

# ШПАРГАЛКА ПО ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

ФИНАНСОВОЕ ПРАВО

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО

АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА ПРАВА

СОЦИОЛОГИЯ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

УГОЛОВНОЕ ПРАВО ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

ПРАВО

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА

КРИМИНАЛИСТИКА

МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРАВО

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

ПРАВА ЗЕМЕЛЬНОЕ ПРАВО

ИСТОРИЯ РОССИИ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

ПРАВА ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА ПРАВА ПРАВА

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

М.В. Колокнева

# **ШПАРГАЛКА ПО ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

**«ВЕЛБИ»  
МОСКВА  
2005**

УДК 65.01(075.8)  
ББК 65.290я73  
К61

**Колокнева М. В.**

К61 Шпаргалка по теории организации: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, 2005. - 32 с.

ISBN 5-98032-782-7

Пособие содержит все вопросы экзаменационных билетов по учебной дисциплине «Теория организации». Доступность изложения, актуальность информации, максимальная информативность, учитывая небольшой формат пособия, - все это делает шпаргалку незаменимым подспорьем при подготовке к сдаче экзамена.

УДК 65.01(075.8)  
ББК 65.290я73

*Учебное издание*

**Колокнева Мария Васильевна**

**ШПАРГАЛКА ПО ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Подписано в печать 12.10.04. Формат 60 x 90 ^

Печать офсетная. Печ. л. 2,0. Тираж 10 000 экз. Заказ № 134 2

ООО «ТК Велби»

107120, г. Москва, Хлебников пер., д. 7, стр. 2.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Типография № 9»,  
г. Москва, ул. Волочаевская, 40

ISBN 5-98032-782-7

© М.В. Колокнева, 2005  
© ООО «ТК Велби», 2005

## Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

### 1. Понятие и сущность организации

Организация - сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Из этого определения следует, что организация - это образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой, управляемых руководством организации и работающих для достижения определенной цели. Взаимодействие должно быть обобщено, следует также учитывать, что модели взаимодействия являются преднамеренными.

Обобщенным субъектом организаторской деятельности выступает административно-управленческий персонал, к которому относят сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, принимающих и утверждающих решения, организующих исполнение решений. К субъектам организаторской деятельности компании можно отнести президента, генерального директора, директора, технического директора, заместителей директора и т.д. Деятельность основных субъектов организаций может включать как общие, так и специфические виды деятельности.

Объект организаторской деятельности выполняет процедуры подготовки, согласования и исполнения решений и все иные процедуры, относящиеся к исполнительной деятельности. К объектам организаторской деятельности могут, например, относиться мастер отдела технического контроля, конструктор-дизайнер, инженер по охране окружающей среды и др.

### 3. Классическая теория организации

С точки зрения классической теории организации предприятие - это механизм, эффективность которого задается в терминах производительности. Работники при этом рассматриваются как шестеренки этого механизма. Предполагается, что руководство должно организовывать рациональное управление предприятием в интересах максимальной производительности с помощью разделения производственного процесса на простейшие части и предварительно программировать задачи каждого сотрудника.

Классическая теория предполагает, что работа должна изучаться с помощью научных методов и что основой для определения оптимальной организации работы должен стать анализ фактов и данных, собранных непосредственно на рабочем месте.

Первым попыткам проанализировать организационные аспекты управления Тейлор. Его идеи и методы известны как научное управление. Основное внимание Тейлор уделил низшему звену организации. Сформулировать суть его системы можно его же словами: «Наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния». Можно сделать вывод о том, что главная идея научного управления следующая: для каждого вида деятельности человека должно быть научное обоснование.

Разновидность классической школы - административная школа. Она занималась изучением роли и функ-

### 2. Принципы статической и динамической организации

Организация рассматривается как социальная система, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний. Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или их части. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает: порог чувствительности и ликвидации. Динамическая группа включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. Специалисты консультационных фирм предпочитают работать со статическими организациями, а руководителям приходится работать с динамическими организациями. Для работы с динамическими организациями разработано несколько консультационных технологий.

Рассматриваемые далее принципы входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

**Принципы статической и динамической организации.**

Принципы приоритета.

\* Принцип приоритета цели: наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция.

\* Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей.

\* Принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях.

\* Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения.

### 4. Бюрократическая теория организации

Бюрократическая теория организации была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, который рассматривал организацию с точки зрения отношений между различными уровнями власти. По мнению Вебера, бюрократия - это идеальный тип организации, обеспечивающий наиболее эффективное и предсказуемое поведение членов организации. Теория Вебера не содержит примеров каких-либо конкретных фирм, скорее, он пытался создать идеал, к которому нужно стремиться. Основные моменты теории Вебера можно свести к следующему:

1) разделение всех заданий на высокоспециализированные виды работ, исполнители которых должны быть экспертами и нести ответственность за их выполнение;

2) разработанная система правил и стандартов для координации различных заданий и однородности выполнений сотрудниками своих функций;

3) четкая определенность иерархии власти. Каждый работник отвечает перед вышестоящим руководством за свои действия и действия своих подчиненных; верхние уровни власти могут делегировать свои полномочия нижестоящим руководителям, что дает им право управлять своими подчиненными;

4) безличное, формальное ведение всех дел в организации; любая пристрастность влияет на объективность и рациональность решений, вследствие чего возможны пожелания либо, наоборот, сведения личных счетов друг с другом, что недопустимо;

5) наем сотрудников в соответствии с их квалификацией и умениями; защита от произвольного увольне-

- Принцип приоритета объекта управления над субъектом.

#### **Принципы соответствия**

- Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами.
- Принцип соответствия распорядительства и подчинения.
- Принцип соответствия эффективности производства и экономичности.
- Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.
- Принцип прямоточности<sup>TM</sup>.
- Принцип ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.
- Принцип пропорциональности: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и заторов.

В результате анализа свойств процесса организации можно сформулировать следующие принципы его построения:

- процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий;
- при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс;
- следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс;
- процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.

ния; карьерный рост, основывающийся на стаже работы и достижениях сотрудников;

б) четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;

7) дисциплина.

С точки зрения Вебера, такие характеристики должны существенно повысить эффективность деятельности организации.

В основе теории Вебера лежит попытка ответить на вопрос, почему люди выполняют команды и поступают так, как им говорят. Чтобы ответить на этот вопрос, Вебер ввел два понятия. Первое понятие - сила, под которой ученый понимал способность заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление; второе понятие - власть, т.е. автоматическое выполнение приказов теми, кто их получает. Вебер выделил три способа осуществления власти - харизматический, традиционный, рационально-легальный. Каждый из этих типов осуществления власти выражает определенный административный механизм организации.

Следует отметить, что бюрократическая система организации до сих пор преобладает в деловой практике всего мира. Например, все организации в той или иной степени применяют специализацию и разделение труда, используют определенные виды бюрократических процедур и строят отношения по принципу «руководитель - подчиненный».

Говоря о понятии организации, можно выделить несколько основных понятий: координирование, комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации.

Соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения. Принятое соотношение централизации и децентрализации определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры.

Каждая организация определяет свою миссию (предназначение). Значение определения миссии организации состоит в том, что она, в частности, представляет собой базис для всех плановых решений организации.

Осуществляя свою миссию, организация добивается достижения определенных целей. Группы целей:

1. Период установления: 1) стратегические/тактические; 2) оперативные.
2. Содержание: 1) экономические/организационные/научные; 2) социальные/технические/политические.
3. Структурные: 1) маркетинговые/инновационные/кадровые; 2) производственные/финансовые/административные.
4. Среда: 1) внутренние; 2) внешние.
5. Приоритетность: 1) особо приоритетные/приоритетные; 2) внешние.
6. Измеримость: 1) количественные; 2) качественные.
7. Повторяемость: 1) постоянные; 2) разовые.
8. Иерархия: 1) цели организации; 2) цели подразделения.

ций управления. Один из первых ее представителей - Анри Файоль. Он стал первым, кто рассматривал организацию как самостоятельный объект исследования. Файоль выделил пять основных функций администрации - прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль. Файоль считал, что искусство управления - это выбор соответствующих принципов, которые позволяют решать основные задачи при создании системы задач и власти. Таких принципов Файоль выделил 14 и разделил их на 3 группы:

1) структурные принципы - разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цель. Структурные принципы помогают понять основные направления для создания взаимных связей между членами организации. Они лежат в основе системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности;

2) принципы процесса - справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство команд, подчинение главному интересу; процессуальные принципы в значительной мере относятся к взаимоотношениям и взаимодействию между руководителями с подчиненными;

3) принципы конечного результата - порядок, стабильность, инициатива. Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организаций.

Процесс организации - определение и создание общей структуры организации в соответствии с ее целями. Необходимо придать форму всей структуре и определить функции каждого из ее элементов.

Одни из наиболее видных последователей классической теории организации - Л. Гюлик и Л. Урвик.

## 5. Ситуационные теории организации

Ситуационный взгляд на организационные проблемы начал формироваться в 1960-х годах. Сторонники этого подхода делали выводы на основе практического опыта работы в компаниях. Появление ситуационного подхода в решении проблем анализа и проектирования организаций можно объяснить необходимостью большей ориентации теорий в целом на решение практических задач управления. Сильная сторона ситуационного подхода - прикладной характер, который позволяет использовать полученные знания в реальной жизни. Последователи такого подхода старались выявить взаимосвязь между организационными подразделениями и между организацией и внешней средой. Они пытались определить, как организация будет действовать в той или иной ситуации.

Один из последователей ситуационного подхода - П. Дракер пытался внести системность в научную разработку проблем организации и управления. Последователи этого направления моделировали организационные процессы, изучали их сочетания, пытались выяснить, какие из возможных комбинаций будут наиболее эффективными.

Р. Моклер пришел к выводу, что в лучшем случае можно разработать условные, или ситуационные, принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях.

Дж. Вудворд - одна из первых исследовала влияние технологий на организационные процессы и характеристики. Она исследовала более ста компаний, численность персонала которых составляла более ста человек. Вудворд проводила интервью, опросы и анализ до-

## 7. Теория институтов и институциональных изменений

Американский ученый Дуглас Норт в начале 1990-х годов опубликовал работы, в которых попытался обосновать роли и принципы функционирования организации. В этих работах он описал основные принципы теории институтов и институциональных изменений. Своё внимание он сосредоточил на том, чем являются на самом деле институты, на определении их отличий от организаций и рассмотрении влияния институтов на производственные издержки. Также он писал о проблеме кооперации между людьми, которая позволяет извлекать выгоду из торговли. По мнению Норты, развитие институтов должно обеспечивать экономический рост. Он считал, что рынок - сложное и неоднозначное явление, охватывающее различные институты: законы, правила игры, определенные кодексы поведения, типы отношений. Институты, согласно Норту, - это набор правил, моральное поведение людей в интересах увеличения дохода, формальные и неформальные ограничения, факторы принуждения, которые систематизируют функционирование организации.

В своих работах Норт писал о том, что организационные факторы способствуют изменению структуры институтов, которые оказывают влияние на развитие экономики, в связи с чем они играют большую роль по сравнению с техническими факторами.

Институциональный подход необходимо учитывать при анализе перехода от плановой экономики к рыночной.

Выводы из теории Дугласа Норты имеют большое значение и до сих пор сохраняют свою актуальность.

## 6. Теория организационного потенциала

В 1970-х годах Игорь Ансофф предложил теорию организационного потенциала фирмы. Он выделил структурный (основан на внутреннем устройстве фирмы, разделении функций и рационализации деятельности); был распространен до Второй мировой войны) и динамический (основан на анализе взаимодействия фирмы с внешней средой и источниками ресурсов; получил распространение в послевоенный период) подходы к формированию организационной структуры. Динамический подход предполагает наличие взаимосвязи между внешними связями и поведением фирмы и ее внутренним устройством, что объясняется тем, что изменение внешней среды приводит к необходимости менять поведение фирмы и ее стратегии, а также изменять внутреннюю структуру фирмы.

В условиях стабильных внешних связей с одним рынком сбыта внимание фирм было уделено снижению издержек производства и ценовой конкуренции. Наиболее выгодная модель в таких условиях - функциональная структура, так как благодаря специализации по функциям, экономии на издержках и узкой квалификации работников возможна быстрая производственная и конкурентная реакция. Но вместе с ростом фирмы и числа рынков, на которых реализуется ее продукция, ослабевает конкурентная реакция, увеличивается давление на центральный аппарат и по мере роста управленческой пирамиды его контакт с реальным рынком уменьшается. Это привело к созданию дивизиональной структуры.

В связи с образованием в послевоенные годы ряда многонациональных компаний возникла необходи-

## 8. Организационная концепция человеческих отношений

Классические теории организации подверглись жесткой критике в 1930-е годы с связи с механистическим представлением о поведении человека в организации. Альтернативой классическим теориям стала концепция человеческих отношений, сторонники которой считали, что поведение человека не однообразно, а зависит от множества факторов.

Э. Мэйо первым сделал вывод, что наибольшее влияние на производительность труда работников оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы. Представители этой концепции считали, что индустриальное общество нарушает нормальные человеческие отношения и разобщает людей. Организация должна быть ориентирована в первую очередь на людей, а не на производство. Мэйо и его сторонники выделили три основных положения своей концепции:

- 1) человек - прежде всего существо социальное;
- 2) жесткие формальные рамки несовместимы с природой человека;
- 3) ответственность за решение проблем индивида в организации несет менеджер.

Мэйо считал, что назревающий конфликт между личностью и организацией можно разрешить путем удовлетворения социальных и психологических потребностей работников. При этом человек увидит смысл в своем труде, а организация добьется повышения производительности труда.

Основа идеи Д. Макгрегора - необходимость сближения целей организации и целей индивида посредством

мость приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на который действует фирма. Вследствие этого происходило разделение фирмы и образование филиалов в разных странах. Такая фирма получила название многонациональной структуры.

Все перечисленные структуры применяются обычно в условиях стабильных внешних связей.

Ансофф назвал три главные стратегии в поведении современных фирм:

- стремление к экономичности использования ресурсов;
- обеспечение конкурентоспособности фирмы;
- политика в области нововведений.

При изменении стратегических позиций нужно согласовать сильные стороны фирмы с новой стратегической политикой, чтобы избежать превращения сильных сторон в слабые. Изменение стратегии фирмы ведет к изменению ее внутреннего потенциала. Понятие потенциала обладает рядом системных свойств - способности подразделения задач, способы взаимосвязи задач, структура полномочий внутри функций и между ними и культура организации. Характер изменения организационного потенциала определяется внешними условиями. Для успешного изменения организационного потенциала нужны благоприятный климат в организации и квалифицированные руководители.

совместных усилий руководителей и рядовых сотрудников компании. Основная задача руководства и организационной структуры - создание условий, позволяющих членам организации одновременно с достижением целей организации реализовать собственные цели.

Макгрегор сформулировал теории X и Y. Теория X предполагает, что человек ленив и его необходимо постоянно принуждать к работе и контролировать. Согласно теории Y индивид представляет собой творческую личность, которая все время ставит перед собой новые цели и задачи и добивается их осуществления своим трудом без какого-либо принуждения со стороны.

К. Арджирис изучал влияние структуры организации на поведение работников. Поведение человека его интересовало в основном с точки зрения определения влияния, которое на него накладывают ограничения формальной организации.

Пять основных постулатов Арджириса, характеризующие необходимые тенденции развития человека в организации:

- 1) от пассивности к активности;
- 2) от зависимости к независимости;
- 3) от потребности немедленного удовлетворения потребности к способности их отсроченного удовлетворения;
- 4) от способности выполнять конкретные операции к способности осуществлять абстрактные;
- 5) от нескольких способностей к их многообразию.

Основной лозунг всех последователей концепции человеческих отношений - человек в организации может быть лучшим менеджером сам себе и, следовательно, не нуждается в постоянном контроле.

кументации. Целью исследований Дж. Вудворд было выявить различия между организационными структурами и процессами. В ходе изучения организаций было обнаружено, что в рассмотренных организациях количество уровней управления колебалось от 2 до 12, охват контролем высшим руководством составил от 2 до 18 менеджеров, охват контролем нижним уровнем управления варьировал от 20 до 90 сотрудников. В целом соотношение исполнительного персонала к управленческому составило от 1:1 до 10:1. Она пришла к выводу, что структура и распределение функций не зависят от размера организации и ее отраслевой принадлежности. Вудворд выделила три группы организаций: организации, производящие единичную специализированную продукцию или производящие продукцию малыми партиями; организации, производящие массовую продукцию (конвейерное производство); организации с непрерывным процессом производства. Охват контролем низового уровня менеджмента при штучном производстве составил 21-30 работников, при массовом производстве - 41-50 работников, а при непрерывном - 11-20. Это объяснялось тем, что при массовом производстве отсутствует необходимость постоянного контроля, так как все действия исполнителей строго определены. В непрерывном производстве цена ошибки гораздо выше, а при штучном производстве каждый исполнитель сам несет значительную долю ответственности за свою работу; тем самым облегчая задачи менеджмента.

Важный вывод исследования: крупная организация может включать подразделения, функционирующие на иных организационных принципах, чем вся организация в целом.

Одним из основных выводов из этой теории является наблюдение, что в отличие от законов, изменение которых может произойти в течение короткого периода времени, изменение неформальных форм происходит постепенно. Этот факт является основой для действия законов.

Еще один вывод - это то, что функционирование экономики тесно связано с государственным устройством, которое формирует экономические законы и обеспечивает эффективные права собственности. Кроме того, государственное устройство, естественно, влияет на политическое развитие. При этом политические институты должны сохранять стабильность и должны поддерживаться организациями, которые заинтересованы в их неизменности. Изменение институциональной системы является необходимой составляющей частью при проведении каких-либо реформ. Экономический рост в долгосрочной перспективе требует разработки определенных законов и правил.

Дуглас Норт в ходе своих исследований пришел к заключению, что эффективные политические и экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, устойчивые к изменениям и обеспечивающие успешное развитие. Но формирование таких систем может занять много времени.

## 9. Теория систем

Теория систем является основой теории организации. Можно выделить следующие признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Также можно выделить свойства систем:

- 1) система имеет потребность в управлении;
- 2) система стремится сохранить свою структуру;
- 3) в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

Система может иметь слишком большое количество элементов, в этом случае ее делят на подсистемы. Подсистема - это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область.

Существует несколько классификаций систем, но основной является их группировка в трех подсистемах:

- 1) техническая подсистема включает любые работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Соответственно процесс принятия решения заранее строго определен и носит в основном формализованный характер;
- 2) биологическая подсистема включает флору и фауну, в том числе относящиеся к замкнутые биологические подсистемы. Эволюционные процессы происходят медленнее, чем в технических подсистемах, что и является причиной ограниченности набора решений. Эта подсистема обладает большим разнообразием функционирования, но процесс принятия решений чаще носит непредсказуемый характер;

## 10. Схемы отношений индивидов в организации

Существуют следующие схемы отношений.

### 1. Линейная схема.

Эта схема характерна для небольших организаций при условии высокого профессионализма руководства и большой заинтересованности подчиненных в успешной работе организации.

Предполагает построение и специализацию управляемого процесса по функциональным подсистемам: производство, маркетинг, финансы, исследования, персонал. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими их конкретную деятельность.

### 2. Кольцевая схема.

Схема подходит для небольших организаций со стабильной продукцией и рынком, в которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников.

### 3. Схема «колесо».

Линейно-функциональные организационные структуры являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают линейные (производственные) подразделения, выполняющие основную производственную деятельность, с отделами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

Оформленные по линейно-функциональному принципу организации, сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрели высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволило резко увели-

## Глава 2. ЗАКОНЫ ТЕОРИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 11. Зависимость, закон и закономерность

Любой процесс в организации можно условно разделить на четыре составляющие: входное воздействие (например, получаемая информация); обработка входного воздействия по определенному алгоритму; результат преобразования входного воздействия и влияние результата на входное воздействие. Такое понятие, как зависимость, показывает связь между входным воздействием и результатом преобразования входного воздействия. Зависимость - основа формирования закона. Зависимость может быть объективной (формируется независимо от воли и желания людей) или субъективной (такая зависимость вырабатывается руководителем или специалистом на ограниченное время для реализации целей организации).

Также зависимости делятся на кратковременные и долговременные. Примером кратковременной зависимости может быть зависимость сверхурочной производительности труда, а в качестве примера долговременной зависимости можно назвать зависимость заработной платы работника от его личной производительности.

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

В свою очередь, под законом понимаются устойчивую объективную связь каких-то явлений или событий,

### 12. Закон синергии

Прежде всего стоит отметить, что действие закона синергии в организациях будет отличаться от его действия в естественных системах.

Известно, что любая организация обладает потенциалом - организационным, производственным, социальным, технологическим, экономическим, правовым, психологическим, экологическим, политическим и этическим. Потенциал организации находится в зависимости от квалификации работников, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Потенциал определяет ряд элементов, среди которых производительность, научный потенциал, перспективы развития, технический потенциал, кадровый потенциал, имидж организации. Сочетания этих элементов в различных комбинациях формируют различные потенциалы - от очень низкого до очень высокого.

Изменение потенциала компании может происходить пропорционально привлечению ресурсов либо скачкообразно.

Синергия - это процесс существенного изменения потенциала. Синергия может вызывать как положительные, так и отрицательные последствия. Основной смысл эффекта синергии заключается в том, что привлекаемые ресурсы либо существенно усиливают, либо существенно ослабевают друг друга (в два или более раз) и в связи с этим общий потенциал компании становится заметно больше или заметно меньше суммы потенциалов всех используемых в деятельности ресурсов.

Повышение потенциала компании можно сопоставить с формальным приобретением новых ресурсов, а



чать масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект.

#### 4. Схема «звезда».

Эта схема подходит для филиальной структуры организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждой составляющей организации.

#### 5. Иерархическая схема.

Данная схема основана на схеме «колесо» и применяется для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

#### 6. Штабная схема.

Данная схема основана на базовой схеме «звезда». Она предусматривает создание функциональных штабов при руководителе в форме отделов или групп. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Затем руководитель принимает решения и сам доводит его до соответствующего подразделения.

#### 7. Матричная схема.

Примером проектной организации является матричная структура, при которой члены проектной группы подчиняются руководителям функциональных подразделений, в которых они работают.

#### 8. Смешанная схема отношений в организации.

Средний уровень управления определяет гибкость организационной структуры организации - это наиболее активная ее часть. Высший и низовой уровни должны быть наиболее консервативны по структуре.

В рамках одной организации и даже в рамках одного типа организаций может существовать несколько типов отношений.

понижение потенциала - с фактическим выводом из процесса производства части ресурсов:

1)  $P_i = P_k - (P_b + P_r + P_z)$  - повышенный потенциал компании;

2)  $P_r = (P_b + P_r + P_z) - P_k$  - пониженный потенциал компании,

где  $P_k$  - общий потенциал компании;

$P_b$ ,  $P_r$ ,  $P_z$  - потенциалы первого, второго и третьего ресурсов.

Формулируется закон синергии следующим образом: 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.

Результат действия закона синергии может быть различным. Благоприятным он будет в том случае, когда руководитель и подчиненные знают об этом законе. Признаками достижения синергии в организации могут быть благоприятный климат в коллективе, сокращение технологического цикла, активное приобретение акций своей компании, пониженная усталость работников, постоянный спрос на производимую продукцию, поддержка коллективной оплаты труда, отказ от услуг сторонних организаций, лояльность к своей организации и вышестоящему руководству, выполнение бизнес-плана, благотворительная деятельность.

3) социальная (общественная) подсистема характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Эта подсистема обладает наибольшим разнообразием функционирования. Набор решений также в значительной **части** отличается, что обуславливается быстротой изменения сознания человека. Интересным фактом является то, что в социальной подсистеме нет выдающихся общепризнанных лидеров.

Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая - техническую.

Также можно выделить другую классификацию систем.

1. Искусственные и естественные системы.

2. Открытые и закрытые системы.

3. Детерминированные и стохастические системы.

4. Мягкие и жесткие системы.

Каждая организация должна обладать всеми свойствами систем, с этим также связан выбор подходов к анализу и синтезу различных организованных образований. Существует три вида подходов:

1) системный подход требует учета всех ключевых элементов, влияющих на принятие решения;

2) комплексный подход требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов;

3) аспектный подход требует учета отдельных ключевых элементов.

присущую большому числу организаций и обладающую обязательной повторяемостью в похожих условиях. Можно назвать три основных условия перехода к зависимости в закон: фиксация зависимости в законодательных документах; приобретение зависимостью статуса общепринятой для большой группы людей или организаций нормы; признание и поддержка учеными. Вследствие того что законы формируют теоретический фундамент и позволяют оценивать возникающие ситуации, они имеют большое значение для деятельности организации. Законы также можно разделить на объективные (законы организации) и субъективные (законы для организации).

В законах можно выделить различные сочетания ситуаций и способов их разрешения, которые можно сгруппировать по разным признакам и создать тем самым набор закономерностей в пределах законов. То есть закономерность - часть закона.

У законов и закономерностей есть механизм действия - формирование зависимости выходных параметров от входных и механизм использования, т.е. набор правил и норм для работника, который реализует механизм действия. Для того чтобы деятельность организации была эффективной, необходимо согласование между механизмом действия и механизмом использования.

### 13. Закон самосохранения и закон развития

Закон самосохранения: каждая материальная система стремится сохранить себя и для этого использует весь свой потенциал. Представим закон в аналитическом виде:

$$\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_i + V_2)$$

где  $R_v$  - внутренние созидательные факторы организации;

$V_1$  - внешние созидательные факторы;

$V_2$  - внутренние разрушительные факторы;

$V_3$  - внешние разрушительные факторы;

$L$  - область, в которой расположен определенный фактор.

Левая часть неравенства - потенциал созидания («энергия удержания») ( $C$ ), правая - потенциал разрушения («энергия ликвидации») ( $P$ ). Разница между левой и правой частью должна стремиться к минимуму.

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

$$Cc = \frac{C - P}{C} \times 100\%$$

Основная сложность составления баланса созидательного и разрушительного потенциала заключается в определении запаса прочности организации.

Результат действия закона самосохранения будет благоприятным, если руководитель и подчиненные осведомлены о законе самосохранения.

### 15. Закон композиции и пропорциональности и специфические законы социальной организации

Закон композиции и пропорциональности звучит следующим образом: каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, которые находятся в заданной пропорции. В аналитическом виде закон можно продемонстрировать так:

$$R \ll N \rightarrow \max K_i = \frac{R}{N}$$

где  $R$  - набор ресурсов;

$N$  - пропорциональность (композиция);

$C$  - коэффициент пропорциональности;

$R_i$  - конкретный ресурс.

В теории организации можно выделить несколько принципов, которые обеспечивают закон пропорциональности:

1) принцип координирования, который подразумевает, что каждая компания должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в набор и пропорции ресурсов;

2) принцип стабилизации, т.е. изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы нормативного уровня;

3) принцип планирования - в каждой компании должен быть обоснованный план деятельности и развития;

4) принцип ограничения, подразумевающий, что набор ресурсов и их пропорции должны быть ограниче-

### 14. Закон информированности-упорядоченности и закон единства и синтеза

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

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

где:  $c_i, k_1, k_2, k_3, k_4, k_5$  - коэффициенты пропорциональности информации: объем, ценность, достоверность, насыщенность и полнота в области  $i$ ;

$V_i, O_i, D_i, H_i, C_i$  - соответственно уровни характеристик информации: объем, ценность, достоверность, насыщенность и полнота в области  $i$ ;

$P_j$  - ресурс компании в области  $j$ ;

$L_i$  - ресурсы, направленные на ликвидацию компании в области  $i$ .

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

Закон единства и синтеза: каждая система 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 так:

$$\left[ \sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) = \sum_{i=1}^n (V_i + V_2) \right] \geq 0$$

### 16. Закон единства, взаимосвязь законов и степень их влияния

Закон своеобразия: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная система.

Закон социальной гармонии: для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда, как за счет повышения эмоционального уровня, так и за счет активизации ее трудовой деятельности.

Закон оптимальной загрузки: для каждого человека существует объем оптимальной загрузки работой, при которой в полной мере могут раскрыться его способности и возможности. Область эффективной деятельности для каждого человека можно найти двумя способами. Во-первых, методом упреждения (предупреждения), а во-вторых - методом определения квалификации по результатам работы.

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

Закон эффективного осмысления: эффективное осмысление нового возможно при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

Закон установок: любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился.

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

где  $R_i$  - внутренние созидательные факторы организации;  
 $R_j$  - внешние созидательные факторы;  
 $U_r$  - внутренние разрушительные факторы;  
 $V_r$  - внешние разрушительные факторы;  
 $S$  - область, в которой расположен определенный фактор.  
 Следствия закона единства и синтеза:

- 1) если  $V_i + V_a$  существенно меньше, чем  $R_v$   $R_v$ , т.е. практически отсутствуют внешние и внутренние возмущающие воздействия, то компания идет к полному истощению ресурсов. Такая ситуация показывает, что потребности в продукции компании не существует или общество не информировано о деятельности компании;
- 2) если  $R_M + R_{21}$  меньше, чем  $U_m + V_a$ , то практически отсутствуют внешние и внутренние созидательные ресурсы, что ведет к банкротству компании;
- 3) если  $R_M$  существенно больше, чем  $R_n$ , т.е. практически отсутствуют внешние созидательные ресурсы, то компания не занимается общественно полезной деятельностью;
- 4) если  $R_{21}$  существенно больше, чем  $R_v$ , т.е. практически отсутствуют внутренние созидательные ресурсы, то компании требуются внешние субсидии или дотации;
- 5) если  $U_m$  существенно больше, чем  $V_a$ , то созидательные ресурсы компании тратятся на преодоление внутренних возмущающих воздействий, например на страхование ресурсов, удовлетворение потребностей сотрудников, компенсация ущерба и т.п.;
- 6) если  $V_j$  существенно больше, чем  $V_a$ , то созидательные ресурсы компании тратятся на преодоление внешних возмущительных воздействий, например на компенсацию ущерба от внешних источников, создание службы безопасности и т.п.

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

Если говорить о взаимосвязи всех законов организации, то следует отметить, что законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное действие. Закон информированности-упорядоченности является вспомогательным для всех остальных процессов.

Закон пропорциональности и композиции связан с законом оптимальной загрузки.

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

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

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

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

где  $R_j$  - потенциал системы на  $n$ -ом этапе развития;  
 $R_j$  - потенциал системы в  $j$ -той области на  $n$ -ом этапе;  
 $\sum$  - запланированные результаты по конкретным видам деятельности.

Закон развития опирается на ряд принципов:

- 1) принцип инерции. Изменение потенциала  $R_j$  должно начинаться спустя некоторое время после начала функционирования новых ресурсов компании и продолжаться некоторое время после их выбытия. Внедрение нового ресурса должно начинаться спустя некоторое время после его создания или приобретения, а устаревший ресурс должен изыматься из использования через некоторое время после внедрения нового;
- 2) принцип самозависимости. На ход развития компании (повышение ее потенциала) влияет потенциал самой компании:  $\Delta R = \Delta R / (R)$ ;
- 3) принцип эластичности. Высокая эластичность характеризуется быстрым и плавным реагированием на возмущающие воздействия. При низкой эластичности принимаются неадекватные решения в течение длительного срока.
- 4) принцип непрерывности - процесс изменения потенциала организации идет непрерывно, меняется только скорость и знак изменения;
- 5) принцип стабилизации - компания стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла.

ны рациональными рамками для их эффективного использования;

- 5) принцип полноты - каждая компания должна выполнять весь набор функций на своем участке деятельности вне зависимости от количества постоянных работников;
- 6) принцип согласования, под которым имеется в виду, что планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по всем основным характеристикам.

Любая организация - это общество, у которого есть своя экономика, которое стремится к достижению конкретных целей и обладает собственными ценностями и финансами. У каждой организации есть своя история и культура.

В социальной организации основным элементом является человек. Во всех организациях между сотрудниками возникают разнообразные отношения, которые могут строиться на разных уровнях лидерства и симпатии. Частично эти отношения, как правило, стандартизированы в виде различных правил и норм.

Служебные отношения и их порядок определены в инструкциях, уставах, положениях о внутреннем распорядке, в контрактах и разнообразных регламентах. В отличие от них неформальные отношения определяются прежде всего отношением людей друг к другу, возникающими симпатиями и антипатиями, общими интересами и традициями. Чтобы добиться гармонии отношений в организации и благоприятного климата в коллективе, в процесс управления коммуникациями необходимо включать и управление неформальными отношениями.

## Глава 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 17. Анализ внутренней и внешней среды организации

Анализ внутренней среды организации предполагает:

- 1) анализ кадрового потенциала, под которым понимают количество работников по определенным специальностям, по наличию профессионального образования, а также количество работников, имеющих опыт работы в данной сфере. Кроме того, к кадровому потенциалу относятся: определение критериев отбора персонала в конкретной организации; наличие комплекса мероприятий по переобучению работников и их постоянному обучению;
- 2) анализ организационной культуры компании;
- 3) определение критериев награждения и наказания сотрудников;
- 4) маркетинговый срез - ценовая политика, торговая марка, продвижение товара на рынке, распределение товара (дилеры и реализаторы);
- 5) организационная структура - дисциплина, внутренний регламент, ведение документации, тип организации, степень диверсификации;
- 6) финансовый срез - уставный капитал, платежеспособность, рентабельность. Налоговые выплаты, оптимизация движения денежных средств.

Анализ внешней среды организаций предполагает анализ следующих факторов:

- 1) политические факторы макрокруга (политический режим, а именно: его стабильность; цели; степень поддержки населения; наличие и степень влияния оппозиционных партий; цели, которые преследует

### 19. Способы классификации организаций

Классификация организаций важна по трем причинам:

- нахождение сходных организаций по каким-либо параметрам, это помогает создавать минимум методов для их анализа и совершенствования;
- возможность определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовки кадров, контрольных служб и т.д.;
- принадлежность организации к той или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Организации могут быть:

- 1) правительственные и неправительственные.

Статус правительственной организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства.

К неправительственным организациям относятся все другие, которые не имеют такого статуса;

- 2) коммерческие и некоммерческие.

К коммерческим относятся те организации, чьей основной целью является получение прибыли.

Основная цель некоммерческих организаций - удовлетворение общественных потребностей;

- 3) бюджетные и небюджетные.

Бюджетные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе от НДС.

Небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования;

- 4) общественные и хозяйственные.

### 18. Технология создания и регистрации организаций

Для создания организации необходимо пройти 10 этапов.

1. Формирование команды учредителей. Результатом первого этапа являются «Протокол учредительного собрания» с подписями всех учредителей, а также паспортные данные для физических лиц и адресно-банковские реквизиты и печать - для юридических лиц.
2. Разработка и оформление комплекта учредительных документов.
3. Подача документов в Регистрационную палату и их согласование. При подаче документов на все физические лиц - учредители должны быть паспорт или заменяющие их документы.
4. Получение временного свидетельства о регистрации. Свидетельство выдается на срок от 30 до 45 дней.
5. 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.
6. Оформление официальных атрибутов организации (печать, штампы, бланки, коды ОКПО, счет в банке и т.д.).
7. Постановка на учет в налоговой инспекции, Пенсионном фонде, Фонде занятости, Фонде медицинского страхования и др.
8. Подача комплекта документов в Регистрационную палату. В комплект входят справка из банка, отметка налоговой инспекции, коды ОКПО, отметка Пенсионного фонда и Фонда занятости, уставные документы.
9. Получение постоянного свидетельства о регистрации.

### 20. Хозяйственные организации

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний.

К хозяйственным организациям относятся:

- юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т.д.;
- неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуально-трудовой деятельности и т.д.

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

Встречаются организации со смешанной формой собственности, например акционерные общества, в которых государство имеет только часть ее акций, а остальные принадлежат частным лицам - юридическим или физическим.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе. Наиболее полно представляются критерии для отнесения организации к малому предприятию (МП), среди которых:

- 1) доля уставного капитала (УК) МП, принадлежащая его учредителям, не являющимся субъектами ма-

10. Подтверждение постоянной регистрации (в Пенсионном фонде и налоговой инспекции).

После создания и регистрации организации необходимо составить производственно-технический паспорт и учетную политику. 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 мощности, организационном уровне производства);
- сведения об энергетике и сантехнике, о сооружениях с экологически вредным производством;
- о составе организации (перечень цехов и хозяйств, занимаемые ими площади, данные об оборудовании и списочном числе работающих в каждом подразделении);
- характеристику 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.

лого предпринимательства, не должна превышать 25% от УК МП;

2) предельные значения среднесписочной численности работников (без совместителей и работников несписочного состава) не должны превышать, чел.:

- в промышленности, строительстве и на транспорте - 100;
- в сельском хозяйстве и инновационной деятельности - 60;
- в науке и научном обслуживании, розничной торговле, общественном питании и бытовом обслуживании - 30;
- в оптовой торговле, в остальных отраслях и других видах деятельности - 50.

Хозяйственные организации с численностью существенно меньшей, чем у МП, относят к микроорганизациям.

Хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

- по времени действия: бессрочные и временные. В регистрационных документах указывается время ее деятельности;
- по сезону активного действия: летние, зимние, в сезон дождей и т.д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок;
- по масштабу производства: единичное, серийное и массовое производство;
- по специализации производства: специализированное и универсальное;
- по номенклатуре выпуска продукции: монономенклатурное и многономенклатурное производство.

правительство в области экономической деятельности);

2) правовые факторы макроокружения: наличие механизма легальной защиты интересов участников рынка; действенность правового механизма;

3) экономические факторы макроокружения:

а) анализ макроэкономических факторов страны;

б) показатели, характеризующие степень развития инвестиционного климата.

Анализ непосредственного окружения предприятия предполагает анализ следующих участников рынка:

- 1) прямые конкуренты;
- 2) производители товаров-заменителей. Рассматриваются соотношение цена - качество по отношению к базовому товару; степень приверженности покупателей к определенным торговым маркам; стоимость переклещения с основного товара на товар-заменитель; определяют, насколько полно основной товар может быть заменен товаром-заменителем;
- 3) потенциальные конкуренты;
- 4) поставщики;
- 5) потребители.

В зависимости от взаимодействия фирмы с внешней средой выделяют следующие стратегии самосохранения:

- 1) локальная стратегия - компания может стать звеном цепи производства и реализации продукции. Внешняя среда сводится к одной-двум организациям;
- 2) типовая стратегия - компания может обеспечить весь цикл производства и реализации продукции, а внешняя среда сводится к типовому набору сторонних организаций;
- 3) стратегия лидерства - компания сама может сформировать для своей деятельности лояльную среду.

Общественные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества, а хозяйственные - для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде;

5) формальные и неформальные.

Формальные организации - это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические и неюридические лица.

Неформальные организации - это незарегистрированные в государственном органе организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К неформальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.

Кроме того, различают организации по отраслевой принадлежности:

- 1) промышленные;
- 2) сельскохозяйственные;
- 3) транспортные;
- 4) торговые и др.

Также существует классификация организаций по параметру самостоятельности принятия решений:

- 1) головные/материнские;
- 2) дочерние;
- 3) зависимые.

## 21. Правовые формы организаций

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставной капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей. Число участников ООО не должно превышать 50 человек.

Общество с дополнительной ответственностью учреждается одним или несколькими лицами. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. ОДО создается и действует на основании учредительного договора и устава, если общество создано одним лицом - то только устава.

Акционерные общества (АО) - это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательства права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть открытым и закрытым. Число акционеров ОАО неограниченно. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек.

ООО, ЗАО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры - в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

Полное товарищество - это коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом (в том числе и личным).

Товарищество на вере (командитное товарищество) включает полных товарищей и вкладчиков (ком-

22. Организационно-правовые формы организаций  
Согласно ст. 50 ГК РФ предусматриваются следующие формы организаций.

1. Коммерческие: а) хозяйственные товарищества и общества; б) производственные кооперативы; в) государственные и муниципальные унитарные предприятия.  
2. Некоммерческие: а) потребительские кооперативы; б) общественные или религиозные организации (объединения); в) благотворительные и другие фонды; г) учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Юридическим лицом признается организация, которая:  
1) зарегистрирована в установленном порядке;

2) имеет расчетный счет в банке;

3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;

4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;

5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;

6) выполняет возложенные на нее обязанности;

7) имеет самостоятельный баланс или смету;

8) может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

К хозяйственным товариществам и обществам относятся:

• полное товарищество;

• товарищество на вере (командитное товарищество);

## 23. Полное товарищество

Полное товарищество - товарищество, участники которого занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам в соответствии с заключенным между ними договором.

Можно быть участником только одного полного товарищества.

Деятельность полного товарищества осуществляется на основе учредительного договора, который должен содержать наименование товарищества, место нахождения, порядок управления деятельностью, информацию о размере и составе складочного капитала, о размере и порядке изменения долей каждого участника в складочном капитале, о размере, сроках и порядке внесения вкладов, об ответственности участников.

Участник полного товарищества обязан: участвовать в его деятельности в соответствии с учредительным договором и внести не менее половины своего вклада в складочный капитал товарищества к моменту его регистрации (остальная часть вклада вносится в сроки, установленные учредительным договором). Участник полного товарищества не может, не получив согласия остальных участников, совершать от своего имени сделки, однородные со сделками, совершаемыми товариществом.

Управление деятельностью полного товарищества - по общему согласию всех участников. Каждый участник товарищества имеет один голос.

Если в учредительном договоре не оговорено, что все участники товарищества ведут дела совместно либо ведение дел поручено отдельным участникам, любой участник полного товарищества может действовать от его лица.

## 24. Товарищество на вере

Товарищество на вере - это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), существует один или несколько участников-вкладчиков (командитистов), которые несут риск убытков только в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Деятельность товарищества на вере осуществляет на основании учредительного договора, который подписывают все полные товарищи. Учредительный договор товарищества на вере должен содержать: наименование товарищества, местонахождение, порядок управления деятельностью, информацию о размере и составе складочного капитала, о размере и порядке изменения долей каждого из полного товарищей в складочном капитале, о размере, составе, сроках и порядке внесения полными товарищами вкладов, их ответственности за нарушение обязанностей по внесению вкладов, о совокупном размере вкладов, вносимых вкладчиками.

Вкладчик товарищества на вере должен внести вклад в складочный капитал. При этом ему выдается свидетельство об участии. Вкладчик товарищества на вере имеет право получать часть прибыли в соответствии с его долей в складочном капитале; знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества; выйти из товарищества и получить свой вклад по окончании финансового года; передать свою Долю или часть

- акционерные общества (закрытые и открытые);
- общества с ограниченной или дополнительной ответственностью;
- зависимые и дочерние общества.

Хозяйственные товарищества и общества реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, джоббер, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа, фирма, фонд, франчайз, холдинг.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

Владение - это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или незаконным, т.е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

Пользование - это право определить юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи внаем, уничтожения и т.д. Лишение данного права означает лишение права собственности.

Ответственность гражданская (бремя собственности) - это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной и субсидиарной. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

доли в складочном капитале другому вкладчику или третьему лицу.

Управление деятельностью товарищества на вере осуществляются полными товарищами. Вкладчики не могут участвовать в управлении товарищества на вере и выступать от его имени, если нет соответствующей договоренности. Также они не могут оспаривать действия полных товарищей по управлению.

Товарищество на вере может быть ликвидировано в случае выбытия из него всех участвовавших в нем вкладчиков. Полные товарищи вместо ликвидации могут преобразовать товарищество на вере в полное товарищество. Кроме того, товарищество на вере может быть ликвидировано: по решению его участников; по решению суда в случае допущения при создании товарищества грубых нарушений закона, если эти нарушения невозможно устранить; в случае осуществления деятельности без лицензии; в случае осуществления запрещенной законом деятельности; в случае если в обществе остается только один участник. В случае если полное товарищество на вере ликвидируется, вкладчики имеют преимущество перед полными товарищами при получении вкладов из имущества товарищества, которое остается после удовлетворения требований кредиторов.

мандитистов). Статус полных товарищей аналогичен статусу полного товарищества. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов.

Унитарным предприятием (УП) является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо. Имущественный комплекс может принадлежать предприятию на праве либо хозяйственного ведения, либо оперативно-го управления. УП являются казенными предприятиями.

Предпринимательский кооператив (ПК) - это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива.

Фонд - это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общественно полезные цели.

Учреждение - это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Ассоциации и союзы - это некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов.

Прибыль и убытки товарищества делятся между участниками соответственно их долям в складочном капитале.

Участники полного товарищества несут субсидиарную ответственность по обязательствам товарищества своим имуществом. Участник полного товарищества, не являющийся учредителем этого товарищества, отвечает наравне с другими участниками по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество. Если участник выбывает из товарищества, то он несет ответственность по обязательствам товарищества, возникшим до его выбытия, в течение двух лет.

Участник полного товарищества может выйти из него, заявив об отказе участия в товариществе не менее чем за полгода до фактического выхода из товарищества. При этом ему выплачивается стоимость части имущества товарищества, соответствующей его доли в складочном капитале, либо выдается имущество на эту стоимость.

Участник полного товарищества с согласия остальных участников может передать свою долю в складочном капитале или часть этой доли другому участнику или третьему лицу. Передача участником всей своей доли другому лицу прекращает его участие в товариществе.

Полное товарищество может быть ликвидировано в следующих случаях: по решению участников товарищества; по решению суда в случае допущения при создании товарищества грубых нарушений закона, если эти нарушения невозможно устранить; в случае осуществления деятельности без лицензии; в случае осуществления запрещенной законом деятельности; в случае если в обществе остается только один участник.

25. Основные типы организаций по функциональному назначению

### 1. Факторинговые фирмы.

Факторинг - это выкуп платежных требований у поставщика товаров (услуг). При этом речь идет, как правило, о краткосрочных требованиях. Цель факторинга - устранение риска, являющегося неотъемлемой частью любой кредитной операции. Деятельность факторинговых компаний и банковских факторинговых отделов призвана решать проблемы рисков и сроков платежей в отношениях между поставщиками и покупателями и придавать этим отношениям большую устойчивость.

Существуют два вида факторинга: конвенционный и конфиденциальный. Конвенционный факторинг - универсальная система финансового обслуживания клиентов, включающая бухгалтерский учет, расчеты с поставщиками и покупателями, страховое кредитование, представительство и т.д. За клиентом сохраняется только производственная функция. Эта система позволяет предприятию сократить издержки производства.

### 2. Инжиниринговые фирмы.

Как самостоятельный вид коммерческих операций инжиниринг предполагает предоставление на основе договора на инжиниринг одной стороной, именуемой консультантом, другой стороне, именуемой заказчиком, комплекса или отдельных видов инженерно-технических услуг, связанных с проектированием, строительством и вводом объекта в эксплуатацию, с разработкой новых технологических процессов на предприятии заказчика, усовершенствованием имеющихся

26. Объединения организаций

**Трест** - объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра.

**Холдинг** - представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний для осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

**Стратегический альянс** - соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

**Синдикат** - объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях обмена продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества, с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции;

**Пул** - форма объединения компаний, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд (котел) и затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

**Ассоциация** - добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило некоммерческой, цели.

**Концерн** - это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий,

## 27. Сущность ТНК

ТНК представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества. Это национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере своей деятельности. Образование подконтрольных зарубежных предприятий (дочерних обществ и филиалов) происходит на основе экспорта капитала крупнейшими национальными корпорациями. Характерной особенностью ТНК является их производственная направленность.

Организационные структуры управления ТНК прямо, связаны с их сущностными характеристиками. Несмотря на обширную сеть зарубежных филиалов, представительств и дочерних фирм, ТНК имеют определенную страну базирования или страну официальной юридической регистрации головного офиса.

От ТНК требуется: инвестировать капитал в местные отрасли и (или) участвовать в общих проектах с местными партнерами; нанимать на руководящие должности местных работников; передавать технологии; способствовать развитию местных рынков; обеспечивать занятость населения и обучение работников.

Дочерняя компания иностранной фирмы не получает поддержки правительства, когда она не в состоянии выполнить свои первоначальные обязательства. С другой стороны, нередки случаи, когда дочерняя компания не может обеспечить достаточное участие местных граждан в акционерном капитале предприятия, не нанимает местных управляющих для работы на выс-

## 28. Сущность ФПГ

ФПГ представляет собой совокупность юридических лиц, действующих как хновное и дочерние общества, полностью или частично объединивших свои активы. В состав ФПГ могут входить коммерческие и некоммерческие организации, в том числе и иностранные, за исключением общественных и религиозных организаций. Среди участников ФПГ обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства, а также банков.

Существует также несколько другое определение ФПГ - диверсифицированные, многофункциональные структуры, которые образуются в результате объединения предприятий, кредитно-финансовых учреждений, инвестиционных институтов.

Общэкономическая причина появления ФПГ - необходимость новых организационно-хозяйственных форм высокоинтегрированных межотраслевых корпораций в российской экономике. Другая группа причин связана с выходом России на международный рынок. Российские предприятия сталкиваются с возросшей конкуренцией на всех направлениях внутреннего и внешнего рынка.

Цели деятельности ФПГ:

- 1) максимизация прибыли;
- 2) повышение эффективности производства;
- 3) усиление конкурентоспособности;
- 4) расширение экономических возможностей;
- 5) упрощение связей.

Виды ФПГ по критериям:

- 1) способ формирования: по инициативе участников, по решению государственных органов, по межправительственным соглашениям;



связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

**Консорциум** - временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.

**Конгломерат** - организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

**Картель** - объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании, - соглашение о ценах, рынках сбыта, объемах производства и сбыта, об ассортименте, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д.

**Корпорация** (акционерное общество) - это организация (союз организаций); созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.

**Совместное предприятие** представляет собой международную фирму, создающуюся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

2) тип организационного построения: вертикальный, горизонтальный, конгломеративный;

3) форма собственности: частная, государственная, смешанная;

4) способ внутригруппового управления: холдинг, АО, трастовые компании;

5) территориальная граница осуществления производственной деятельности: транснациональная, международная, региональная.

ФПГ включает три структуры:

1) финансовая: банк, инвестиционная компания, консалтинговая компания, пенсионный фонд, брокерская компания, внешнеэкономические подразделения;

2) производственная;

3) коммерческая: страховая компания, внешнеторговая компания, транспортная компания.

Преимущества ФПГ:

1) укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска готовой продукции;

2) диверсификация деятельности;

3) повышение возможности структурной перестройки производств в необходимых случаях;

4) аккумулирование капитала для достижения глобальных целей;

5) возможность маневрирования финансовыми ресурсами;

6) повышение экономического потенциала.

ФПГ отличаются децентрализацией. Они могут создаваться в форме АО или холдингов.

Приоритетные отрасли для создания ФПГ: автомобилестроение, металлургическая промышленность, химическая промышленность, самолетостроение.

производственных процессов вплоть до внедрения изделия в производство и даже сбыта продукции.

Предоставление на основе договора на инжиниринг полного комплекса услуг и поставок, необходимых для строительства нового объекта, называется комплексным инжинирингом. Он включает три отдельных вида инженерно-технических услуг: консультативный инжиниринг, технологический инжиниринг, строительный и/или общий инжиниринг.

### 3. Лизинговые фирмы.

Лизинг - это форма долгосрочного договора аренды. Договор лизинга характеризуется определенными условиями использования арендованного имущества. По существу, это нечто среднее между договором аренды и договором о предоставлении кредита; в общем виде он имеет и те, и другие признаки. По истечении срока договора арендатор может:

- вернуть объект аренды арендодателю;
- заключить новый договор на аренду данного имущества;
- выкупить объект лизинга по остаточной стоимости.

Лизингодатель - физическое или юридическое лицо, которое за счет привлеченных или собственных денежных средств приобретает в ходе реализации лизинговой сделки в собственность имущество и предоставляет его в качестве предмета лизинга лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование с переходом или без перехода к лизингополучателю права собственности на предмет лизинга.

В настоящее время используются три основных вида лизинга - финансовый, оперативный и обратный.

ших руководящих постах, не уважает национальные законы и трудовые традиции. В таких случаях власти предпринимает действия для ограничения деятельности дочерней компании.

Существуют следующие разновидности ТНК:

1) юридические лица с национальным капиталом, но международные по сфере деятельности (имеют дочерние предприятия и филиалы за рубежом);

2) юридические лица, принадлежащие капиталу нескольких стран и международные по сфере деятельности;

3) международные объединения производственного и научно-технического характера, не являются юридическими лицами.

В Кодексе поведения предусмотрено, что ТНК обязаны:

1) уважать суверенитет страны пребывания;

2) исходить из экономических целей и задач политики, проводимой государством в стране пребывания;

3) уважать социально-культурные цели, ценности и традиции страны пребывания;

4) не вмешиваться во внутренние дела страны пребывания;

5) не заниматься деятельностью политического характера;

6) воздерживаться от практики коррупции;

7) соблюдать законы и постановления, касающиеся ограничительной деловой практики;

8) соблюдать положения, касающиеся передачи технологии и охраны окружающей среды.

## Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

### 29. Процесс формирования организационной структуры

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение, разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления - разработки состава основных подразделений и связей между ними - заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятель-

### 30. Виды организационных структур

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутренней сложности и изменений во внешней среде.

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или услуг.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, а также для организаций, осуществляющих деятельность на международном масштабе одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством.

Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д.

### 31. Проектное и матричное управление

Проектное управление - это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам, качеству работ. При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, а с другой - деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.

Первый вариант - образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структурной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант - наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплекс-

### 32. Централизация и децентрализация

Понятия централизации и децентрализации связаны с уровнями иерархии руководства, на которых принимаются решения в организации. Если все решения в основном принимаются только высшими руководителями организации, а низшие уровни руководства являются фактически только исполнителями, то такая организация является централизованной. Если же ответственность принятия решений возложена по большей части на руководителей тех подразделений, которые сталкиваются с соответствующими проблемами, то это децентрализованные организации. Следует отметить, что децентрализованные организации не предполагают отсутствие контроля. Наоборот, он должен быть очень эффективным, чтобы было возможно правильно оценить децентрализованные действия.

Даже если власть сосредоточена в одних руках, что связано с централизацией в организации, то очень часто приходится прибегать к децентрализованному стилю управления. Такая потребность возникает, например, в случае появления каких-либо неожиданных проблем с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов. Чаще в таких случаях быстрее решения могут принять те подразделения, которые напрямую за это отвечают.

Также необходимо отметить один существенный недостаток централизованных организаций. Общая схема их работы такова: высшее руководство принимает общее решение по какому-либо вопросу, руководители среднего звена согласуют его между собой, а работники - выполняют. Соответственно вся эта схема требует много времени. Следовательно, такие органи-

С ростом размеров корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникает конфликт при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенные рынки и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Хотя дивизиональные фирмы могут легко внедряться в смежные отрасли, существует опасность их чрезмерного расширения.

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности предприятия на данной территории группируются и подчиняются его высшему руководителю. Территориальная структуризация особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее выбор связан со снижением уровня издержек.

зации не в состоянии быстро отреагировать на изменение рынка, потребностей клиентов и т.д.

Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Можно выделить несколько преимуществ децентрализации:

1) в децентрализованной организации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают;

2) децентрализованная структура стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции;

3) в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем.

Более высокая степень децентрализации в организациях, рассматриваемая как передача на низовые звенья процесса принятия решений, предполагает, что:

- большое количество решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

На соотношение централизации и децентрализации в организации влияют три фактора: размер организации, технология производства и услуг, внешняя среда.

ным подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

Третья стадия - регламентация организационной структуры - предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- \* определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
- \* определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;
- \* распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- \* установление ответственности за их выполнение;
- \* разработку порядка процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации);
- \* расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

При формировании структур программно-целевого управления наряду с организационными или вместо них целесообразно разрабатывать карты (матрицы) распределения прав и ответственности между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект организационной структуры управления.

ной задачи руководителя одной из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работ требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к расплыванию ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант - назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблемы, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу - руководителю проекта полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи в установленное время с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

### 33. Основные этапы реорганизации

Необходимость реорганизации многих компаний сейчас очевидна. В настоящее время рынок подвергается частым изменениям, компании должны быстро реагировать на изменение спроса, соответственно каждая компания проходит через те или иные организационные изменения.

Можно выделить шесть этапов реорганизации.

#### 1. Подготовка.

По окончании этого этапа должны быть достигнуты некоторые цели, такие как: разработка для всей организации своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой, и ее состав, план намечаемых мер.

#### 2. Сбор информации и определение проблем.

Задача второго этапа - выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя. Соответственно можно выделить следующие ключевые вопросы, например: каковы главные процессы в деятельности организации; как эти процессы соотносятся с процессами потребителей и поставщиков; каковы стратегические процессы организации?

3. Выработка общего и полного понимания решаемых проблем.

Цель третьего этапа - разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Планируются конкретная последовательность действий текущего процесса. Необходимо ответить на следующие вопросы: каковы основные и вспомогательные виды деятельности, охватываемые процессом реорганизации; как совершается дви-

### 34. Контроллинг и его виды

Контроллинг - совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.

Объект контроллинга - система производства и управления.

Виды контроллинга.

1. Административный контроль - это проверка процессов и явлений и постоянное наблюдение за ними в целях фиксации текущих состояний и отклонений от установленных администрацией значений для обеспечения достижения организацией своих целей.

2. Технологический контроль - это операция, являющаяся неотъемлемой частью технологического процесса (производственного или управленческого). Синонимами технологического контроля: операционный контроль, специальная приемка продукции и управленческий контроль использования ресурсов.

3. Ревизия - документарная проверка финансово-хозяйственной деятельности организации или должностного лица с целью определения правильности и законности их действий. Ревизия обычно проводится по заданию правоохранительных и контрольно-ревизионных органов, вышестоящих ведомств или собственника организации.

4. Аудит - это документарная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам. Аудиторы выбирают обычно контролируемая организация. Существуют следующие виды аудита:

### 35. Общие положения о структуре и содержание международного стандарта учета

Любая теория должна выработать свой подход к анализу и синтезу. Теория организации - относительно молодая наука, в рамках этой науки не так давно стали разрабатываться стандарты на ключевые элементы организации на базе законов, принципов и т.д. В основу разработок стандартов положены принципы построения международных стандартов учета и нормативов аудита, опубликованных Комитетом международных стандартов учета.

В России пока нет окончательно доработанной законодательной базы в этой области, но тем не менее уже существуют некоторые законодательные документы. ГОСТ Российской Федерации Р1.4-92 и Р1.0-92 «Стандарты предприятия. Общие положения» наделяют правом научно-технические, инженерные и другие общественные объединения создавать и утверждать свои стандарты. Формы оформления таких стандартов приводятся в ГОСТ Р1.5-92. При этом согласно ст. 3.24 ГОСТ Р1.0-92 применение международного стандарта, регионального или национального стандарта другой страны осуществляется путем включения его полного содержания в отечественный нормативный документ по стандартизации.

Деятельность организации в первую очередь зависит от качества управления. Стандартизация элементов управленческой деятельности и механизма управления организации позволяет:

- 1) регламентировать выполнение функций управления по содержанию и времени;
- 2) добиваться внедрения наилучших управленческих технологий;

### 36. Структура процесса аудита

Процесс аудита составляет часть общего процесса управления организацией.

Аудит - это документарная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

С учетом специфики терминологии аудита его этапы получили следующие наименования: цели аудита, выбор и заполнение учетных форм, выявление отклонений, оценка отклонений, принятие решения о дальнейших действиях, составление аудиторского заключения.

Можно сформулировать общую цель аудита элементов системы управления: формирование мнения аудитора о степени соответствия реального состояния элементов системы управления организации (управленческой деятельности или механизма управления) или заявленных как реальные состояния принятым стандартам, правилам и нормам на базе законов и закономерностей организации и для организации.

**Содержание этапа «выбор набора форм и их заполнение».**

Организационный аудит элементов систем управления - это достаточно широкая сфера контрольной деятельности. Он предусматривает аудит организационных структур управления, конкретных схем органов управления, целей, функций, применяемых принципов и методов, технических средств и технологий управления. В дальнейшем при развитии аудита может потребоваться еще проводить и аудит аудита.

- ^ функциональный;
- 2) комплексный;
- 3) системный.

Кроме вышеприведенной классификации выделяют также несколько другое деление контроллинга.

1. Пассивный контроль характеризуется периодическими действиями специалистов или руководителей по анализу текущей информации о функционировании системы производства и управления организации.

2. Активный контроль характеризуется непрерывным контрольным процессом обеспечения достижения целей организации.

3. Предварительный контроль осуществляется до начала реализации целей и программ организации. Основная задача - разработка и корректировка критериев оценки, отладка методики и регламента проведения дальнейшего контроля.

4. Текущий контроль проводится в ходе выполнения работ организацией по установленному регламенту.

5. Заключительный контроль выполняется после завершения работ и достижения целей. В результате создаются или пополняются базы данных по следующим направлениям:

- 1) наименование целей и составляющих их задач;
- 2) начальные, промежуточные и конечные параметры деятельности организации;
- 3) перечень критериев для оценки исходных данных и динамика их изменения;
- 4) набор решений о корректировках в контрольной деятельности - сроки разработки и выполнения;
- 5) побочные (положительные и отрицательные) результаты достижения целей.

#### **Содержание этапа «оценка результатов аудита».**

Величина отклонений, зафиксированная в таблице, является основанием для оценки результатов аудита. Оценка отражает уровень функционирования системы управления и имеет четыре значения: стабильно профессиональный, преимущественно профессиональный, непрофессиональный.

#### **Содержание этапа «принятие решения о дальнейших действиях».**

В соответствующей таблице заполняется мнение аудитора, исходя из которого руководитель делает вывод о дальнейших действиях. В таблице обычно существуют следующие поля:

- полное название аудиторской фирмы;
- наименование заключения (например, заключение независимого аудитора);
- адресат;
- вводная часть;
- сфера аудита;
- мнение аудитора;
- краткое название аудиторской фирмы, реквизиты, подписи и печать;
- дата аудиторского заключения (дата окончания аудита в организации).

#### **Содержание этапа «аудиторское заключение».**

Аудиторское заключение - важнейший документ, отражающий все этапы процесса аудита элементов систем управления. Общий подход к составлению аудиторского заключения, несомненно, должен отражать международные нормы аудита. Структура аудиторского заключения независимо от полученных результатов должна включать 7 основных частей, которые были перечислены выше.

жение ресурсов, информации и операционного потока в ходе процесса; почему организационные изменения происходят именно так, как в настоящее время?

#### **4. Организационно-техническое проектирование.**

Цель четвёртого этапа - дать техническую характеристику процесса реорганизации. Дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации. Можно выделить три ключевых вопроса: какие технические ресурсы и технологии будут необходимы в период реорганизации; как наилучшим образом приобрести эти ресурсы и технологии; как будут взаимодействовать технические и социальные элементы системы.

#### **5. Социальное проектирование.**

Цель этого этапа - выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На этапе социального проектирования производится описание компании, ее кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганизации, разрабатывается план взаимодействия социальных и технических элементов. Социальное проектирование осуществляется одновременно с техническим проектированием. На этом этапе задаются следующие ключевые вопросы: какие технические и трудовые ресурсы необходимы в период проведения реорганизации; какие существуют возможности для срочной реализации всей программы; какие цели должны быть поставлены и какие мероприятия проведены в социальной сфере?

#### **6. Преобразование.**

Цель данного этапа - разработка экспериментальной версии и законченного производственного организационного проекта.

3) уменьшить дублирование, непроизводительные затраты и потери времени;

4) согласовывать цели, средства и методы их достижения;

5) формировать критерии для оценки деятельности аппарата управления.

Но при этом надо учитывать, что стандарты на элементы системы управления должны составляться параллельно с разработкой приемов и методов проверки, т.е. аудита. Международный стандарт и стандарт общественного объединения имеют определенную структуру: наименование стандарта, положение о нем, набор параграфов, статей.

Каждый параграф положения включает одну или несколько статей, нумерация всех статей сквозная. Наименования параграфов положения в общем виде следующие: введение; определения; объяснение; методы, способы, формулы, особенности учета; стандарт на заполнение учетных форм; дата вступления в силу. Во введении рассматриваются особенности данного положения о стандарте (ограничения или расширения) и особенности процесса подготовки к нему со стороны заинтересованных лиц. Глоссарий основных терминов обычно дается в определении, но более подробно толкование терминов чаще пишется в объяснении. Методы, способы, формулы, особенности учета являются содержанием нескольких статей. В них отражается технология обработки и представления информации по данному стандарту. В стандарте на базе перечисленных ранее статей положения приводится алгоритм учета с комментариями.

## Глава 5. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. МОТИВАЦИЯ

### 37. Организационная культура, ее свойства и функции

Организационная культура - это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателем удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Типы организаций в зависимости от организационной культуры:

- 1) реагирующая организация - характеризуется неуверенностью и импровизацией, отсутствием общей цели и жесткой централизацией;
- 2) отзывчивая организация - поддержка инициативы работников, организация коллективной работы, неформальные коммуникативные связи, материальное поощрение работников за результаты;
- 3) активная организация - серьезная постановка стратегической цели, высокая дисциплинированность работников, атмосфера доверия и взаимопонимания;
- 4) высокоэффективная организация - высокий уровень сознания работников, используется желание постоянного самосовершенствования.

Выделяют три основных свойства организационной культуры:

- 1) всеобщность - подразумевает, что организационная культура охватывает все стороны деятельности организации;

### 38. Этапы развития и формирования организационной культуры

Организационная культура в своем развитии проходит несколько этапов:

- 1) возникновение организационной культуры;
- 2) поддержание организационной культуры;
- 3) развитие организационной культуры.

Существуют следующие слои организационной культуры:

- преобладающая организационная культура - это организационная культура, которую разделяют большинство сотрудников компании. На этапе возникновения преобладающая организационная культура означает те правила и установки, которые даются руководителями организации;
- субкультура организации - это культура профессиональных групп, которая существует в организации и которая не идет вразрез с общими положениями организационной культуры;
- контркультура организации - это культура групп сотрудников, которая противоречит общим нормам организационной культуры. Если в организации существует множество групп, объединяемых контркультурой, то организации грозит кризис.

Для усиления организационной культуры необходимо:

- 1) принимать на работу сотрудников, вызывающих негативную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов;
- 2) увольнять сотрудников необходимо не из-за допущенных ошибок, а из-за бездеятельности в критических ситуациях;

### 39. Группа как субъект организационной деятельности и как объект управления

Группа - это сложный социальный механизм, имеющий две сферы существования - материальную и духовную. Духовная сфера часто не очень заметна, но может оказывать большее влияние, чем материальная.

Малая группа - это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

Наиболее важными характеристиками малой группы с точки зрения управления являются:

- организованность группы - способность группы к самоуправлению;
- интегрированность группы - определяет меру сплоченности и единства группы;
- микроклимат - определяет самочувствие каждой личности и ее удовлетворенность;
- лидерство - определяет степень ведущего влияния каких-либо членов группы на группу в целом;
- интеллектуальная активность и коммуникабельность - определяют характер межличностного восприятия, установление взаимопонимания;
- эмоциональная коммуникабельность - это межличностные связи эмоционального характера.

Основными характеристиками группы являются ее размер, состав, сплоченность, групповое единомыслие, конфликтность, групповые нормы, статус членов группы и распределение ролей в группе.

Классификация групп осуществляется по нескольким направлениям:

### 40. Групповая динамика

Групповая динамика - это процесс взаимодействия групп на основе взаимозависимости и взаимовлияния для удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

На характер групповой динамики влияют мотивация, структура власти, сложность коммуникаций, представление цели, ответственность за результат и свобода деятельности.

Существует два основных подхода к описанию групповой динамики.

1. Всякая группа проходит в своем развитии три стадии:
  - 1) стадия первичного синтеза - стадия адаптации или узнавания друг друга;
  - 2) стадия дифференциации, распределения на подгруппы;
  - 3) стадия окончательного синтеза - превращение группы в команду или коллектив.
2. Модель американских психологов Вудкока и Френсиса, которые выделили следующие стадии существования группы:
  - 1) «притирка» - развитие группы - коллективная работа на данной стадии практически отсутствует.
  - 2) «ближний бой» - на этой стадии оценивается лидер, образуются группировки и кланы, выражаются разногласия, отчетливо выявляются сильные и слабые стороны членов группы, происходит борьба за лидерство;
  - 3) экспериментирование - это стадия осознания собственного потенциала и потенциала группы. На этом этапе пересматриваются методы работы; некоторые члены группы уходят;

3) увольнять нужно не тех сотрудников, которые не могут освоить организационную культуру, а тех, кто очень быстро к ней приспосабливается;

4) нужно позволять сотрудникам до 15-20% рабочего времени тратить на занятия (проекты), которые непосредственно не связаны с их профессиональной деятельностью.

Пока организационная культура формируется, она максимально подвержена двум процессам: процессу внешней адаптации, который представляет собой поиск ниши для организации на рынке, и процессу внутренней интеграции организационной культуры, который представляет собой способы наиболее эффективных коммуникаций между сотрудниками организации.

Изменение организационной культуры может происходить либо в результате изменения внешнего окружения компании, т.е. эволюционным путем, либо революционным путем - в результате кризиса внешнего окружения. Результатом революционного изменения может явиться резкое изменение организационной культуры, либо организационная культура может перестать существовать. Изменение организационной культуры может совпадать с изменением поведения сотрудников, а может происходить обособленно от изменения поведения сотрудников.

Существует два пути влияния организационной культуры на деятельность фирмы:

- культура и поведение взаимно влияют друг на друга;
- культура влияет на формирование поведения.

Связь между культурой организации и результатами ее деятельности представлена рядом моделей: Виктора Сате, Питерса - Уотермана, Парсона, Квина - Рорбаха.

4) эффективность

5) зрелость - группа работает как слаженный коллектив, каждого оценивают по достоинствам, а не по претензиям.

Межгрупповое поведение является основным фактором, от которого зависит действенность организационных структур управления. Группы и подгруппы, существующие в организации, должны сотрудничать для достижения общей цели.

С точки зрения поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальные системы управления, в которых центры принятия решений широко распределены, являются более предпочтительными, чем пирамидальные структуры.

Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне «сотрудничество - соперничество - конфликт». Определить, в каком диапазоне проявления отношений находится группа, достаточно просто. Конкуренция может влиять двумя путями на поведение работников: во-первых, она может стимулировать к увеличению объема и улучшению результатов работы; во-вторых, в определенной обстановке ее воздействие может быть разрушительным. Сотрудничество может также двояко влиять на работу в группе. В связи с этим возникает основная задача для руководства: определить, какой уровень сотрудничества или конкуренции является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке.

Также задачей руководства является предотвращение конфликтов, которые могут возникать по разным причинам.

2) преобладание неформальности - функционирование организационной культуры связано в большинстве случаев с неформальными коммуникациями;

3) устойчивость - связана с традициями организации, которые повторяются на протяжении многих лет.

В функции организационной культуры входят:

1) охранная функция - организационная культура нейтрализует действие негативных внешних факторов;

2) интегрирующая функция - организационная культура объединяет интересы субъектов всех уровней и позволяет каждому работнику лучше осознать цели организации, ощутить себя частью компании, определить степень ответственности перед ней;

3) регулирующая функция - организационная культура регулирует поведение, лормы, правила, последовательность выполнения работы и др.;

4) заменяющая функция - организационная культура упрощает структуру организации, заменяя отдельные уровни управления и сокращая поток распоряжений;

5) адаптивная функция - наличие организационной культуры помогает работникам приспособиться к организации;

6) образовательная и развивающая функция - организационная культура предполагает заботу менеджмента о профессиональной подготовке работников. В результате повышения уровня образования фирма может использовать работников с большей производительностью;

7) функция управления качеством - организационная культура, повышая ответственность своих работников, способствует повышению качества своих товаров и услуг;

8) функция ориентации на потребителя - организационная культура определяет среди ценностей ориентации установление прочных отношений с клиентами.

1) по принципу ведущей совместной деятельности - производственные, управленческие, учебные, спортивные, семейные группы и т.п.;

2) по признаку времени существования;

3) по признаку формальности - формальные и неформальные. Формальные группы создаются на формальном основании (приказ, распоряжение и т.д.). Неформальные группы создаются на основе личных предпочтений и симпатий;

4) по принципу цели существования. Во-первых, это целевые группы, которые формируются для достижения определенной цели и могут распадаться после ее достижения. Во-вторых, функциональные группы, которые могут быть многоцелевыми и ориентироваться на долгосрочное выполнение определенной функции. В-третьих, группы по интересам. Они возникают на основе общих интересов и увлечений, а также на стремлении к совершенствованию методов и средств производства. В-четвертых, дружеские группы;

5) по признаку уровня развития - номинальные группы, коллективы, гомотерная группа (вершина взаимодействия в группе).

Любая группа имеет несколько структур:

1) социальная структура - разделение на рабочих, служащих, специалистов и руководителей;

2) функциональная структура - разделение на работников физического и умственного труда;

3) социально-демографическая структура - разделение по возрасту и полу;

4) профессиональная структура - разделение по образованию, опыту, квалификации.

#### 41. Организационные коммуникации

Организационные коммуникации - взаимодействие между людьми, предполагающее обмен информацией и передачу сведений между отдельными людьми и группами.

Принята следующая типология коммуникаций:

- 1) между организацией и внешней средой;
- 2) между подразделениями;
- 3) внутри подразделения по уровням производства и управления;
- 4) межличностные;
- 5) неформальные.

Функции:

- контроль поведения;
- мотивация;
- эмоциональное выражение работников;
- принятие управленческих решений.

Виды коммуникаций:

- персональная словами;
- словесные устные;
- персональные письменные;
- письменные групповые.

Коммуникативный поток перемещается:

- 1) в вертикальном направлении:
  - нисходящие (коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню);
  - восходящие (восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню);
- 2) в горизонтальном направлении (когда общение происходит между членами одной группы или рабочей

#### 42. Противоречия, конфликты и компромиссы

Противоречие является наиболее часто встречающейся реакцией подчиненных на решения, принимаемые руководителями.

Причинами противоречий могут стать некомпетентность, низкий уровень квалификации сотрудников либо внедрение нового продукта или услуги.

Все возможные в организации противоречия можно разделить на три вида:

- 1) системные противоречия - противоречия, отражающие взаимодействие между управляющей и управляемой системами;
- 2) производственные противоречия - это противоречия, возникающие в рамках отдельных подсистем;
- 3) личностные противоречия - противоречия, которые отражают бытовой уровень отношений между людьми.

Выделяют четыре степени противоречия - различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Степень «различие» характеризуется тем, что руководитель и подчиненные достигают в целях и основных средствах ее достижения, но у них имеется разный подход к отдельным сторонам реализации поставленных задач.

Для степени «поляризация» характерны разные подходы к методам и средствам достижения поставленной цели.

Степень «столкновение» характеризуется тем, что подчиненные понимают и поддерживают только часть поставленной цели.

Антагонизм характеризуется различными подходами руководителем и исполнителем к общей цели или средствам и методам их реализации.

#### 43. Координация в организациях

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация. Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации.

Различают следующие виды взаимозависимости подразделений предприятия:

- 1) номинальная взаимозависимость. Подразделение, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны;
- 2) последовательная взаимозависимость. При таком типе связи работа подразделений, занятых на последующих этапах работы, зависит от работы на предыдущих этапах. При последовательной взаимозависимости требуется более тесная координация, чем при номинальной, особенно на более поздних этапах производства;
- 3) обоюдная взаимозависимость. При таком отношении вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом работы другого и наоборот. При осуществлении номинальной взаимозави-

#### 44. Понятие мотивации

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Существует также много других определений, но на следующее нужно обратить особое внимание.

Мотивация - это состояние личности, которое определяет степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действия определенных мотивов.

Стимулирование - процесс использования различных стимулов для мотивирования.

Следует определить основные задачи мотивации.

Во-первых, это формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда.

Во-вторых, это обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения.



Переход с одной ступени противоречий на другую осуществляется путем создания или предотвращения конфликтов.

Конфликт - это временное эмоциональное состояние человека или группы людей в результате некоторых возмущающих воздействий.

В зависимости от характера влияния конфликта на деятельность организации выделяют конструктивные, стабилизирующие и деструктивные конфликты. Возникновение конструктивных конфликтов способствует повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее структуры и установления новых связей. Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы или закрепление признаков существующей нормы. Деструктивные конфликты могут стать причиной разрушения устоявшейся нормы и углубления проблемных ситуаций. Кроме того, выделяются еще деструктивно-ситуативные конфликты и деструктивно-тотальные. Участники деструктивно-ситуативных конфликтов пытаются получить личную выгоду, а участники деструктивно-тотальных конфликтов добиваются престижа или власти.

Возможно деление конфликтов на деловые и эмоциональные.

Конфликты также разделяют на межличностные, групповые и межгрупповые.

При возникновении конфликтной ситуации различают пять основных возможных стилей поведения - избегание, приспособление, компромисс, соперничество и сотрудничество.

В-третьих, это формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

**Обобщенная характеристика теорий Д. МакГрегора «Х», «Y» и теории В. Оучи «Z».**

Теория «Х» (это собственно теория Ф. Тейлора) предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду. Они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять.

В теории «Y» повышенное внимание уделено природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. В последние годы теория «Y» получила развитие как теория «Z», выдвинутая профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом.

В теории «Z» каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями предприятия. Именно этим, по мнению Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

группы одного уровня, между руководителями или исполнительным персоналом одного уровня).

Факторы коммуникации:

- должностное положение работника;
- стиль управления;
- сложность изготавливаемой продукции;
- технология производства;
- условия внешней среды;
- географическое распределение подразделений;
- личный опыт и квалификация работника;
- разделение труда.

Элементы коммуникаций:

- 1) источник (отправитель) - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сигнал - сообщение, закодированное с помощью символа, его форма зависит от используемого канала передачи;
- 3) канал - средство передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

При коммуникации возможна односторонняя связь, которая является более оперативной, и двусторонняя.

Выделяют следующие модели коммуникаций:

- 1) коммуникация как действие;
- 2) коммуникация как взаимодействие;
- 3) коммуникация как процесс.

симости предприятия используют стандартную координацию, не затрагивающую людей непосредственно. Для обеспечения обоюдной взаимозависимости рекомендуются взаимное регулирование (отдельными и групповыми координаторами), а для последовательной взаимозависимости - планирование (работы людей и производства).

По своему характеру координационная деятельность бывает:

- превентивная, т.е. направленная на предвидение проблем и трудностей;
- устраняющая, т.е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;
- регулирующая, т.е. направленная на сохранение существующей схемы работы;
- стимулирующая, т.е. направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Наряду с согласованием деятельности подразделений предприятия координация также повышает надежность взаимодействия с внешней средой.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов, среди которых различают такие как: неформальная непрограммируемая, программируемая безличная, программируемая индивидуальная и программируемая групповая координация. Для осуществления координации предприятия могут использовать один или несколько таких подходов (механизмов).

## 5. Другие теории мотивации

Теория ожиданий В. Врума.

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Теория справедливости.

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает размер своего поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или от-

## 47. Тарифная система

Для регулирования оплаты труда работников бюджетной сферы предназначена Единая тарифная сетка, она является основой тарифной системы; Она представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников от рабочего разряда до руководителей организации.

Тарифная система - это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных групп и категорий персонала. К числу основных нормативов относятся тарифные сетки и ставки, тарифно-квалификационные справочники, квалификационные разряды, квалификационные категории.

Тарифные сетки по оплате труда - это инструмент регулирования оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации), состоит из определенного количества разрядов. Они представляют шкалу соотношений в оплате труда различных групп работников, включая количество разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифная сетка - в различных отраслях разная. Она может включать в себя разное количество разрядов: от 6 до 18. Каждому разряду соответствует определенный тарифный коэффициент. Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз тарифный заработок указанного разряда выше тарифного заработка первого разряда. При разработке Единой тарифной сетки за основу приняты следующие принципы ее построения:

- - определение исходной базы на уровне не ниже минимальной заработной платы, нарастание ставок оплаты по разрядам, обеспечивающим мате-

## 46. Заработная плата

Заработная плата - совокупность вознаграждений в денежной или (и) натуральной форме, полученных работниками за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время.

Основная заработная плата - обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии обработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника.

Повременной называется такая форма оплаты труда, когда основной заработок работника начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Повременная оплата может быть прямой и повременно-премиальной.

По способу начисления заработной платы повременная система подразделяется на три вида: почасовую, поденную и месячную.

По объекту начисления повременная система может быть индивидуальной и коллективной.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценки) на единицу готовой продукции.

Сдельная форма оплаты труда по методу начисления заработной платы может быть нескольких видов

## Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 48. Особенности управления организацией

Под управлением организацией понимают непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной, управленческой деятельности, которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

Важным моментом системы управления является организация работы по стимулированию роста производительности труда.

Аппарат управления - это «фабрики информации» с выходом продукции двух типов: информации (данные, документы, устная информация) и решений (краткосрочных и долгосрочных). В отдельных случаях аппарат управления специализируется в одной из этих областей.

К звеньям аппарата, производящим продукцию первого типа (информацию), относятся: подразделения, которые занимаются подготовкой технических инст-

Прямая сдельная предусматривает, что рабочий получает заработную плату пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ (чем больше сделал, тем больше получил).

Сдельно-премиальная система предусматривает награду с получением основной заработной платы за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам получение премии за обусловленный конечный результат при выполнении сделанного объема, установленного на предприятии.

Аккордная оплата труда - размер оплаты устанавливается не на отдельную операцию, а на весь заранее установленный комплекс работ с определением срока его выполнения.

Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Сдельно-прогрессивная система характеризуется тем, что оплата труда рабочих по неизменным расценкам производится только в пределах установленной исходной нормы, а вся выработка сверх этой базы оплачивается по расценкам, прогрессивно нарастающим в зависимости от перевыполнения норм выработки.

Сдельнопрогрессивно-премиальная система - та же самая, что и сдельно-прогрессивная, но помимо расценки предусматривается выплата премии за результаты и качество труда.

Косвенно-сдельная система - заработок рабочего ставится в зависимость не от личной выработки, а от результатов труда рабочих, которых они обслуживают.

ружкий, бухгалтерия и финансовые подразделения, подразделения, подготавливающие информацию для общественности.

К звеньям аппарата, основной продукцией которых является производство решений, относятся: подразделения по управлению производством, подразделения по управлению продажам; аппарат высшего руководства.

Организационная структура управления - понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями, распределение задач и функций по всем звеньям, распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

В системе управления организаций наиболее важны две группы функций: функции управления производством и функции управления управленческой деятельностью. Они реализуются набором процедур управленческой деятельности, осуществляемых субъектом управления.

существовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

риальную заинтересованность работников в труде высокой квалификации;

- тарифная сетка базируется на сопоставлении сложности трудовых функций различных групп и категорий персонала, конкретных должностных обязанностей работников и их образовательного уровня;

- условия, тяжесть, напряженность труда, значимые сферы его приложения, региональные особенности, количественные и качественные параметры результатов труда должны учитываться посредством других элементов заработной платы, по отношению к которым тарифная ставка как оплата нормы труда является основой формирования всего заработка;

- группировка профессий рабочих и служащих по признаку общности выполняемых работ. Категория рабочих с позиции общности функций представлена в ЕТС одной группой.

Тарифные сетки имеют следующие характеристики: диапазон тарифной сетки, количество разрядов.

Тарифная ставка первого разряда определяет минимальный необходимый заработок неквалифицированного рабочего данной отрасли. Тарифную ставку, соответствующую тому или иному разряду, получают путем умножения тарифной ставки 1-го разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда.

Для рабочих, занятых на тяжелых и особо тяжелых работах и на работах с вредными условиями труда, а также для отдельных профессий рабочих 6-го разряда, занятых управлением мощными и особо сложными строительными машинами, установлены повышенные тарифные ставки.

#### 49. Планирование деятельности организации

Основной формой планирования деятельности организации является бизнес-планирование. Под бизнес-планом понимают обоснование финансовой устойчивости предприятия и его способности приносить прибыль.

Различают следующие типы бизнес-плана:

1) бизнес-план инвестиционного проекта - обоснование привлекательности проекта для потенциальных инвесторов. Этот план содержит краткие выводы по результатам маркетинговых исследований, обоснование стратегии выхода на рынок, а также предполагаемые результаты проекта;

2) концепция бизнес-плана - основа для проведения переговоров с потенциальными инвесторами для выяснения возможности их участия в проекте, условий этого участия и степени заинтересованности партнеров;

3) бизнес-план компании или группы компаний - представляет собой стратегическое видение развития организации на определенный период. Как правило, предлагается либо советом директоров, либо специально созданными группами стратегического планирования. Этот план утверждается собранием акционеров. Такой бизнес-план содержит основные показатели, обосновывающие размер необходимых инвестиций и основные результаты деятельности организации за определенный период;

4) бизнес-план отдельного подразделения (центра финансовой ответственности). Подразделения полностью отвечают за финансовые результаты своей деятельности и обладают самостоятельностью при при-

#### 50. Виды рисков

Под риском понимают угрозу, опасность возникновения ущерба в самом широком смысле слова.

1. Чистый риск - возможность получения отрицательного или нулевого результата: природные риски; экологические; политические; транспортные.

2. Спекулятивные риски - возможность получения и отрицательного и положительного результата: коммерческие; производственные; торговля; финансовые; валютные; кредитные; инфляционные; риск ликвидности; селективный.

Предпринимательский риск - это опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Потери в предпринимательской деятельности можно разделять на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Для выбора метода оценки рисков необходимо выделить зоны риска в зависимости от ожидаемых потерь:

1) безрискованность - область, в которой потери не ожидаются;

2) зона допустимого риска - область, в пределах которой величина потерь не превышает ожидаемой прибыли;

3) зона критического риска - это область, в которой потери превысят ожидаемую прибыль вплоть до величины полной выручки;

4) зона катастрофического риска - область, в которой величина потерь превышает выручку и может достичь собственного капитала организации.

#### 51. Методы принятия решений в организации

Принятие решений - главная обязанность любого руководителя, на выполнение которой уходит значительная часть времени. Оценка руководителя производится исходя из числа и значимости принятых им решений. Существует следующая классификация решений, принимаемых организацией:

Критерии	Классы решений
Степень структурирования	<ul style="list-style-type: none"><li>• Слабоструктурированные (незапрограммированные)</li><li>• Высокоструктурированные (запрограммированные)</li></ul>
Содержание	<ul style="list-style-type: none"><li>• Экономические</li><li>• Социальные</li><li>• Организационные</li><li>• Технические</li><li>• Научные</li></ul>
Количество целей	<ul style="list-style-type: none"><li>• Одноцелевые</li><li>• Многоцелевые</li></ul>
Длительность действия	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стратегические (долгосрочные)</li><li>• Тактические (среднесрочные)</li><li>• Оперативные (краткосрочные)</li></ul>
Лицо, принимающее решение	<ul style="list-style-type: none"><li>• Индивидуальные</li><li>• Групповые</li></ul>
Уровень принятия решения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организации в целом</li><li>• Структурных подразделений</li><li>• Функциональных служб</li><li>• Отдельных работников</li></ul>
Глубина воздействия	<ul style="list-style-type: none"><li>• Одноуровневые</li><li>• Многоуровневые</li></ul>
Направление решения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внутри организации как системы</li><li>• Выходящие за ее пределы</li></ul>

Решения можно оценивать по двум критериям:

#### 52. Стили руководства и принятия решений в организации

Различают четыре основных стиля руководства в организации.

1. Инструктирование - жесткий авторитаризм. Этот стиль руководства характеризуется в первую очередь тем, что руководитель самостоятельно принимает решения и дает жесткие инструкции исполнителям, при этом осуществляется строгий контроль за выполнением принятых решений. Инструктирование предполагает, что руководитель в большей степени ориентирован на осуществление поставленных задач и гораздо в меньшей степени ориентирован на человеческие отношения в организации. Обычно данный стиль руководства применяется для подчиненных с низким уровнем готовности.

2. Поддержка - мягкий авторитаризм. При этом стиле руководства руководитель после принятия решения обсуждает с подчиненными различные варианты реализации и детали принятого решения. Это сводит к минимуму ошибки руководства. Поддержка предполагает, что руководитель в одинаковой степени ориентирован на поставленные задачи и на человеческие отношения. Обычно при осуществлении такого стиля руководства подчиненные пытаются принять на себя ответственность за выполнение поставленных перед ними задач, однако в связи с недостаточной степенью готовности они не в состоянии этого сделать.

3. Вовлечение - консультативно-демократический стиль, при котором руководитель и подчиненные вместе обсуждают и принимают решения. Тот факт, что подчиненные привлекаются к принятию решений, по-

Управление рисками при формировании и реструктуризации предприятий включает:

- 1) распознавание, анализ и оценку степени риска;
- 2) разработку мер по предупреждению минимизации и страхованию риска.

Для организации важно сформировать стратегию управления рисками:

- какие виды рисков могут возникнуть;
- способы управления этими рисками;
- какой максимальный объем риска может принять на себя организация.

Система управления рисками:

- 1) создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений;
- 2) выделение специальных подразделений, которым поручается управление рисками;
- 3) выделение средств и формирование специальных резервов для страхования рисков и покрытия убытков.

Кризисное управление используется для ликвидации последствий рискованной деятельности. Организация должна определить сумму общего риска, которая складывается из частных рисков. Величина риска определяется при помощи коэффициента риска:

$$K_{\text{риск}} = \frac{\text{убыток}}{\text{V собственн. средств}}$$
$$0,3 < K_{\text{риск}} < 0,7$$

вышает их причастность и помогает увеличить общую эффективность деятельности организации. Вовлечение предполагает, что руководитель гораздо больше ориентирован на человеческие отношения, чем на решение задачи. Этот стиль руководства лучше всего применять для подчиненных с достаточно высоким уровнем готовности.

4. Делегирование - вовлеченно-демократический стиль руководства, который прежде всего характеризуется делегированием полномочий и ответственности. Руководитель наделяет своих подчиненных достаточно большими полномочиями, вследствие чего исполнители осознают свою причастность к целям организации. Подчиненные в состоянии обеспечить достижение поставленных целей, при этом качество работы организации значительно повышается. При этом стиле руководитель мало ориентирован как на задачу, так и на человеческие отношения.

Функции руководителя:

1. Традиционное управление: 1) принятие решений;
- 2) планирование; 3) организация; 4) контроль.
2. Коммуникация: 1) обмен информацией; 2) работа с документами.
3. Управление людьми: 1) мотивация; 2) дисциплина; 3) управление конфликтом; 4) кадры; 5) обучение;
- 6) создание команды.
4. Взаимодействие: 1) взаимодействие внутри организации; 2) взаимодействие с внешним миром.

нятии решений. Как правило, центры финансовой ответственности действуют на основании нормативов, устанавливаемых сверху. Бизнес-план центра финансовой ответственности представляет собой обоснование направлений развития деятельности подразделения и выделение централизованно распределяемых средств;

5) технико-экономическое обоснование получения кредита - представляет собой обоснование целей и выгод для организации, выдающей кредит, от реализации того или иного проекта. Содержит общее описание проектов, под которое дается кредит. Технико-экономическое обоснование также включает в себя описание самой продукции или услуги или описание финансового результата и описание рынка сбыта продукции;

6) заявка на получение гранта. Грант представляет собой периодические выплаты либо одному физическому лицу, либо группе лиц, которые реализуют цели в области исследований, научных разработок и т.п. Бизнес-план гранта - это описание результатов, которые будут получены в результате получения гранта.

Бизнес-план развития региона или города - представляет собой обоснование социально-экономических перспектив развития регионов и объемов финансирования, необходимых для их реализации.

- 1) соответствие объективным требованиям к хорошему решению в то время, когда оно принимается;
- 2) правильность решения, выявляемая позднее.

Процесс принятия решений включает следующие стадии:

- выявление и определение проблемы;
- поиск информации и альтернатив решения;
- выбор среди альтернатив;
- принятие решения.

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на кого ориентировано лицо, принимающее решение: рациональный, административный и интуитивный.

Следующий вопрос, возникающий при принятии решений, - это кто должен его принимать. Существует несколько возможных вариантов:

- 1) руководитель может принимать решение один;
- 2) решение может быть принято руководителем после консультации с другими;
- 3) те, на кого влияет решение, могут принимать его как группа.

Существует несколько научно обоснованных методов группового принятия решений, среди них - мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи.

Мозговая атака предпринимается группой как процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

Метод номинальной группы оформивает обсуждение или общение друг с другом до определенного предела.

Метод Дельфи. Он сходен с методом номинальной группы с той разницей, что физического присутствия всех членов группы не требуется.

### 3. Психологические закономерности управленческой деятельности

1. Закон неопределенности отклика, или закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Разные люди или даже один и тот же человек, но в разное время могут по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Если не учитывать этот закон, то это может привести к непониманию потребностей и ожиданий субъекта, действия которого могут стать неадекватными по отношению к коллегам, партнерам, руководителям.
2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.
3. Закон возрастной асинхронности<sup>TM</sup>. В разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях развития.
4. Принцип универсальной талантливости. Нет людей неспособных, есть люди, занимающиеся не своим делом.
5. Принцип развития - способности человека развиваются в результате изменения условий жизни, личности и интеллектуально-психологических тренировок.
6. Принцип неисчерпаемости - следует из предыдущего принципа. Ни одна оценка человека при его жизни не может быть окончательной.
7. Закон неадекватности самооценки.
8. Закон расщепления смысла управленческой информации - любая управленческая информация (по-

### 55. Типология личности

По признаку концентрации внимания и получения энергии различают экстравертов и интровертов.

Для экстравертов характерно концентрировать внимание на внешнем мире, других людях и происходящих событиях; направлять свою энергию вовне и получать энергию от внешних источников (впечатления, события и контакты с людьми). Наиболее лучший способ обучения для них - практика и обсуждение<sup>У</sup> экстравертов обычно присутствуют разносторонние интересы. Они склонны сначала говорить, а потом обдумывать сказанное. Экстраверты общительны и экспрессивны, они всегда стараются брать инициативу во всем в свои руки.

Основная черта интровертов - то, что они получают энергию из своего внутреннего мира и из своих впечатлений и переживаний. В качестве способа общения они предпочитают письмо. В процессе обучения склонны много обдумывать и размышлять. Как правило, интроверты сначала обдумывают ситуацию, а потом что-либо говорят. Люди такого типа обычно замкнутые и сдержанные.

По способу сбора информации различают склонных к сенсорному и интуитивному получению информации людей.

Люди, полагающиеся на свои ощущения, воспринимают поступающую информацию посредством зрения, слуха и других органов чувств. Такие люди наблюдают за происходящим вокруг них и могут распознавать значимость конкретной ситуации. Для них важным фактором является конкретность информации. При принятии решений они опираются на реальные факты. Люди такого типа склонны доверять своему опыту.

## Глава 7. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 54. Человеческий фактор в организации

Человеческий фактор играет важную роль в деятельности организации. Одна из основных проблем организационного поведения - проблема исполнения. Формула исполнения имеет вид:

$$\text{Исполнение} = \text{Индивидуальные свойства} \times \text{Усилия} \times \text{Организационная поддержка}$$

Индивидуальные способности определяют способность работника выполнять задания, условия связаны с желанием исполнить, а организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения.

Платонов раскрыл проблемы управления индивидуальным поведением. Он выделил биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы); индивидуальные формы отражения объективной реальности (память, внимание, мышление); социально обусловленную подсистему (управленческая направленность, отношения между людьми); подсистему опыта (умения, навыки, знания).

При осуществлении управленческой деятельности нужно учитывать психологические особенности возрастных этапов пути работника. У действующих в организации людей можно выделить два периода:

1. Взрослость - ранняя (21-25); средняя (22-45) - пик интеллектуальных достижений; поздняя (45-55) - упадок физических и умственных сил; предпенсионный возраст (55-60) - пик наиболее общих социальных достижений.

### 56. Типы личности - экстрасерты

Экстраверт, чувствующий, сенсорный, решающий. Люди, готовые прийти на помощь, тактичные, соперничающие, организованные, высоко ценящие гармоничное взаимодействие с другими людьми. Характерные черты таких людей - хорошая работа в команде, большое внимание потребностям и желаниям других людей, своевременное и аккуратное выполнение заданий.

Экстраверт, чувствующий, интуитивный, решающий. Присущи логичность решений и действий, организованность, целеустремленность, решительность, уверенность в правильности собственной точки зрения. В процессе работы в организации такие люди разрабатывают хорошо продуманные планы, придают структуриванность работе компании.

Экстраверт, мыслительный, сенсорный, решающий. Люди, которым присущи логичность, аналитический склад ума, решительность. Жестко мыслящие люди, способные заблаговременно организовать факты и действия. Они могут предусмотреть возможность возникновения ошибок, критически анализируют программы, делая упор на логику.

Экстраверт, интуитивный, чувствующий, воспринимающий. Новаторы, энтузиасты, разносторонние личности, обладающие глубокой проницательностью. При работе в организациях часто являются энтузиастами всевозможных изменений, проявляют инициатизм, заражая энергией остальных работников, стараются поддерживать окружающих.

Экстраверт, интуитивный, мыслительный, воспринимающий. Новаторы, индивидуалисты, разносторонние

2. Старение - удаление от дел, старость, одряхление (65-75).

Руководитель должен иметь в виду, что каждый период предполагает определенные особенности поведения личности в организации. С возрастом идет накопление опыта и формирование навыков, но в то же время формируются стереотипы, которые уменьшают скорость овладения новыми знаниями и умениями. Кроме того, нужно учитывать, что с возрастом сохраняется работоспособности сотрудников будет зависеть от уровня сложности решаемых ими задач и от их способности к постоянному обучению.

Динамику психической деятельности человека (т.е. скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов, направленность психической деятельности) определяет темперамент. Выделяют следующие свойства темперамента:

- сензитивность - это чувствительность к воздействию внешней среды;
- реактивность - это характерная особенность непроизвольных реакций;
- активность - определяющая произвольные действия и их балансы;
- пластичность поведения (адаптивность) - ригидность (негибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности с изменением поведения при изменениях во внешней среде).

Физиологическая основа темперамента - основные свойства нервной системы. Это сила - слабость; уравновешенность - неуравновешенность; подвижность - инертность.

люди с аналитическим складом ума, склонные к предпринимательству. Ценны для организации, так как рассматривают трудности как возможности для роста, предлагают новые способы решения задач.

Экстраверт, сенсорный, мыслительный, воспринимающий. Прагматичные, реалистичные люди, которые ориентируются на действие и стремятся выбирать наиболее эффективные пути. При работе в организации они стремятся сдвигать дела с места, привносят в работу реализм, готовы пойти на риск, имеют склонность к переговорам и компромиссам и хорошо подмечают и отслеживают различные факты.

Экстраверт, сенсорный, чувствующий, воспринимающий. Дружелюбные, жизнелюбивые, гармоничные, привлекательные, тягущиеся к другим люди. При работе в организации они привносят в нее энтузиазм и сотрудничество, предлагают активные действия, могут объединить людей и ресурсы, создают организации позитивный имидж, воспринимают людей такими, какие они есть.

Экстраверт, чувствующий, интуитивный, решающий. Люди с таким типом личности гармоничны, любят порядок, искусны в отношениях с людьми, терпимы к людям, которые ценят и поощряют общение. В процессе работы такие люди стараются привносить твердые убеждения относительно того, как организации следует обращаться со своими работниками.

становления, приказы, директивы) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе продвижения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено иносказательными возможностями иносказательного языка информации, а также различиями в образовании, интеллектуальном развитии, психическом развитии и физическом состоянии субъектов управленческой деятельности. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которое она проходит.

9. Закон самосохранения - ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности и чувства собственного достоинства.

10. Закон компенсации - при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях внешней среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями и навыками. Это так называемый компенсаторный механизм, который срабатывает бессознательно. Этот закон не имеет права на существование на высоких уровнях управленческой деятельности.

Люди, полагающиеся на интуицию, воспринимают информацию в виде целостной картины и концентрируются на взаимоотношениях и связях между реальными фактами. Их преимуществом является то, что они хорошо видят новые возможности и разные подходы к проблемам. Интуитивные люди полагаются на творческое озарение, обладают склонностью к абстрагированию и теоретизированию.

По способу принятия решений различают людей мыслительного и чувствующего типа. Первые в процессе принятия решений принимают в расчет последствия совершения тех или иных действий, всегда стараются посмотреть на ситуацию со стороны и оценить ее объективно. Люди чувствующего типа в процессе принятия решения концентрируют внимание на том, что представляется важным для них самих и для других людей, пытаются мысленно представить себя находящимися на месте других людей.

По признаку ориентации во внешнем мире выделяют людей решающего и воспринимающего типа. Первые склонны вести упорядоченный образ жизни, стремятся внести в свою жизнь порядок и держать все под контролем. Для таких людей важно соответствовать построенным планам и графикам.

Люди воспринимающего типа ведут гибкий и спонтанный образ жизни и стремятся испытать жизнь вместо того, чтобы ее контролировать. Заранее построенные планы и решения представляются им чем-то, что ограничивает их свободу деятельности, и в связи с этим они увлекаются процессом восприятия информации, стремятся попробовать все новое.

### ■ 57. Типы личности - интроверты

Интроверт, мыслительный, сенсорный, восприимчивый. Люди, любящие контролировать ситуацию, знать все факты. Люди такого склада целесообразны и реалистичны, убедить их в чем-либо можно только при помощи аргументов, с которыми невозможно спорить. Они способны устранять проблемы, реагируя на потребности настоящего момента времени, сохранять хладнокровие в кризисных ситуациях.

Интроверт, сенсорный, мыслительный, решающий. Основательные, упорные, систематичные, трудолюбивые, внимательные к деталям люди. В организации такие люди стабильно выполняют все задания в соответствии с заданным графиком.

Интроверт, мыслительный, интуитивный, восприимчивый. Рациональные, любознательные, склонные к абстракции люди. Отличительная черта - предпочтение организовывать идеи, а не людей и ситуацию. В процессе работы они разрабатывают логичные и сложные схемы, проявляют квалификацию в решении сложных задач.

Интроверт, интуитивный, чувствующий, решающий. Могут оказывать влияние на окружающих, которое сначала можно не заметить, склонны к глубокому сопереживанию, углублению в себя, вере в свое собственное видение и поиску гармонии. В работе ориентируются на то, как в будущем удовлетворить потребности людей, последовательно выполняют принятые на себя обязательства, работают с полной отдачей.

Интроверт, интуитивный, мыслительный, решающий. Независимые, целеустремленные люди, индивидуалисты; привержены одной идее, верят в свое видение

### 58. Деловое поведение работников и межгрупповое поведение

Развитие и динамика группы зависят от делового поведения работников. Два подхода к определению делового поведения:

1) деловое поведение как способность руководителя к организации индивидуальных рабочих мест, где достижение эффективных конечных результатов зависит прежде всего от самих работников, от личной профессиональной квалификации и от умения организовать дело;

2) деловое поведение как способность руководителя к совместной организации работ, где достижение эффективных конечных результатов зависит от способов партнерского сотрудничества.

Свойства делового поведения:

\* функциональная определенность. Каждый работник знает, какие виды работ он должен выполнять на своей должности. В должностных инструкциях определяется ответственность работника и его права;

\* временная заданность. Деловое поведение всегда имеет временную заданность, т.е. деловое поведение протекает в определенных временных границах и становится напряженным в зависимости от сроков начала и окончания работ. Данный параметр может сковывать инициативу работника или стимулировать ее. Этот фактор позволяет предельно мобилизовать нравственно-психологические ресурсы;

\* самоорганизуемость. Деловое поведение может разворачиваться как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы. Если внешне заданная программа нарушена, то деловое поведение работника может проявляться как спра-

### 59. Горизонтальные связи в организации

Формы горизонтальных связей:

1) использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы;

2) установление взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;

3) создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;

4) создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;

5) создание новых «интегрирующих» органов в управлении горизонтальными процессами;

6) переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности;

7) установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

Целевые группы - форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля; создаются на временной основе; состоят из специалистов разных подразделений, занятых в группе все рабочее время или частично.

Условия эффективных взаимодействий:

1) система мотивации работников - влияет на склонность работников к выполнению заданий; работнику должны быть понятны общие задачи. Обязательное условие - подбор основных поощрительных средств для всех работников;



ведливое требование отладить ее, чтобы на этой основе скорректировать свое личное поведение.

Деловое поведение характеризуется сценарной воспроизводимостью в зависимости от конкретной управленческой ситуации.

Одной из основных проблем является проблема исполнения. Исполнение складывается из индивидуальных свойств работника, прилагаемых усилий и организационной поддержки.

Индивидуальные свойства включают:

1) биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы человека и т.п.);

2) индивидуальные формы отражения объективной действительности (психические процессы - память, внимание, мышление);

3) подсистему опыта (знания, умения и опыт);

4) социально обусловленная система (направленность личности и ее ценностные ориентации).

Межгрупповое поведение - основной фактор, от которого зависит действенность организационных структур управления. Группы и подгруппы, существующие в организации, должны сотрудничать для достижения общей цели.

С точки зрения поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальные системы управления являются более предпочтительными, чем пирамидальные структуры.

Основная задача для руководства - определить, какой уровень сотрудничества или конкуренции является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке.

имеющихся у организации возможностей. При работе организуют идеи в конкретные планы действия, подталкивают компанию к целостному пониманию системы и взаимодействия ее частей, развивают навыки анализа и конструирования.

Интроверт, сенсорный, чувствующий, решающий. Отзывчивые, лояльные, внимательные, готовые прийти на помощь люди. В процессе работы учитывают потребности окружающих, стараются использовать развитые навыки отслеживания результатов для достижения цели организации, с ответственностью подходят к выполнению рутинной работы, рассмотрению деталей работы, могут затрачивать дополнительные усилия, чтобы оказать помощь другим.

Интроверт, чувствующий, интуитивный, воспринимающий. Гибкие, открытые, проницательные, склонные к идеализации люди. Они работают над поиском места в компании для каждого сотрудника, стремятся сгруппировать людей вокруг общей цели организации, ищут для организации новые возможности и идеи, продвигают систему ценностей компании; в вопросах, которые касаются их идеалов, такие люди проявляют настойчивость.

Интроверт, чувствующий, сенсорный, воспринимающий. Мягкие, внимательные, способные проявить сочувствие люди. При работе в организации в первую очередь обращают внимание на человеческий фактор в организации, проявляют максимальное внимание к потребностям людей, стараются действовать на благо других, обладают духом сотрудничества, что позволяет им сводить вместе людей и задачи.

2) назначение линейных руководителей. Работа экспертов в целевых группах не будет эффективной, если они не будут иметь возможности контактировать со своими линейными руководителями;

3) участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решения. Если принятие решения является важным для конфетного подразделения или может повлиять на него в будущем, сотрудники должны принимать участие в принятии этого решения;

4) участники должны иметь полномочия привлечь к участию в работе свои подразделения, так как обычно поставленная задача требует вовлечения других подразделений;

5) горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным процессом. В этом принципе заключена проблема совмещения использования времени на прямые обязанности работника и на работу в целевой группе;

6) практика решения конфликтных ситуаций. При возникновении конфликта возможно два пути решения; либо специалисты исследуют проблему конфликта и пытаются найти альтернативное решение, которое бы удовлетворило большинство, либо сами работники добиваются принятия альтернативы, на которой настаивает большинство сотрудников их подразделения;

7) руководство. Если участники группы выбираются в основном из одного подразделения, то чаще всего во главе становится руководитель этого подразделения. Если же участники группы выбираются в более или менее равной степени из разных подразделений, то выбор руководителя требует большего изучения. Учитываются личные качества и опыт руководителя.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ</b>	
1. Понятие и сущность организации	3
2. Принципы статической и динамической организации	3
3. Классическая теория организации	3
4. Бюрократическая теория организации	3
5. Ситуационные теории организации	5
6. Теория организационного потенциала	5
7. Теория институтов и институциональных изменений	5
8. Организационная концепция человеческих отношений	5
9. Теория систем	7
10. Схемы отношений индивидов в организации	7
<b>Глава 2. ЗАКОНЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
11. Зависимость, закон и закономерность	7
12. Закон синергии	7
13. Закон самосохранения и закон развития	9
14. Закон информированности-упорядоченности и закон единства и синтеза	9
15. Закон композиции и пропорциональности и специфические законы социальной организации	9
16. Другие законы, взаимосвязь законов и степень их влияния	9
<b>Глава 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>	
17. Анализ внутренней и внешней среды организации	11
18. Технология создания и регистрации организаций	11
19. Способы классификации организаций	11
20. Хозяйственные организации	11
21. Правовые формы организаций	13
22. Организационно-правовые формы организаций	13
23. Полное товарищество	13
24. Товарищество на вере	13
25. Основные типы организаций по функциональному назначению	15
26. Объединения организаций	15
27. Сущность ТНК	15
28. Сущность ФПГ	15
<b>Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>	
29. Процесс формирования организационной структуры	17
30. Виды организационных структур	17
31. Проектное и матричное управление	17
32. Централизация и децентрализация	17
33. Основные этапы реорганизации	19
34. Контроллинг и его виды	19
35. Общие положения о структуре и содержании международного стандарта учета	19
36. Структура процесса аудита	19
<b>Глава 5. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. МОТИВАЦИЯ</b>	
37. Организационная культура, ее свойства и функции	21
38. Этапы развития и формирования организационной культуры	21
39. Группа как субъект организационной деятельности и как объект управления	21
40. Групповая динамика	21
41. Организационные коммуникации	23
42. Противоречия, конфликты и компромиссы	23
43. Координация в организациях	23
44. Понятие мотивации	23
45. Другие теории мотивации	25
46. Заработная плата	25
47. Тарифная система	25
<b>Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	
48. Особенности управления организацией	25
49. Планирование деятельности организации	27
50. Виды рисков	27
51. Методы принятия решений в организации	27
52. Стили руководства и принятия решений в организации	27
53. Психологические закономерности управленческой деятельности	29
<b>Глава 7. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
54. Человеческий фактор в организации	29
55. Типология личности	29
56. Типы ЛИЧНОСТИ - экстраверты	29
57. Типы ЛИЧНОСТИ - интроверты	31
58. Деловое поведение работников и межгрупповое поведение	31
59. Горизонтальные связи в организации	31