организации.

Основными элементами организационной модели являются:

- 1) система работ;
- 2) рабочие группы;
- 3) процессы (определяют отношения управления и коммуникационные связи), связанные с ними. То есть модель организации представляет собой супер-структуру, в рамках которой протекает деятельность организации.

## Основные модели теории организации

Черты модели ТО	Модели теории организации	
	Классическая (механистическая)	Неоклассическая (органическая)
Организационные цели	получение экономических результатов	выживание системы, поддержание равновесия со средой, удовлетворение интересов индивидов
Структура и процессы	рационально построенные иерархические структуры	децентрализованные структуры и кооперативные отношения, складывающиеся самопроизвольно под влиянием эволюции организаций, исходя из потребностей ее членов
Характер организационного поведения	выполнение предписанных работ, полностью регулируемое рациональное поведение	действия, вызываемые ценностями, нормами, особенностями групп и личностей и трудно поддающиеся регулированию
Тип системы управления	механистический, т.е. совокупность элементов формальной структуры подобна механизму для достижения целей	органический – самонастраивающаяся совокупность личностей и групп, функционирующих в условиях слаборегламентируемых отношений
Развитие	сознательное, заранее обоснованное и спланированное, приспособленное к изменяющимся условиям	спонтанно назревающие изменения из-за нарушения баланса между организацией и средой, обострения внутренних проблем
Направления совершенствования	рационализация формальных структур, планомерная переподготовка или замена кадров	воздействие на групповые и индивидуальные нормы, организационный климат, стимулирование членов организации

## Модели теории организации

Институциональная (Дуглас Норт)	Системная модель	Проблемная (В. Франчук)
Достижение развития организации	обеспечение экономических и социально-психологических результатов	устанавливаются в зависимости от возникающих проблем
Согласование социальной, неформальной структуры с формальными структурами организации, при этом неформальным придается ведущее значение	характеристики организаций, установленные под влиянием централизованных и неформальных предписаний	структура организации определяется характером решаемых проблем
Установление порядка, при котором установки социального действия признаются членами коллектива как важные	действия, обусловленные влиянием внешних факторов и личностных отношений, частично регулируемые	восприятие возмущений как проблем, реагируя на них разумно
Сочетание органических и механистических систем управления, которые взаимодействуют	сочетание органических и механистических систем управления в зависимости от ситуации	органический, в зависимости от возникающих проблем
Реализация изменений, обеспечивающих преодоление внутриорганизационных противоречий	реализация изменений, обеспечивающих преодоление внутриорганизационных противоречий	реализация изменений, обеспечивающих преодоление проблем
Решение проблем на основе компромисса между группами	перестройка формальных и неформальных характеристик на основе обратной связи	члены организации анализируют проблемы и реализовывают решения

### 1.8.2 Альтернативные модели теории организации

Помимо основных моделей наука теория организации выделяет ряд моделей (рис. 11).



Рисунок 11 – Модели ТО

Процессная модель тектология **А. Богданова** (Малиновского), который заложил основы российской теории организации. Он исследовал объективные законы создания и развития организации. Основная идея тектологии: тождественность природных и общественных явлений с организационной точки зрения. Пути стихийно-организованного творчества природы и методы сознательно-организационной работы человека должны подлежать научному обобщению. А. Богданов писал, что человек в своей организационной деятельности является только учеником и подражателем великого общего организатора природы, поэтому методы человеческие не могут выйти за пределы методов природы и представляют по отношению к ним только частные случаи.

А. Богданов полагал, что от способа сочетания любых элементов системы зависит положительное или отрицательное их функционирование. В случае, когда целое оказывается больше суммы составляющих его частей можно говорить об организованности в системе, когда меньше о дезорганизованности. Причем и то и другое очень важно для организации, так как дает информацию о силе соединения. Если группы разрушительно сталкиваются, дезорганизуя друг друга, то это от того, что каждый пытается сделать мир под себя, не достигнуто их единство, это борьба организационных форм.

Богданов вводит три типа систем: организованные, дезорганизованные и нейтральные. Организация, по Богданову, есть поток составляющих ее независимых процессов производства, связанных циклами развития и деградации. Развивая понятие системности, Богданов рассматривал организацию как целое, которое больше своих частей. Действительное сохранение форм возможно только путем прогрессивного развития, без него сохранение сводится к разрушению. Развитие организации как процесс сохранения возможно с учетом двух сторон: внешней среды, связанной с мировым потоком событий, и внутренней среды, состоящей из активных субъектов. Богданов первым представил организацию как процесс постоянных преобразований, связанных с непрерывной сменой состояния равновесия, которая эволюционирует вместе с внешней средой.

**Р. Моклер** пришел к выводу, что в лучшем случае можно разработать условные, ситуационные принципы, которые могут быть полезны в определенных, конкретных деловых ситуациях.

**Дж. Вудворд** одна из первых исследовала (более 100 компаний с численностью более 100 чел.) влияние технологий на организационные процессы. Охват контролем при массовом производстве 41-50 человек (так как отсутствует необходимость постоянного контроля), при штучном производстве 21-30 человек (каждый исполнитель сам несет ответственность, облегчая задачи менеджера), при непрерывном 11-20 человек (так как цена ошибки значительно выше). Вывод: крупная организация может включать подразделения, функционирующие на иных организационных принципах, чем вся организация в целом.



**Д. Макгрегор** — необходимость сближения целей организации и целей индивида: при достижении организацией целей необходимо позволять членам организации реализовывать свои цели (Теории X и Y).

**К. Арджирис** определил необходимые тенденции развития человека в организации: от пассивности к активности, от зависимости к независимости, от немедленного удовлетворения потребности к отсроченному, от способности выполнять конкретные операции к способности выполнять абстрактные, от нескольких способностей к их многообразию.

Модель человеческих отношений (**Э. Мэйо**: организация-община) - главный регулятор функционирования принятые в организации нормы поведения. Первым сделал вывод, что на производительность труда оказывают влияние не материальные, а психологические факторы. Назревающий конфликт между организацией и личностью можно разрешить путем удовлетворения социальных потребностей работника.

Теория организационного потенциала предложена в 1970-х годах **Игорем Ансоффом**. Он выделил структурный (основан на внутреннем устройстве фирмы, разделении функций рационализации деятельности, распространен до II Мировой войны) и динамический (на анализе взаимодействия с внешней средой после II Мировой войны) подходы к формированию организационных структур.

При увеличении производительности труда внутри организации ослабевает конкурентная реакция, следовательно, необходимо соединить оба подхода. И. Ансофф назвал три главные стратегии в поведении современных организаций: стремление к экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности предприятия и политика в области нововведений. Изменение стратегии организации ведет к изменениям ее внутреннего потенциала, который определяется внешними условиями. Для успешного изменения организационного потенциала нужны благоприятный климат и квалифицированные руководители.

**П. Друкер** моделировал организационные процессы, изучал их сочетания, пытаясь внести системность в научную разработку проблем.

Ситуационная модель (возникла в начале 60-х годов) основывается на практическом опыте работы в компаниях: определяли, как будет действовать компания в той или иной ситуации.

**Интеракционистская - Ч. Бернанд**: организация рассматривается как система длительных взаимодействий между ее членами, которые вносят в организацию свои собственные ожидания и ценности.

**Социотехническая модель (А. Райс, Э. Трист)** основана на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства.

**Конфликтная модель (Р. Холл)**: организация имеет множество противоречивых целей и действует в условиях противоречивых интересов различных членов организации или ее групп.

## 1.9 Основопологающие законы организации

Деятельность каждой организации основана на зависимостях, законах и закономерностях.

**Зависимость** основа формирования закона, показывающая связь между входным воздействием и результатом его преобразования. Зависимости делятся на объективные (формируется независимо от воли и сознания людей) и субъективные (вырабатываются руководителем или специалистами на какое-то ограниченное время для реализации корпоративных целей). Зависимости могут быть кратковременными (например, зависимость сверхурочной производительности труда от величины оплаты) и долговременными (например, зависимость заработной платы работника от его личной производительности).

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

Понятие закона вытекает из понятия зависимости. Условия перерастания зависимости в закон: 1) фиксация зависимости в законодательных документах; 2) приобретение зависимостью статуса общепринятой для большого количества организаций; 3) признание и поддержка зависимости учеными.

**Закон** - это устойчивая объективная связь явлений или событий, которая присуща достаточно большому числу организаций и обладает повторяемостью в сходных условиях.

Социальные законы определяют отношения между работниками и группами и проявляются в процессе их деятельности. В соответствии с социальными законами складываются отношения между организациями и людьми, работающими в этих организациях. В отличие от законов материального мира действие одного и того же социального закона может обладать различной степенью интенсивности в однотипных ситуациях, что вынуждает рассматривать его не как постоянную характеристику, а как некоторую тенденцию, имеющую определенную степень достоверности. Проявление действия законов социальных организаций всегда содержит элемент неопределенности, так как развитие организации связано с деятельностью людей. Типы неопределенностей: неизвестность (для вновь созданной организации изменения в политической ситуации: обвал цен, войны), случайность (факторы, подчиняющиеся социальным законам) и расплывчатость (формулировка закона, допускающая неоднозначность толкования). Неопределенность характеризуется понятием «риск». Менеджмент-это управление рисками, которое невозможно без знания законов, регламентирующих функционирование социальных организаций.

Законы имеют большое значение для деятельности организации, так как формируют теоретический фундамент теории организации, способствуют

переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют оценивать возникающие ситуации, позволяют анализировать накопленный опыт, способствуют повышению управленческой культуры в компаниях. Законы, также как и закономерности, можно разделить на объективные (законы организации) и субъективные (законы для организаций).

Законы и закономерности имеют механизм действия (формирование зависимости выходных параметров от входных) и механизм использования (набор правил и норм для работника, реализующего механизм действия). Для эффективной деятельности организации необходимо, чтобы данные механизмы были согласованы между собой.

#### Классификация законов организации

Существуют различные точки зрения на классификацию законов организации, которые близки по своему назначению, но имеют разночтения в названиях (например, классификация Э.А. Смирнова и классификация А.А. Беляева и Э.М. Короткова) (рисунок 12).

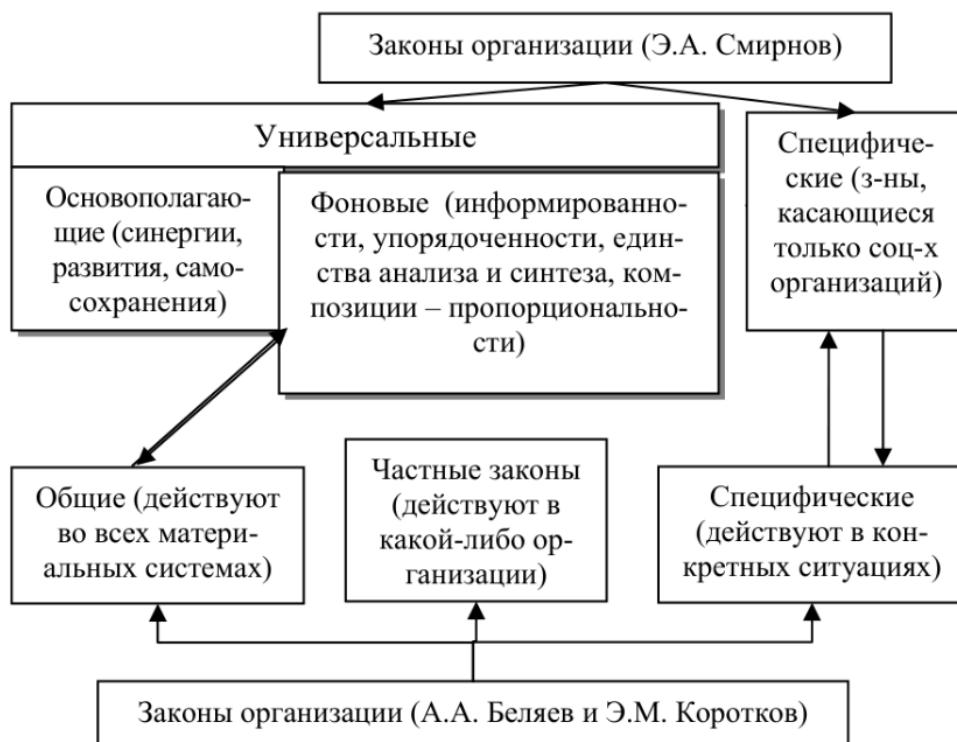


Рисунок 12 – Классификация законов организации

Итак, законы организации бывают *общие* (основные - действуют во всех организациях), *специфические* (действуют в социальных организациях) и *частные* (действуют в конкретных ситуациях и видах деятельности) (рисунок 13).

Кроме этого ученые выделяют:

Законы строения организаций: целостности, пропорциональности и композиции, иерархичности.

- Законы функционирования и развития организаций: необходимого разнообразия, самоорганизации, самосохранения, синергии, информированности-упорядоченности, развития.

- Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций: социальной гармонии, оптимальной загрузки, эффективного восприятия и осмысления, установки, устойчивости и доходчивости информации и др.

# ЗАКОНЫ

## ОБЩИЕ (ОСНОВНЫЕ)

Закон синергии – для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше

Закон самосохранения – каждая организация стремится сохранить себя и для этого использует весь свой потенциал

Закон развития – каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла

Закон информированности-упорядоченности – чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем выше вероятность ее успешного функционирования

Закон единства анализа и синтеза – каждая организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет постоянного изменения своей структуры или выполненных действий

Закон пропорциональности-композиции – каждая организация стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы в заданных пропорциях

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон своеобразия – для каждой организации существует наилучшая специфика и только ей присущая структура производства и управления

Закон эффективного восприятия и запоминания информации – эти процессы реализуются наиболее эффективно, если наиболее приближены к мышлению работника

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

Закон социальной загрузки – для каждого работника существует объем оптимальной загрузки работ, при котором в полной мере могут раскрыться его возможности и способности

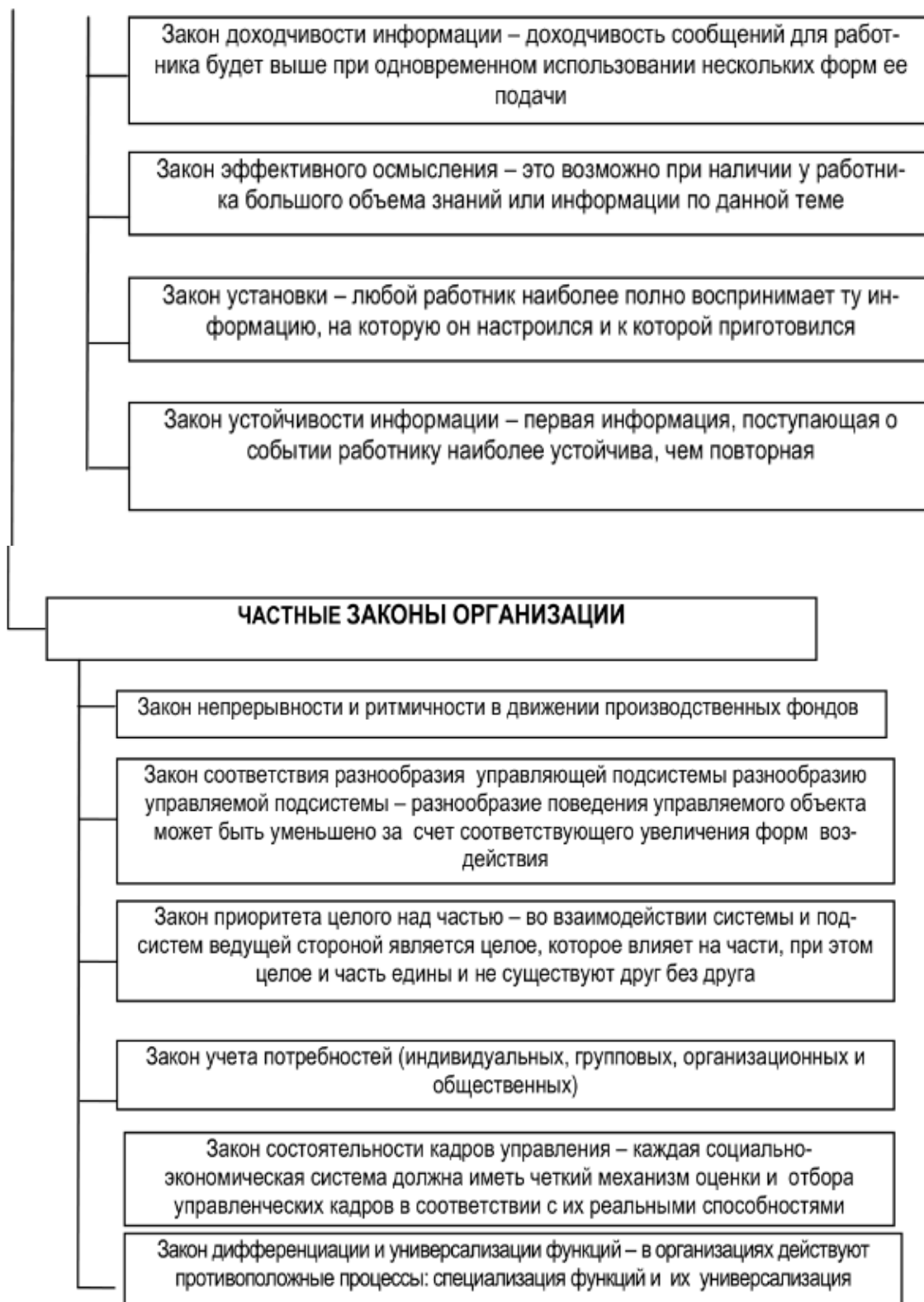


Рисунок 13 – Законы, действующие в организации

### Общие законы организации

*Закон синергии:* для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

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

- 1) повышенный потенциал организации (формула 1)

$$P_1 = P_k - (P_1 + P_2 + P_3),$$

- 2) пониженный потенциал организации (формула 2)

$$P_1 = (P_1 + P_2 + P_3) - P_k,$$

где  $P_k$  - общий потенциал компании,

$P_1, P_2, P_3$  - потенциалы 1, 2 и 3-го ресурсов.

Благоприятным закон синергии будет, если руководитель и подчиненные знают о нем. Признаки достижения синергии в организации: благоприятный климат в коллективе, сокращение технологического цикла, активное приобретение акций своего предприятия, пониженная усталость работников, постоянный спрос на продукцию или услуги, благотворительная деятельность.

*Закон самосохранения:* каждая организация стремится сохранить себя и для этого использует весь своей потенциал. Закон в аналитическом виде (формула 3)

$$\sum (R_{1i} + R_{2i}) \triangleright \sum_{i=0}^n (V_{1i} + V_{2i}),$$

где  $R_{1i}, R_{2i}$  - внутренние и внешние созидательные факторы организации,  $V_1, V_2$  - внутренние и внешние разрушительные факторы,  $i$  - область, в которой расположен определенный фактор. При этом сумма потенциалов созидания должна быть больше суммы потенциалов разрушения.

Важный показатель для анализа положения организации уровень самосохранения  $Cc$  - разность между потенциалами созидания и разрушения, деленная на суммарный объем ресурсов созидания (формула 4)

$$Cc = (C - P / C) \times 100 \%$$

- Закон развития: каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла:

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

где  $R_j$  – потенциал системы на  $j$ -м этапе развития,

$R_{ij}$  – потенциал системы в  $I$  области и на  $j$ -м этапе,

$R_{\max}$  – запланированные результаты по конкретным видам деятельности.

- Закон информированности-упорядоченности: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем выше вероятность ее успешного функционирования (формула 5)

$$\sum_{i=1}^n = [(k_1 \times V_i) \times (k_2 \times C_i) \times (k_3 \times B_i) \times (k_4 \times H_i) \times (k_5 \times O_i)] \rightarrow \max, (5)$$

где  $k_1, k_2, k_3, k_4, k_5$  – коэффициенты пропорциональности влияния уровней характеристик информации друг на друга,

$V_i, C_i, B_i, H_i, O_i$  – соответственно уровни характеристик информации: объем, ценность, достоверность, насыщенность и полнота в области  $I$ .

Следствие закона информированности-упорядоченности: информированность работника после достижения критического уровня переходит в его компетентность.

- Закон единства анализа и синтеза: каждая организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций. Скорость и результат преобразований зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды. Математически этот закон можно записать (формула 6)

$$\left[ \sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) = \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \right] \geq 0, \quad (6)$$

где  $R_{1i}, R_{2i}$  – внутренние и внешние созидательные факторы организации,

$V_{1i}, V_{2i}$  – внутренние и внешние разрушительные факторы,  $i$  – область, в которой расположен определенный фактор.

Следствия закона единства анализа и синтеза:



1) если  $V_{1i} + V_{2i}$  меньше, чем  $R_{1i} + R_{2i}$ , т.е. отсутствуют внешние и внутренние возмущающие воздействия, то организация идет к полному истощению ресурсов. Данная ситуация показывает, что потребности в продукции организации не существует или общество не информировано о ее деятельности;

2) если  $R_{1i} + R_{2i}$  меньше, чем  $V_1 + V_2$ , то практически отсутствуют внешние и внутренние созидательные ресурсы, что ведет к банкротству организации;

3) если  $R_{1i}$  больше, чем  $R_{2i}$ , т.е. отсутствуют внешние созидательные ресурсы, то организация не занимается общественно полезной деятельностью;

4) если  $R_{2i}$  больше, чем  $R_{1i}$ , т.е. отсутствуют внутренние созидательные ресурсы, то организации требуются внешние субсидии или дотации;

5) если  $V_{1i}$  больше, чем  $V_{2i}$ , то созидательные ресурсы организации тратятся на преодоление внутренних возмущений, например на страхование ресурсов, удовлетворение потребностей сотрудников, компенсацию ущерба и т.п.;

6) если  $V_{2i}$  больше, чем  $V_{1i}$ , то созидательные ресурсы организации тратятся на преодоление внешних возмущений, например на компенсацию ущерба от внешних источников, создание службы безопасности.

Закон пропорциональности-композиции: каждая организация стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, которые находятся в заданной пропорции (формула 7)

$$R \rightarrow N \rightarrow \max Ki = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i}, \quad (7)$$

где  $R$  – набор ресурсов,

$N$  – пропорциональность (композиция),

$K_i$  – коэффициент пропорциональности,

$R_i$  – конкретный ресурс.

Закон пропорциональности обеспечивают положения:

1) каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие изменения в набор и пропорции ресурсов;

2) изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы нормативного уровня;

3) в каждой организации должен быть обоснованный план деятельности и развития;

4) набор ресурсов и их пропорции должны быть ограничены рациональными рамками для их эффективного использования;

5) каждая организация должна выполнять весь набор функций на своем участке деятельности вне зависимости от коллектива постоянных работников;

6) планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг другу по всем характеристикам.

#### Специфические законы социальной организации

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Частные законы организации

- *Закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы*: неопределенность в поведении управляемого объекта может быть уменьшена за счет соответствующего увеличения разнообразия форм управления. Многообразие существующих социальных систем, которые различаются по масштабам, сложности, уровню их открытости, предопределяет альтернативность путей их развития. В социальном развитии идет жесткий непрерывный отбор более совершенных организационных структур, обладающих лучшими свойствами адаптации.

- *Закон приоритета целого над частью*: во взаимодействии системы и подсистемы ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части, при этом целое и части едины, они не существуют друг без друга. Части подчинены целому, движутся и развиваются в его границах. Отношения

между ними - это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы. Для стабильного функционирования социальная система должна иметь единую цель и ведущий субъект управления, направляющий ее развитие. При отсутствии или несоблюдении любого из этих параметров организация не в состоянии сохранять целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, а впоследствии распадается.

- *Закон учета системы потребностей*: действиями работников всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются социально-экономические. Организация является самостоятельным хозяйствующим субъектом рынка, что порождает у коллектива различные потребности. Отдельные группы, исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью трудоемкости. Все это создает различные потребности. Поэтому управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и общефирменных и общественных интересов, будет эффективным.

- *Закон состоятельности кадров управления*: каждая организация должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.

- *Закон дифференциации и универсализации функций*: в организациях действуют противоположно направленные процессы, с одной стороны, разделение, специализация функций, с другой стороны, их интеграция, универсализация. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации в целом.

- *Закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов*: ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, своевременное обновление основных производственных фондов организации. Соблюдение данных условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов, что повышает эффективность производства. Ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей. Так как в силу разделения труда организации взаимосвязаны, нарушение ритма в одной части системы вызовет трудности работы в других.

#### Взаимосвязь законов организации

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

Каждому этапу жизненного цикла организации соответствует максимальное или минимальное влияние законов. Так, закон синергии, как и закон развития, имеет наибольшее значение на этапе внедрения организации на рынок и на стадии роста и развития, а на стадиях спада и ликвидации его

влияние оказывается минимальным. Напротив, закон самосохранения имеет наибольшее значение на стадиях спада и ликвидации, а на этапе развития не оказывает никакого влияния. Закон информированности-упорядоченности оказывает одинаковое влияние на всех этапах жизненного цикла.

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

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

### 1.10 Принципы действия статических и динамических организаций

Понятие статика и динамика, которые сегодня используются для характеристики социальных организаций, заимствованы из механики.

Статистическое и динамическое состояние организации определяется этапами жизненного цикла организации, которое можно определить в две группы - статическую и динамическую.

<p><b>СТАТИКА</b> - уравновешенное состояние организации, в котором она находится независимо от негативных или позитивных изменений, происходящих во внешней среде. При этом все параметры организации, отражающие ее деятельность, остаются неизменными в течение длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к спокойной жизни без проблем. А если нет изменений, то нет и развития. Такая организация в современное и сложное время не сможет долго держаться «на плаву»</p>	<p><b>ДИНАМИКА</b> - развитие организации и ее поступательные движения вперед к новым целям под влиянием воздействий. Для динамически развивающейся организации характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки для увеличения прибыли, стремясь к состоянию устойчивого равновесия</p>
--	--

Динамическое состояние включает этапы рождения, роста, зрелости, старения и возрождения. Они характеризуются решением внутренних и внешних проблем во взаимосвязи. Статическое состояние характеризуется нечувствительностью. К нему относится этап ликвидации (утилизации), когда организации занимаются решением внутренних проблем, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности (рисунок 14).



Рисунок 14 – Состояние организации

Войти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла двумя путями (рисунок 15).

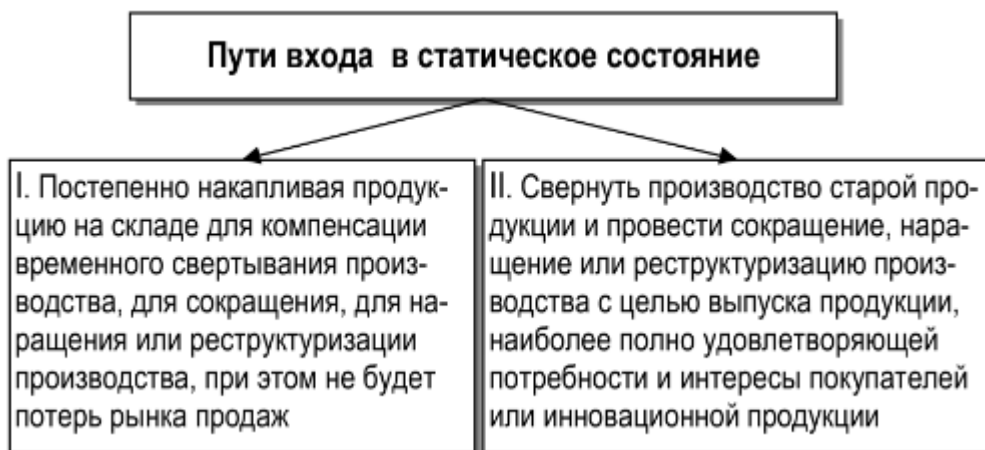


Рисунок 15 – Пути входа в статическое состояние

### ***Сущность принципов и их классификация***

В теории организации сформулированы принципы, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие организаций.

Принцип - оптимальное правило (норма), которое сформулировано людьми и носит объективный характер.

Принципы организации являются отражением объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организацией и государством, применяются те или иные методы управления.

С изменениями экономической жизни меняются и принципы организации. Например, в начале XX в. применялись принципы, выработанные Ф. Тейлором и А. Файолем, в настоящее время уделяется внимание социальному аспекту.

В литературе приводится различная классификация принципов. А.А. Беляев и Э.М. Коротков подразделяют их на общие, частные и ситуационные. Э.А. Смирнов выделяет принципы статического и динамического состояния, а также общие принципы организации. Объединяя эти подходы, можно подразделить все принципы на:

- Общие - для всех организаций и ситуаций;
- Частные и ситуационные характерные только для определенной сферы или ситуации в деятельности организации;
- Динамического или статического состояния, характерные для определенной организации.

Помимо этого, в литературе принципы организации подразделяются на три группы (таблица 2).

Таблица 2

### Принципы организации

Группа принципов	Состав принципов	Содержание принципов
1) структурные принципы	Разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность	Обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие, с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей, закрепление за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединение подразделений цепью целевых команд
2) принципы процесса	Справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу	Предопределяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными. Эти принципы необходимо учитывать при проектировании организационных структур
3) принципы конечного результата	Порядок, стабильность, инициатива	Определяют оптимальные характеристики организации.

Правильно сформированная организация должна отвечать всем признакам, представленным в таблице.

### *Общие принципы организации и их характеристика*

Принцип обратной связи: социально-экономические системы - это открытые и неравновесные системы. Их регулирование возможно по принципу обратной связи. Любая система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Между ними имеются разнообразные коммуникационные связи, являющиеся каналами передачи управленческой информации, циркуляция которой позволяет установить соотношение между информацией на входе и выходе управляемой системы. Сопоставление уровней информации дает возможность оценить состояние как управляемой подсистемы в целом, так и отдельных ее элементов. Оценка информации субъектом управления должна быть оперативной и достоверной, чтобы не произошла потеря качества управления.

Принцип развития (необратимое направленное изменение системы): движение неравновесной системы к притягателью устойчивости, которое обеспечивается благодаря отклонениям значений величин от их средних значений на любом из этапов жизненного цикла организации. Различают две формы развития: эволюционную (постепенное количественное и качественное изменение) и революционную (скачкообразный неосознанный

переход от одного состояния системы, процесса управления к другому). Существует прогрессивное и регрессивное развитие, которое может вначале охватывать не всю систему, а только какой-либо ее компонент.

Принцип конкурентности: жизнеспособность организации зависит от степени соревновательных начал, которые выявляют наиболее эффективные пути развития.

Принцип дополненности: амбивалентный подход к раскрытию функционирования и развития организаций - это сочетание в организации, с одной стороны, объективных, устойчивых тенденций, равновесных, организованных, прогнозируемых начал; а с другой стороны случайных, неустойчивых, стихийных, самопроизвольных, вероятностных, непрогнозируемых начал.

Три принципа соответствия:

1) целей и ресурсов: ключевые цели, принятые в организации, должны своевременно обеспечиваться ресурсами. Данному принципу соответствует программно-целевая технология процесса производства и разработки решений, условия использования которой следующие: а) штат работников должен составлять 100-2000 чел.; б) время выполнения задания не должно превышать 1 год с момента его выдачи; в) доступность управленческих и производственных ресурсов должна обеспечиваться в срок; г) разделение управленческого и производственного труда должно быть ярко выраженным; д) выпуск серийной и массовой продукции должен осуществляться в течение длительного срока;

2) распорядительства и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный (выполняет административную, технологическую или патронажную функцию) и любое количество функциональных руководителей при выполнении конкретной работы;

3) эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами [эффект (результат) определяется уменьшением затрат] (рисунок 16).



Рисунок 16 – Принципы организации

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления: необходимо, чтобы было найдено наилучшее сочетание объемов административных, технологических функций производства и управления. Данный принцип требует вовремя производить объединение или разъединение организаций или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы является: снижение спроса на товары, рост затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений персонала.

Принцип прямоточности: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений. Например, ценная информация, проделав долгий путь, может оказаться недостоверной.

Принцип ритмичности и синхронности: производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов для обеспечения согласованности производительности труда на различных участках единого технологического процесса. При этом среди производственных подразделений надо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности



которого должны подстраиваться другие процессы или подразделения организации. Динамика рыночных отношений требует гибкости в организации бизнес-процессов: что-то временно усилить, кого-то выделить, переориентировать на новые подразделения или процессы.

### ***Частные и ситуационные принципы организации***

Частные и ситуационные принципы организации имеют ограниченное распространение в организациях, они обусловлены складывающейся ситуацией или особым характером деятельности. Их подразделяют на следующие группы:

- 1) применяемые в различных подсистемах общества (экономической, социальной, политической, семейно-бытовой);
- 2) применяемые в процессе различных видов организационной деятельности (принципы госслужбы, принципы управления персоналом);
- 3) управления организацией.

Например, американский исследователь Д. Коллинз при формировании команды рекомендует руководствоваться следующими принципами:

- «руководство осуществляется при помощи вопросов, а не ответов»;
- «обсуждаются ошибки, а не обвиняются работники»;
- «при неудачах руководитель смотрит в зеркало, а при удачах в окно».

### ***Принципы состояний организации***

Принципы статического состояния организации (рисунок 17).

Принцип приоритета цели: наивысший приоритет имеет цель в системе «цель-задачи-функции-структура-персонал». При создании, реструктуризации или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель и представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов. Для их решения формируются функции управления и производства с указанием сложности и схожести. На их базе создается оптимальная организационная структура, которая, в свою очередь, служит основанием для формирования контингента работников организации.

Принцип приоритета функции над структурой: наивысший приоритет имеет функция в системе «функция-структура». Руководитель сначала формирует набор необходимых функций, затем в соответствии с ним создает организационную структуру.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом: приоритет отдается руководству относительно будущих работников. Вначале подбирается руководитель, который сможет профессионально реализовать поставленную цель, затем он подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может работать над конкретными задачами.

## ПРИНЦИПЫ СОСТОЯНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Принципы статического состояния организации

*Принцип приоритета цели:* наивысший приоритет имеет цель в системе; при создании, реструктуризации или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель, и она должна быть представлена более мелкими целями по области деятельности или по видам выпускаемой продукции. Каждая цель должна быть конкретна в виде задач с указанием объемов, сроков и ресурсов. Для их решения формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается оптимальная организационная структура, которая, в свою очередь, служит основанием для формирования контингента работников организации.

*Принцип приоритета функции над структурой:* наивысший приоритет имеет функция, руководитель сначала формирует полный набор необходимых функций, затем в соответствии с ним определяет цели и задачи, создает организационную структуру и подбирает персонал.

*Принцип приоритета субъекта управления над объектом:* приоритет отдается руководству относительно будущих работников. Вначале подбирается руководитель, который сможет реализовать поставленную цель, затем он подбирает команду, которая по профессиональным и личным качествам может работать над конкретными задачами.

### Принципы динамического состояния организации

*Принцип приоритета персонала:* наивысший приоритет имеет персонал. Любая организация создается людьми и для людей. Глобальная цель: максимально удовлетворить потребности личности количества организации и общества. При функционировании организации главное внимание должно уделяться персоналу, его стимулированию. Поэтому необходимо формировать структуру, функции, задачи и цели, применяемые для него. Их необходимо откорректировать в случае возникновения проблем с персоналом.

*Принцип приоритета структуры над функциями:* наивысший приоритет имеет структура. При этом руководитель либо создает уникальную для своей организации структуру, либо полностью копирует ее у какой-либо образцовой, на его взгляд, организации с набором уже выполняемых функций. Практика показывает, что 60–80% предпочитает копировать. Изменения, которые происходят в структуре, сопровождаются ведением новых или сокращением старых функций производства или управления.

*Принцип приоритета объекта управления над субъектом:* в действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя, т.е. будущий руководитель должен подбираться под конкретно действующие структурные подразделения с учетом его совместимости с коллективом подчиненных, причем он не должен уменьшать потенциал коллектива и быть хуже своего предшественника.

Рисунок 17 – Принципы состояний организации

## Принципы динамического состояния организации

Принцип приоритета персонала: наивысший приоритет имеет персонал в системе «персонал-структура-функции-задачи- цель». Любая организация создается людьми и для людей. Глобальная цель: максимально удовлетворить потребности личности и общества. При функционировании организации главное внимание должно уделяться персоналу, его стимулированию. Поэтому необходимо формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо их откорректировать.

Принцип приоритета структуры над функциями: наивысший приоритет имеет структура в системе «функция- структура». Руководитель либо создает уникальную для своей организации структуру, либо полностью копирует структуру какой-либо образцовой, на его взгляд, организации с набором уже выполняемых функций (используя метод бенчмаркинга - изучение опыта и бизнес-процессов конкурентов или бизнесов других сфер, чтобы внедрить лучшие идеи в свою компанию). Практика показывает, что 60-80% руководителей предпочитают копировать. Изменения, которые происходят в структуре, сопровождаются введением новых или сокращением старых функций производства или управления.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом: в действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя, т.е. он должен подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом его совместимости с коллективом подчиненных, причем руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива или быть хуже своего предшественника.

Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций. Суть противоречия принципов действия статической организации заключается в том, что, с одной стороны, достижение стабильного режима работы является одной из целей ее существования, с другой, неизбежны нововведения, необходимые организации для ее успешного развития и выживания. Эти нововведения определяют переход организации в динамический режим работы.