

Теория организации

Тема 1

Методологические основы Теории
организации

План лекции

- 1. Система наук об организации
 - 2. Законы организации
 - 3. Принципы организации
 - 4. Этапы развития организации
 - 5. Сохранение равновесия организации и её целостности
-

1. Система наук об организации

Основные термины и понятия:

- **Теория** (греч. θεωρία — рассмотрение, исследование) — учение, система идей или принципов, выступает как форма научных знаний, что создает целостное представление о закономерности.

В теории одни суждения выводятся из других суждений на основе некоторых правил логического вывода.

Теории формулируются, разрабатываются и проверяются в соответствии с научным методом.

Основные термины и понятия:

- Организация (от греч. ὄργανον — инструмент) — целевое объединение ресурсов.
 - — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
 - Термин употребляется преимущественно для обозначения социальной группы, которая распределяет выполнение задач между участниками для достижения определённой коллективной цели.
 - Организации, созданные человеком (людьми), характеризуются наличием человека как активного ресурса. Для организаций, созданных человеком, характерно наличие ресурсов (функций) управления и планирования.
-

Основные термины и понятия:

- **Теория организации** - научная дисциплина, которая формирует представления о закономерности генезиса и сущности связей организации.
 - **Теория организации** – система научных знаний, которая обобщает организационный опыт и отображает сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.
 - **Теория организации** – научная дисциплина, которая формирует представления о закономерностях функционирования социальных образований.
-

Основные термины и понятия:

Тектология, или «всеобщая организационная наука» — научная дисциплина, разработанная учёным-экономистом [А. А. Богдановым](#), или «всеобщая организационная наука» — научная дисциплина, разработанная учёным-экономистом А. А. Богдановым в [20-х годах](#), или «всеобщая организационная наука» — научная дисциплина, разработанная учёным-экономистом А. А. Богдановым в 20-х годах [XX века](#).

В соответствии с фундаментальными предпосылками [тектологии](#), два и более элемента, включённые в единый процесс, могут при особой организации (организованности) превосходить по эффективности функционирование этих же элементов по отдельности, а могут и уступать

Основные термины и понятия:

Систéма (от др.-греч. (от др.-греч. целое, составленное из частей; соединение) — множество (от др.-греч. целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которые образуют определённую целостность, единство.

Общая теория систем — научная и методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы.

Кибернэтика (от др.-греч. (от др.-греч. — «искусство управления» (от др.-греч. — «искусство управления») — наука (от др.-греч. — «искусство управления») — наука об общих закономерностях получения, хранения, передачи и преобразования информации (от др.-греч. — «искусство управления») — наука об общих закономерностях получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах (от др.-греч. — «искусство управления») — наука об общих закономерностях

Основные термины и понятия:

Управление — в кибернетике: гомеостатическая целесообразная система, предназначенная для саморегулирования

Теория управления — наука о принципах и методах управления различными системами.

Управление – целенаправленное переведение системы в новое состояние

Синергетика - междисциплинарное
междисциплинарное направление науки
междисциплинарное направление науки, изучающее общие закономерности явлений и процессов в сложных неравновесных системах
междисциплинарное направление науки, изучающее общие закономерности явлений и процессов в

Система наук об организации

Научные дисциплины	Изучаемые аспекты
Теория организации	Сущность организаций, типы, цели, миссия, среда, структура, коммуникации, механизм функционирования, адаптация, динамика организации
Теория управления	Субъекты и объекты управления, мотивация, принятие решений, руководство, методы, закономерности, принципы, функции
Психология	Личность, поведение, отношение к труду, обучение, мотивация, удовлетворенность
Социология	Групповая динамика, роли, статус, власть, организационная культура

Система наук об организации

Научные дисциплины	Изучаемые аспекты
Экономические науки	Регулирование, рыночные отношения, экономическая стратегия, эффективность
Юридические науки	Законодательное регулирование, правила, нормативы, санкции, ответственность
Информатика	Информационные потоки, обоснование решений, информационные технологии, телекоммуникации
Статистика	Количественные показатели состояния и развития

Задача теории организации — изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, и на происходящие в них изменения, на обеспечение необходимых результатов.

Вклад **психологии** в теорию организации проявляется в наибольшей мере через прогнозирование поведения индивидов, выявление условий, мешающих или способствующих рациональным действиям людей.

Исследования в области **социологии** расширяют методологические основы теории организации. Это выводы и рекомендации, касающиеся организационных структур, бюрократии, коммуникаций, природы конфликтов, мотивации деятельности человека и его места и роли в социальных системах.

Связь теории организации **с экономической наукой** определяется выводами и рекомендациями по отношениям собственности, методам экономического стимулирования и оценки эффективности функционирования.

Особую значимость приобретает связь теории организации **с юридической наукой** — это вопросы гражданского, трудового и административного права. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, регулирующих отношения.

2. Законы организации. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность».

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы.

Каждый процесс включает 4 составляющие:

- входное воздействие (вход) (поступающая информация, распоряжение руководителя)
 - преобразование входящего воздействия (обработка вход воздействия по известным или новым алгоритмам)
 - результат преобразования входящего воздействия (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя)
 - влияние результата на входное воздействие (корректировка алгоритма обработки начального входного воздействия или изменение его значения)
-

2. Законы организации. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность».

- Между входным воздействием и выходным результатом имеется *зависимость*, которая может иметь различный вид: табличный, графический, формульный, словесный.
- *Зависимости* могут быть *объективными* (формируются независимо от воли и сознания людей) и *субъективными* (формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны);
- *кратковременными* (например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени) и *долговременными* (например, зависимость заработной платы работника от его производительности);
- ~~*моральными*~~ (связаны с соблюдением в обществе норм повеления человека, идеалов добра и зла) и *аморальными* (связаны с обычаями и традициями,

Все решения и поступки человека так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям.

-
- *Закон* – это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах; является общепринятой нормой для большой группы людей или организаций (такие нормы в Библии, Коране); получила признание и поддержку авторитетных ученых (законы организации).
 - Закономерность является частью закона.
 - Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.
 - Таким образом, закон имеет механизм действия и механизм использования.
 - *Механизм действия* заключается в формировании зависимости выходных параметров от входных,
 - *Механизм использования* - это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.
-

2. Законы организации

Законы организации

общие

частные

специфические

Законы отображают необходимые, существенные, устойчивые и повторяющиеся отношения между явлениями процессами в функционировании и развитии организации

Общие (универсальные) законы –
действуют во всех системах (организациях)

- Синергии
 - Самосохранения
 - Развития
 - Наименьших
 - Онтогенеза (преобразования)
-

Закон синергии: Общий потенциал ресурсов какой-либо системы может быть больше или меньше простой суммы всех потенциалов ресурсов системы

Слово «**потенциал**» происходит от латинского potentia

- сила и обозначает *источники, возможности, средства, ресурсы и запасы*, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи.

Потенциал зависит от каждого из работников и их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма руководителей.

Он может быть *имущественный и интеллектуальный, осязаемый и неосязаемый*

Закон синергии

Потенциал компании может быть представлен в десяти взаимодействующих видах:

производственный, организационный, экономический, социальный,, технологический, психологический, правовой, экологический, этический и политический.

Каждый ресурс компании имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений.

Совокупность ключевых характеристик определяет потенциал конкретного ресурса компании.

В реальной деятельности компании *важен потенциал не отдельного ресурса, а их совокупности.*

Возможны три варианта результатов их совместного использования:

- ресурсы в основном совместимы друг с другом и их общий потенциал будет равен (немного меньше или немного больше) сумме потенциалов всех составляющих ресурсов
- ресурсы хорошо подобраны или мешают деятельности друг друга и их общий потенциал будет на 50—60% больше или меньше суммы потенциалов всех участвующих в деятельности компании ресурсов — эффект эмерджентности
- *Эмерджентность или эмергентность (от англ. emergent — возникающий, неожиданно появляющийся) в теории систем — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов*
- используемые ресурсы существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в два и более раз. Общий потенциал компании будет либо существенно меньше, либо существенно больше суммы потенциалов составляющих деятельность ресурсов - эффект синергии

Варианты формирования потенциала компании: а) общий потенциал компании меньше простой суммы потенциалов, входящих в него ресурсов, б) общий потенциал компании больше простой суммы потенциалов, входящих в него ресурсов



-
- *Повышение общего потенциала компании эквивалентно формальному приобретению новых ресурсов,*
а понижение общего потенциала — фактическому выводу из процесса производства части ресурсов
 - Процесс резкого повышения или снижения потенциала компании (эффект синергии) аналогичен резонансу, то есть резкому росту или снижению производительности.
 - **Вывод**: синергия может вызывать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия.
 - Положительная синергия реализуется за счет совпадения набора ресурсов и оптимального сочетания их характеристик.
-

Формулировка закона синергии.

- *«Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т. д.) либо существенно меньше».*

Задача руководителя: найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

- Результаты действия закона зависят от состояния трех сред: руководителя, подчиненных и внешней среды по отношению к закону синергии.
 - Каждое состояние характеризуется двумя значениями: знает закон или не знает закон.
-

Признаки достижения синергии в организации

- • длительная и качественная работа оборудования без поломок;:
 - • использование замороженных ресурсов, в том числе находящихся в личном пользовании;
 - • доверительные отношения между сотрудниками;
 - • снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
 - • поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
 - • соотношение разработанных и принятых для внедрения рационализаторских предложений и изобретений;
 - • уменьшение объема: услуг сторонних организаций;
 - • рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
 - • стимулирование интереса работников к повышению образования;
 - • выработка и поддержка традиций организации;
 - • усиление технологической и организационной дисциплины;
 - • усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству;
 - • сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества стратегических;
 - • снижение усталости работников;
 - • устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям;
 - • благотворительная деятельность;
 - • постоянный спрос на продукцию;
 - • хорошее настроение в коллективе;
 - • улыбочивость работников.
-

Закон самосохранения: *Каждая система стремится сохранить себя как целое, используя для этого весь свой потенциал*

- Данный закон может быть представлен в виде следующего соотношения:

$$\Sigma(R1i + R2i) > \Sigma(V1i + V2i),$$

- где R1i - внутренний потенциал (ресурс);
- R2i — внешний потенциал организации в i-ой области (экономика, политика, финансы и т.д.), способствующих ее развитию.
- V1i — внутренний потенциал организации;
- V2i - потенциал внешней среды в i-ой области, стремящихся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

- Левая часть формулы носит название «потенциал созидания» **(С)**, а правая - «потенциал разрушения» **(Р)**.
- **Вывод: сумма** созидательных ресурсов организации всегда стремится быть больше суммы разрушительных ресурсов.

Формулу можно представить в виде:

$$C > P.$$

Левая часть в формуле называется “энергией удержания”, а правая – “энергией ликвидации”.

Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации.

- Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс удержания)?

Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой.

Существуют и используются 4 стратегии.

- **Пассивно-индивидуальная.** Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании.
- **Пассивно-коллективная.** Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, то есть ~~государство каким-либо образом поддерживает~~ организацию, руководители же опять довольно пассивны.
- **Активно-индивидуальная.** Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации

Закон самосохранения:

- **Активно-коллективная.** Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер). Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

Собственник или руководитель компании, оценивая свои возможности, выбирает такие варианты наборов ресурсов чтобы величина С лишь немного превосходила величину Р.

$C - P \text{ min.}$

Существуют семь уровней самосохранения.

Каждый уровень включает диапазон значений параметра самосохранения

Параметр самосохранения (C_c) рассчитывается путем деления разности потенциалов созидания и разрушения, на потенциал созидания

- $C_c = [(C - P) / C] \times 100\%$,

Параметры самосохранения

Уровень	Диапазон значений, %	Варианты решений и комментарии
1	-1000 - -50	Разрушительные факторы очень сильны для компании и дополнительная помощь вряд ли ей поможет. Компанию следует ликвидировать
2	-40 - -10	Для старых компании это возможно кратковременный период спада в общем цикле «подъем-спад». В противном случае компанию необходимо ликвидировать или реорганизовывать. Новые компании необходимо либо ликвидировать,
3	0	либо Если ситуация кратковременна, то это эпизод в обычной конкурентной борьбе за выживание. Если же ситуация затягивается, то необходимо принимать кардинальные решения.
4	10- 50	Нормальная ситуация в рыночной экономике.

Параметры самосохранения

Уровень	Диапазон значений, %	Варианты решений и комментарии
5	100 - 200	Благоприятная ситуация в рыночной экономике
6	300 - 500	Компания работает в незаконно льготных условиях. Это может вызвать открытое недовольство аналогичных компании. Такая ситуация служит сигналом к скорой расплате (наказанию).
7	600 - 1000	Обычно эта ситуация связана с индивидуальным лоббированием интересов компании или отмыванием «грязных денег». Компанию следует немедленно ликвидировать

Закон развития

- *Развитие* — это необратимое и направленное изменение материи.

Существуют две формы развития:

- эволюционная - непрерывные, постепенные количественные и качественные изменения;
 - революционная - скачкообразные изменения, в том числе:
 - изменение базиса без осознания его сути;
 - изменение сознания без соответствующего изменения базиса.
-

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

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

Закон развития опирается на принципы:

- инерции – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;
 - эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций.
 - непрерывности - процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;
 - стабилизации - система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.
-

Закон развития:

Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала на протяжении всех этапов жизненного цикла

-
- Математическая интерпретация закона развития имеет следующий вид:

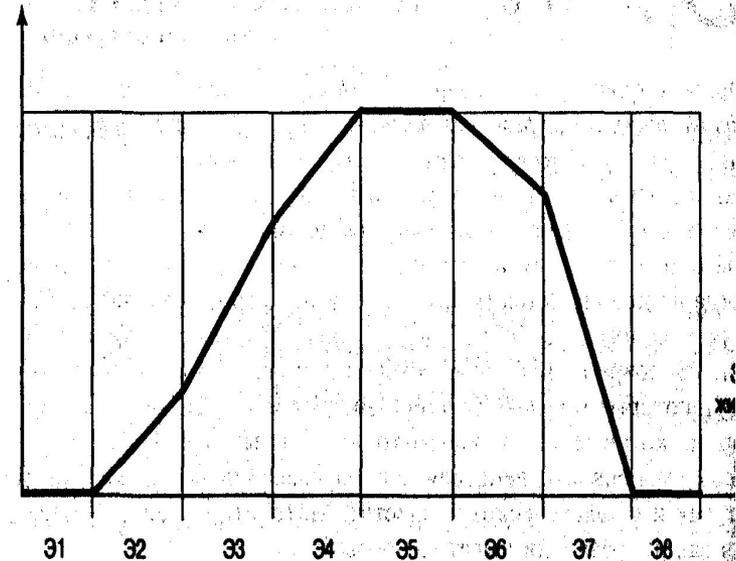
$$R_j = \Sigma(R_{ij}) \rightarrow R_{\max},$$

- где R_j - потенциал системы на j -ом (1, 2, ... 8) этапе жизненного цикла.
 - R_{ij} - потенциал системы в i -й области (экономика, техника, политика, финансы) на j -ом этапе.
 - С помощью этой формулы можно рассчитать потенциал системы на каждом этапе жизненного цикла.
-

Динамика развития компании и ее продукции

- Развитие компании описывается кривой жизненного цикла.
- Она включает восемь взаимосвязанных этапов:
- нечувствительность (Э1)
- внедрение (Э2),
- рост (Э3),
- зрелость (Э4),
- насыщение (Э5),
- спад (Э6),
- крах (Э7) и
- ликвидация или утилизация (Э8).

Эффективность
деятельности
компании



Закон наименьших. Структурная устойчивость
целого (системы) определяется его наименьшей частичной
устойчивостью (компонентов)

- Закон наименьших используется при анализе деятельности организации или подразделения, так как любой анализ предполагает выявление узких мест (недостатков в работе) и принятия действий по их устранению.

 - **Различают два вида устойчивости:**

 - 1. Способность системы возвращаться в первоначальное состояние после прекращения внешних воздействий. При этом значительные внешние воздействия приводят к разрушению системы – это и будет ее новое равновесное состояние. Устойчивость первого вида характерна для технологических или природных систем (горные породы).

 - 2. Ситуация, когда система под воздействием внешних факторов начинает колебаться вблизи нового равновесного состояния. Это характерно для живых и социальных систем. Эта устойчивость достигается путем адаптации системы к новым условиям.
-

Закон наименьших

Виды адаптации:

1. *Краткосрочная* и *долгосрочная*.

2. *Активная* (воздействие системы на внешнюю среду, чтобы приспособить ее к своим возможностям) и *пассивная* (приспособление системы к внешней среде).

Весь комплекс маркетинга, в том числе и реклама, является проявлением активной адаптации.

3. *Функциональная* (связана с изменением функций выполнения работ) и *структурная* (с изменениями структуры).

На практике функциональная и структурная адаптация часто сочетаются.

Закон онтогенеза

- Характеризует единство стадий жизненного цикла от ее зарождения до разрушения.
 - При решении любых вопросов обеспечения конкурентоспособности и эффективности любых объектов следует учитывать взаимосвязи и интеграционные процессы по всем стадиям их жизненного цикла.
-

Частные законы – действуют в определенных сферах функционирования организаций

- Закон непрерывности и ритмичности
 - Закон соревнования (конкуренции) персонала
 - Закон приоритета целого над частью
 - Закон учета потребностей системы
 - Закон оптимальной загрузки
 - Закон информированности-упорядоченности
 - Закон пропорциональности и композиции
 - Закон единства анализа и синтеза
 - Закон своеобразия
-

Закон непрерывности и ритмичности

- *чем выше в организации уровень непрерывности и ритмичности функционирования всех подсистем, тем выше её эффективность.*
-

Закон соревнования (конкуренции) персонала

- *любая социальная или социально-экономическая организация должна иметь чёткий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.*
 - Успешная реализация этого закона в организациях связана с формированием систем конкурсного отбора руководителей и систем продвижения наиболее подготовленных сотрудников на замещение вакантных руководящих должностей. Также успешной реализации этого закона служит наличие в организации системы планирования карьеры руководителей.
-

Закон приоритета целого над частью

- Интересы целого (системы) в его функционировании и развитии являются более важными интересами его частей
-

Закон учета потребностей системы

- В организационных социальных системах действует общий **закон учета системы потребностей**— индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных.
- Американский исследователь А. Маслоу все потребности разделил на две группы: первичные и вторичные.
- В свою очередь первичные потребности Маслоу подразделил на физиологические, потребность в безопасности и защищенности.
- Вторичные потребности включают социальные потребности, потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, самовыражении, реализации потенциальных возможностей и роста как личности.
- Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена.
- Поэтому и процесс мотивации поведения отдельной личности и социальной группы посредством потребности бесконечен.

Закон учета потребностей системы

- Предприятие (организация) является самостоятельным хозяйствующим субъектом рынка, что объективно порождает у его коллектива свои экономические, социальные и иные потребности и интересы.
 - Отдельные группы, фирмы (предприятия), исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает различные потребности и интересы у различных групп трудового коллектива.
 - *Поэтому система интересов и потребностей должна составлять основу механизма управления.*
 - Таким образом, только управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и фирменных интересов, будет эффективным.
-

Закон оптимальной загрузки:

- *для каждого работника в организации существует оптимальный объём загрузки работой, при котором в наибольшей степени раскрываются его способности.*
 - Данный закон реализуется в организациях через поиск сфер эффективной деятельности для каждого конкретного работника. Обычно подобный поиск ведётся двумя путями:
 - · путём тестирования, когда руководство пытается заранее определить оптимальную сферу;
 - · опытным путём, когда руководство пытается определить оптимальную сферу по предыдущим результатам труда.
-

Законы пропорциональности и КОМПОЗИЦИИ

- Закон пропорциональности Характеризует необходимость *определенного соотношения* между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость.
 - Пропорции отражают объективно существующие связи и зависимости между частями целого.
 - Одни пропорции неподвластны времени, другие, что особенно свойственно пропорциям в технических и социально-экономических системах, подвижны и динамичны.
 - Несоответствие между частями целого называется *диспропорцией*; она снижает устойчивость и эффективность системы, способствует ее разрушению
-

Закон композиции

- Отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.
 - Для обеспечения однонаправленности целей организации можно использовать систему деревьев целей, состоящую из:
 - деревя целей конкурентоспособности каждого товара организации;
 - деревя целей прибыльности каждого товара;
 - деревя целей конкурентоспособности каждой самостоятельной структуры организации;
 - деревя целей прибыльности каждой самостоятельной структуры организации;
 - деревя целей конкурентоспособности организации в целом;
 - деревя целей эффективности организации в целом.
 - Могут быть построены деревья целей и по отдельным проблемам (реструктуризация, реинжиниринг, качество, ресурсосбережение, экология, кадры, технология и т. д.)
-

Закон информированности- упорядоченности

- **Любая социальная или социально-экономическая организация стремится получить как можно больше достоверной информации о своих внутренней и внешней средах, чтобы обеспечить свою упорядоченность и самоорганизацию.**
- Данный закон требует от управляющей системы создания эффективной системы коммуникации в организации и внедрения передовых информационных технологий.
- Именно таким образом обеспечивается упорядоченность всех процессов и регулирование деятельности членов организации. Из данного закона вытекают некоторые важные следствия:
- · чем чётче сформулированы задачи управления и организована база данных в организации, тем устойчивее функционирует организация и тем менее затратным является управление;
- · при росте числа элементов, уровней и связей в организации количество необходимой для управления информации возрастает экспоненциально, то есть гораздо быстрее, чем сложность организации;
- · неупорядоченная под конкретные задачи информация фактически является дезинформацией и усложняет функционирование организации.

Закон информированности- упорядоченности

Информацию разделяют на два больших класса: *объективную* (овеществленную в товаре) и *субъективную* (отраженную, организованную людьми).

Информация способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, к которым относятся законы единства систем управления, соотносительности управляющей и управляемой систем, пропорциональности производства и управления, экономии времени, экономии интеллектуального труда, перехода от административных к организационным методам управления.

Информацию определяют чаще всего через меру уменьшения неопределенности знания о параметрах, необходимых системе для ее развития.

Понятие о ценности информации связано со степенью полезности сведений для обеспечения главных целей системы: самосохранения и развития.

По мере развития организации усложняются набор целей, структура; непрерывно растет потребность в сведениях; усложняются информационные взаимодействия.

12 постулатов из книги Моримаса Огавы «Практический менеджмент», одного из руководителей компании «Мацусита дэнки», в подтверждение необходимости знания основных информационных правил управления организацией как системой:

- «1. Информация появляется в результате изменения ситуации и является известием об этом изменении. Информация есть самопроявление изменений. Проблема заключается в восприимчивости и наличии способностей улавливать события – предвестники перемен.
 2. Степень усвоения информации определяется величиной потребности в ней и опытом получателя информации. Та или иная информация бесполезна для того, у кого нет потребности в ней.
 3. Ценность информации зависит от скорости ее получения и точности.
 4. Ценность информации повышается при ее целевом отборе и упорядочении. Группировка и обработка данных создают новые возможности их применения.
 5. Чем информация концентрированнее, тем лучше.
 6. Практическое использование информации зависит от восприимчивости, опыта и знаний ее получателя.
-

12 постулатов из книги Моримаса Огавы «Практический менеджмент»:

7. Человек склонен, отбирая удобную для себя информацию, недооценивать и оставлять без внимания нежелательную.
8. В организации существует тенденция роста желательной информации и сокращения, иногда до полного исчезновения, нежелательной. Многие руководители призывают подчиненных сообщать им плохие новости, но лишь некоторые из этих руководителей создают атмосферу, в которой это было бы возможно.
9. Избыток информации бывает так же вреден, как и ее недостаток, – необходим отбор. Нужно выработать систему упорядочения и использования информации.
10. Свою истинную ценность информация проявляет тогда, когда попадает к людям, ее понимающим и использующим.
11. Информация, становясь общим достоянием многих людей, проявляет большую силу воздействия. Менеджеры должны ставить своей целью построение целостного коллектива на основе обладания информацией всеми работниками компании. Выигрыш от этого гораздо больше, чем возможный ущерб от более вероятной в этом случае утечки информации.
12. Приобретение информации происходит по принципу «брать и давать». Тому, например, кто во время учебы все выспрашивает о других компаниях, а когда доходит дело до своей – рот на замок, информации не собрать. Информация собирается пропорционально ее передаче»

Закон единства анализа и синтеза

- Предполагает рассмотрение в единстве процессов структуризации, детализации, распределения, специализации, т. е. анализ с обратными процессами соединения, укрупнения, универсализации, т. е. синтез.
- Анализ сосредоточивается на структуре, он показывает, как работают части целого.
- Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему компоненты действуют именно так, а не иначе.
- Поэтому анализ дает значение, а синтез — понимание.
- Первый позволяет нам описать систему, а второй — объяснить ее.
- Анализ устремлен внутрь, синтез — изнутри.

Закон своеобразия:

- *для любой социальной и социально-экономической организации существует одна, только ей присущая наилучшая организационная структура управления, соответствующая сложившейся производственной структуре.*
 - Фактически этот закон отражает те особенности, которые складываются в конкретной организации под влиянием особенностей технологий и производственного оборудования, действий персонала, сложившихся порядков в вертикальных и горизонтальных взаимоотношениях между работниками и т.д.
 - Эти особенности в совокупности определяют конкретную организацию как маленькое сообщество со своими членами, территорией, экономикой, целями, ценностями, коммуникациями и иерархией.
-

Специфические законы - действуют в определенных ситуациях и видах деятельности

- Единства анализа и синтеза
 - Своеобразия
 - Социальной гармонии
 - Соответствия разнообразия
руководящей и руководимой
систем
-

Закон Социальной гармонии

- - развитие социальной сферы повышает эффективность функционирования любой социальной или социально-экономической организации как за счёт повышения эмоционального уровня работников (улучшается качество продукции), так и за счёт активизации их трудовой деятельности (повышение производительности труда).
 - В отличие от технологической сферы, которая требует от персонала достаточно формального исполнения своих обязанностей «от сих до сих», социальная сфера играет большую объединяющую роль, что в итоге приводит к появлению различных прогрессивных организационных и технологических идей.
 - Обычно данный закон реализуется в организации через достижение социальной справедливости, формирование приемлемого социально-психологического климата, улучшение условий труда и отдыха как самих работников, так и их семей, заботу о здоровье, ~~достойное пенсионное обеспечение и т.д.~~
-

Закон Соответствия разнообразия управляющей и управляемой систем

- Разнообразие (неопределенность) поведения управляемой системы может быть уменьшена путем увеличения разнообразия руководящей системы
-

Законы функционирования и развития организации

Законы статики

- Закон пропорциональности и композиции
- Закон наименьших

Законы динамики

- Закон синергии
 - Закон онтогенеза
 - Закон самосохранения
 - Закон развития
 - Закон информированности-упорядоченности
 - Закон единства анализа и синтеза
-

Статистическое и динамическое состояние организации

определяется этапами жизненного цикла организации, которое можно определить в две группы – статическую и динамическую.

-
- **СТАТИКА** – уравновешенное состояние организации, в котором она находится независимо от негативных или позитивных изменений, происходящих во внешней среде.
 - При этом все параметры организации, отражающие ее деятельность, остаются неизменными в течение длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к спокойной жизни без проблем. А если нет изменений, то нет и развития. Такая организация в современное и сложное время не сможет долго держаться «на плаву»
 - **ДИНАМИКА** – развитие организации и ее поступательные движения вперед к новым целям под влиянием воздействий (например, 1-й закон Ньютона: изменить состояние инерции может только сила). Для динамически развивающейся организации характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки для увеличения прибыли, стремясь к состоянию устойчивого равновесия.
 - Динамическое состояние включает этапы рождения, роста, зрелости, старения и возрождения. Они характеризуются решением внутренних и внешних проблем во взаимосвязи.
 - Статическое состояние характеризуется нечувствительностью. К нему относится этап ликвидации (утилизации), когда организации занимаются решением внутренних проблем, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности
-

3. Универсальные принципы организации:

- 1. Принцип цепной связи – всякое соединение комплексов происходит через звенья, образующие цепную связь.
- 2. Принцип ингрессии – образование цепной связи происходит путем вхождения организующих комплексов между организуемыми. Например, химическая связь.
- 3. Принцип подбора – всякое событие или утверждение можно рассматривать как сохранение или преумножение одних комплексов и связей, как и ослабление или устранение других.
- 4. Принцип равновесия – всякое сохранение форм следует рассматривать как подвижное равновесие, а его – как равенство процессов **ассимиляции** (усвоение системой элементов внешнего окружения, в ходе которого они соединяются с внутренними элементами системы) и **дезассимиляции** (потеря элементов системы, в ходе которой элементы соединяются с элементами внешнего окружения).
- 5. Принцип слабого звена – целостность любой системы определяется устойчивостью ее наиболее слабого звена. Например, анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить резервы организации и предусмотреть мероприятия по их исполнению. Повысить эффективность использования основных фондов можно за счет внедрения многосменного режима работы оборудования.

4. Этапы развития организации

Условия развития	Факторы развития	Возможные негативные черты
Зарождение организации		
<ul style="list-style-type: none">-наличие оригинальной идеи;-- в управленческой команде собралась группа смелых, активных единомышленников - энтузиастов;-существует перспектива производства и сбыта продукции, оказание услуг на основе имеющейся идеи	<ul style="list-style-type: none">-энтузиазм и целеустремленность лидера коллектива;- сплоченность команды вокруг лидера;- мобильность, гибкость, быстрое постижению новых видов деятельности;- минимальный управленческий аппарат;- простые организационные связи;- творческая атмосфера в коллективе	<ul style="list-style-type: none">-чрезмерный фанатизм лидера, неумение его идти на компромисс;- приход в коллектив другого лидера- ограниченность финансовых, материальных, человеческих ресурсов;- значительная зависимость от рыночной конъюнктуры- слабые кредитные возможности;- перегрузки, неудовлетворительные условия труда и социальное обеспечение

Условия развития	Факторы развития	Возможные негативные черты
Этап роста организации		
<ul style="list-style-type: none"> - наличие новых изделий (товаров, услуг), которые пользуются спросом; -наличие специалистов, заинтересованных в захваченные рынка; -- достаточное количество финансовых, материальных ресурсов - перспективы производства и сбыта продукции 	<ul style="list-style-type: none"> -лидеры работают в одном направления; - сплоченность коллектива вокруг лидеров; - мобильность и гибкость перехода к инноваций; - простые организационные связи; - небольшой управленческий аппарат - значительная взаимозаменяемость специалистов; - творческая атмосфера в коллективе; - значительное количество идей, новых разработок продукции 	<ul style="list-style-type: none"> -появление серьезных споров в коллективе; - создание в коллективе другой инициативной группы; - ограниченность ресурсов; - зависимость от рыночной конъюнктуры; -значительная перегрузка в работе; -условия труда и неподготовленность производства; - проблемы преобразования интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность; - недостаточные производственные мощности

Этап зрелости организации

Условия развития	Факторы развития	Возможные негативные черты
<ul style="list-style-type: none"> -освоение определенного сегмента рынка; -наличие специалистов, заинтересованных в усовершенствовании производства и сбыта; -стабильность в деятельности организации; -возможности получения прибылей 	<ul style="list-style-type: none"> -наличие коллектива, который работает над имиджем организации; -высокое качество кадрового состава; -финансовая устойчивость; -низкие относительные расходы; -высокая техническая вооруженность; -сформированная и стабильная номенклатура продукции; - значительные производственные мощности; -возможность значительных прибылей; -конкурентноспособность продукции; -высокая социальная обеспеченность кадров. 	<ul style="list-style-type: none"> -появление значительных споров в коллективе; - организация оппозиции в коллективе; - ограниченность ресурсов; -зависимость от рыночной конъюнктуры; - организационная инертность структуры; - консерватизм высшего руководства; -сложность коммуникационных связей; -значительная численность административных служб; - замедление реакции на вызовы бизнес-среды.

-организация в коллективе оппозиции;

Этап старения и упадка организации

Условия развития	Факторы развития	Возможные негативные черты
<p>-Разделение компании на несколько малых и средних фирм;</p> <p>-- наличие желания у специалистов сохранить свой коллектив;</p> <p>-отсутствие у конкурентов желание поглотить организацию</p>	<p>-наличие лидера, который хорошо понимает специфику рынка;</p> <p>-Умение удерживать своих покупателей, клиентов;</p> <p>-Конкурентоспособность продукции;</p> <p>-Нетребовательность кадров к их социальной обеспеченности;</p> <p>-Высокая технологическая оснащенность организации.</p>	<p>-Сужение рынка;</p> <p>- значительная недогрузка производственных мощностей;</p> <p>- стабильная номенклатура продукции;</p> <p>-организация в коллективе оппозиции;</p> <p>- высокие относительные затраты;</p> <p>- организационная инертность;</p> <p>-сложность коммуникационных связей;</p> <p>-значительная численность управленческого аппарата;</p> <p>- невозможность усовершенствовать продукцию.</p>

5. Сохранение равновесия организации и её целостности

- Реализация закона самосохранения обеспечивает её **равновесное функционирование**, это предполагает непрерывную поддержку энтропию системы на низком уровне и непрерывное противодействие факторам, разрушающим порядок в системе.
- Энтропия – (от греческого – поворот, преобразование) – мера неопределенности ситуации.



Типы равновесия

- Организация существует в статическом равновесии, если её структура течением времени не изменяется, т.е. она осуществляет некоторые мероприятия что бы приспособиться к внешней среде.
- При динамическом равновесии структура организации изменяется, она не только приспособливается к требованиям внешней среды, но и предоставляет ей новую информацию.

- Это

гомеостатическое равновесие

- Это **морфогенетическое равновесие**

Устойчивость организации:

внешняя; внутренняя; наследственная

- Внешняя устойчивость организации достигается благодаря внешнему управлению, например государственному влиянию на факторы внешней среды.
 - Внутренняя устойчивость организации определяется её своевременным и рациональным реагированием на изменения внешней среды.
 - Наследственная устойчивость организации формируется за счет «наследственного управления», т.е. формирование, сохранением и развитием её внутренней прочности, внутреннего потенциала и его составляющих.
 - Суммарная устойчивость организации определяется как сложный результат частичных устойчивостей разных её частей (элементов, связей) относительно направленных на них действий.
-



