1. **Место теории организации в структуре управленческих наук.**

Началом формирования и развития теории организации при­нято считать выход в 1911 г. книги Ф.У. Тейлора «Принципы науч­ного управления».

Наибольший интерес в области организации возник в связи с управлением людьми в сфере производства товаров и услуг. Прак­тический поиск наиболее эффективных решений начинается уже во второй половине XIX в. в связи с развитием промышленной рево­люции (в Англии, затем в Америке). Одновременно стали предпри­ниматься попытки научных исследований и обобщений.

Тейлор сосредоточил свое внимание на изучении трудовых и | м 111.сссов, поэтому его система была построена на их жесткой регламентации . Каждое движение и прием труда хронометрировались, нормировались и задавались работнику, который предварительно проходил соответствующее обучение и инструктаж. Осуществлялся контроль за обязательностью выполнения нормируемых операций. В результате внедрения системы Тейлора производительность труда резко возросла. Наряду с этим был сделан один из фундаментальных выводов: планирование и организацию труда (или работы), которые раньше осуществлялись так или иначе самим работником можно выделить в самостоятельную функцию и поручить ее другому человеку, занятому управлением, который, будучи вооруженным специальными знаниями и техникой, сумеет обеспечить более эффективную организацию труда. Тейлор вошел в исто­рию развития теории и практики менеджмента как «отец научной организации труда».

Ф. и Л. Гилберты изобрели микрохронометр и в сочетании с киноъъемкой изучали трудовые процессы до мельчайших элементов движений и приемов.

Г. Гантт разработал инструментарий планирования и отслеживания любого процесса по элементам во времени, который до сих Пор широко используется (графики Гантта).

Генри Форд — основатель первой автомобильной компании — занимался организацией производственных технологических пото­ков. В мире он стал известен как создатель первого конвейера. Специализации рабочих мест, «привязанных» к конвейеру и задействованных в поток, и использование элементов регламентации рудовых процессов — все это закладывало принципиально новую основу организаций производства, обеспечивающую небывалый рост производительности труда при высоком его качестве. Генри Форда называли гением организации.

2.**Основные направления развития теории организации.**

Организацией как объектом исследования занимаются такие Науки, как менеджмент, экономика, социология, психология, политология. Каждая из них рассматривает лишь часть процессов, про­исходящих в организации. Так, менеджмент изучает вопросы, вязанные с элементами организации и процесса управления, ком­му и нациями, с организацией взаимодействия и полномочий, построения организаций, динамикой групп. Экономика изучает эле­менты организации и оплаты труда; организации производства; экономические законы развития, в том числе пропорционального и планомерного развития, соответствия производственных отношений характеру производительных сил. Психология исследует психическое отражение человеком различных аспектов организа­ционных отношений. Политология рассматривает отношение людей *и* политическим организациям, проблемам внутренней и внешней политики.

Однако они представляют собой лишь элементы, составля­ющие организацию в целом как процесс и как явление. Предпри­нимались попытки объединить усилия данных наук в области исследования организаций как больших систем посредством кибернетики, теории управления. Так, теория управления изучает следу­ющие, проблемы, касающиеся организации: производство как сис­тема; типы отношений управления; формирование объектов и субъ­ектов управления; цели и функции управления; организационную структуру управления; линейные и функциональные связи; орга­низационно-распорядительные методы управления; организацию процесса управления; организацию управленческого труда. Даль­нейшее развитие исследований в области теории управления спо­собствовало выделению теории организации в самостоятельную новую науку. Она призвана интегрированно подходить к ключевым процессам, происходящим в формальных и неформальных объеди­нениях людей и их коммуникациях.

Развитие каждой науки характеризуется двумя процессами: дифференциацией и интеграцией знаний. Дифференциация — это поиск своей ниши (своего объекта исследования) для проведения углубленных исследований. Интеграция основана на стремлении исследовать проблему с разных сторон, формировать приоритеты влияния той или иной процедуры на ситуацию в целом. Ученые, зани­мающиеся теорией организации, выделяют три пути ее развития:

1. создание общего подхода к основным научным воззрениям на базе имеющихся в менеджменте, экономике, социологии и дру­гих относительно разработанных науках научных воззрений и даль­нейшее продвижение в исследованиях;
2. выделение своей локальной области исследования части организации и развития ее;
3. формирование трехступенной схемы развития.

Определенной трудностью для развития теории организации является проблема количественного измерения организационных параметров. Теория организации формирует систему научных знаний области анализа и синтеза социальных организаций и социальных

отношений. Развитие теории организации включает 7 этапов:

1) сбор фактов, явлений, прогнозов, тенденций, исторических  
и фольклорных сведений, легенд и мифов о существовании или

Функционировании организаций, об особенностях организации;

1. систематизация информации и составление типологии (но времени, эффективности, характеру организационных отноше­нии, сфере деятельности);
2. создание понятийного аппарата (категории, термины, их взаимосвязь и т.д.);
3. нахождение зависимостей между параметрами, отношений между категориями, формулирование законов и закономерностей (нормы управляемости персоналом в зависимости от характера Деятельности, закон развития и др.);
4. привлечение научного багажа других наук для более пол­ного понимания своих собственных проблем;
5. практическое апробирование разработанных теорий и методик;

7) обобщение теоретических разработок и практических  
результатов применения отдельных положений теории организа­ции, накопление статистических данных.

Все перечисленные этапы повторяются циклически, друг за другом, совершенствуя при этом знания в области теории организации.

**4. Функции теории организации**

Теория организации (как наука, так и учебная дисциплина) тесно связана с экономической, политической и социальной жизнью общества. Она выполняет ряд функций, наиболее важными из кото­рых являются: познавательная, методологическая, рационально-организующая и прогностическая.

Познавательная функция проявляется в раскрытии процес­сов организации и самоорганизации социальных систем, законо­мерных тенденций организационного развития, динамики различ­ных социальных явлений и событий.

Методологическая функция тесно связана с познавательной функцией. В отличие от частных теорий теория организации является комплексной, интегрирующей наукой. Она исследует органи­зационные отношения на макро- и микроуровнях как целостные, системные образования, органически связанные между собой.

Законы-тенденции теории организации раскрывают более масш­табные процессы становления, развития и функционирования орга­низационных систем. Их знание является необходимым условием правильного подхода к изучению более частных, сравнительно узких законов-тенденций общественных систем. Теория организа­ции представляет собой методологическую базу для частных теорий, изучающих отдельные аспекты организационной деятельности.

**Рационально-организующая** функция теории организации проявляется в обобщении опыта организационной деятельности как в прошлом, так и в настоящем, разработке оптимальных моделей организаций и их структур, определении социальных технологий относительно безболезненного разрешения социальных и полити­ческих конфликтов.

**Прогностическая функция** позволяет заглянуть в «обществен­ное завтра», предугадать организационные явления и события.

**5. Объект, предмет и метод теории организации**

**Объект теории организации** — это регулируемые и самоорга­низующиеся процессы, происходящие в общественных организа­ционных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали: организация и дезорганизация, субординация и координация, упорядочение и согласование, т.е. взаимодействие людей по поводу организации совместной деятель­ности, производства материальных благ, воспроизводства самих себя как субъектов общественных изменений.

Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы характерны для всех сложных организационных систем, объект тео­рии организации носит многоуровневый характер — от общества в целом, его основных подсистем до первичных предприниматель­ских, государственных и общественных организаций.

**Предмет теории организации** — организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными обра­зованиями и их структурными составляющими, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности. Мно­гообразие видов организационных отношений достаточно наглядно раскрывается через введенные А. А. Богдановым регулирующие меха­низмы: конъюгации (соединение элементов и комплексов между собой); ингрессии («вхождение», образование связующего промежу­точного звена между разнородными звеньями при формировании новой целостности); дезингрессии («вхождение», образование ней­трализующего, разрушающего звена в процессе дезорганизации некой целостности); цепной связи (объединения посредством общих звеньев); отбора и подбора, стихийно регулирующих мер; бирегуляции (обратной связи), эгрессии и дигрессии (нейтралистский и ске­летный способы формирования комплексов). Таким образом, тео­рия организация — это теория организационных отношений.

В предмет теории организации целесообразно включать основ­ные методы, категории, понятия, раскрывающие суть данной науки, характер организаторской деятельности.

Все категории теории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы:

1. общие категории для большинства социальных наук (обще­ство, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.);
2. категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-эко­номических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер органи­зации, формальная и неформальная организации, законы органи­зации, организационная культура и др.);
3. категории, раскрывающие технологию организаторской дея­тельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуника­ции, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типиза­ция, классификация и др.).

Приведенное разделение теории организации на категории носит условный характер. В процессе исследования организацион­ных проблем и в практике организаторской деятельности эти кате­гории применяются комплексно, во взаимодействии друг с другом. Инструментом теоретического исследования предмета явля­ется научный метод. Под **методом** (от греч. *methodos* — буквально «путь к чему-либо») понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. Познавательная деятельность человека может быть теоретической и практической, поэтому поня­тие «метод» в равной степени относится как к теории, так и к прак­тике. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительных или физических операций, осу­ществляемых в ходе исследования. В нем заключено знание про­цедур для получения нового знания.

В основе формирования метода лежат свойства, особенности, законы исследуемого объекта, а также направленная деятельность ученого, имеющего определенные потребности и обладающего воз­можностями и способностями. Таким образом, научный метод явля­ется одновременно и результатом научной деятельности человека, и средством его дальнейшей работы.

**Метод теории организации** — набор теоретико-познаватель­ных и логических принципов и категорий, а также научного (фор­мально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений. Метод организационной науки не описывает сам объект и предмет исследования (организацион­ный опыт и систему организационных отношений), но предписы­вает исследователю, какие и как применять средства исследования, чтобы получить истинные знания о предмете.

К основным методам теории организации относятся: индук­тивный, статистический, абстрактно-аналитический, сравнитель­ный и др.

**Индуктивный метод** представляет собой движение мысли от единичного к всеобщему, от знания меньшей степени общности к знанию большей степени общности.

**Статистический метод** заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости. Исследование массовых явлений окружающего мира с использованием методов теории веро­ятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений и т.п. позволяет устанавливать характер и устойчи­вость организационных связей структурных элементов в различ­ных комплексах, оценивать их уровень организованности и дезорга­низации. **Абстрактно-аналитический метод** позволяет определять зако­ны явлений, отражающие связи и постоянные тенденции. Средст­вом для этого служит «абстрагирование», т.е. мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частностей, что позволяет выявить в чистом виде основу изучаемых явлений.

Суть **сравнительного метода** заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования. Исключительно важное значение данный метод приобретает для выяснения процессов изме­нения, развития, динамики исследуемого явления, раскрытия тен­денций и закономерностей функционирования развития организа­ционных систем.

Системно-исторический подход определяет, интегрирует дан­ное состояние и движение организации, учитывает нарастание тем­пов развития, позволяет установить закономерности перехода из одного состояния в другое, органически соединяет генетическое и прогностическое истолкование объектов и процессов.

**6. Место теории организации в системе смежных наук**

Теория организации изучает принципы, законы и закономер­ности организации и управления компаниями, персоналом и дру­гими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной организации общественных (социальных) структур — ком­паний, фирм, цехов, отделов и т.п. Теория организации является одной из управленческих наук, основой которой служит теория управления.

За период от возникновения всеобщей организационной науки, созданной А.А. Богдановым (1913 г.) и заложившей основы теории организации, до наших дней бурное развитие получили такие близ­кие к ней по содержанию и предмету исследования научные направ­ления, как кибернетика, общая теория систем, структурный анализ, теория катастроф, синергетика, теория организаций, теория управ­ления, а также востребованные жизнью прикладные теории соци­ального направления: теория менеджмента, социология организа­ций, организационное поведение и др. Они «подхватили» основные концептуальные идеи организационной науки, подвергнув их даль­нейшему исследованию и развивая их. При всей схожести общих проблем, решаемых этими родственными научными направлени­ями, каждое из них имеет свой определенно очерченный круг иссле­дуемых задач.

Так, кибернетика изучает законы функционирования особого вида систем, называемых кибернетическими, которые связаны с восприятием, запоминанием, переработкой и обменом информа­цией. Теоретическим ядром кибернетики являются: информацион­ная теория, теория алгоритмов, распознания образов, оптимально­го управления и т.п.

По тем же соображениям и структурный анализ, и синергети­ка, и теория управления не могут заменить теории организации, ибо каждая из них изучает свою часть окружающего нас мира. Что же касается прикладных теорий: теории организации, менеджмента, социологии организации, организационного поведения и многих других, то они преломляют всеобщие закономерности организаци­онных процессов в конкретных условиях их действия.

Теория организации тесно связана с естественными и обще­ственными науками. Они являются источниками идей, образов, организационного опыта. Из биологии, химии, физики черпается множество сведений для осмысления общих организационных зако­номерностей и принципов, а также для распространения их на про­цессы сохранения и разрушения всех видов систем. Математика с только дает инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений, но и является наглядным примером организационных форм целого.

Особое значение имеет связь теории организации с системой социальных наук. Именно благодаря исследованию закономерностей организационных процессов она оказывает положительное влияние на развитие теории социального управления, науку управления народным хозяйством, теорию государственного управления др. Однако теория организации не может заменить ни одной и них, хотя способствует развитию прикладных научных исследо­ваний в этих областях.

Таким образом, в основе теории организации лежат три главные сферы научного знания: математические, естественные и общественные науки. Этим определяется связь теории организации другими областями научных знаний.

**8.Роль организации в жизни современного общества**

Организации окружают современного человека на протяжении всей его жизни, в организациях — детских садах, школах, институ­тах, учреждениях, клубах, партиях — большинство людей проводит огромную часть своего времени. Организации (предприятия) созда­ют продукцию и услуги, потребляя которые человеческое общество живет и развивается; организации (государственные учреждения) определяют порядок жизни в обществе и контролируют его соблю­дение; организации (общественные) являются средством выраже­ния наших взглядов и интересов. В конце XX в. организация стала фактически универсальной формой общественной жизни. Если революции (духовные и политические) XIX в. превратили челове­ка из существа патриархального в общественное, то революции сле­дующего столетия сделали его человеком организации.

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий организационной науки.

**9. Определение понятия организации**

**Организация** (от фр. *organization;* от лат. *organize —* сообщаю стройный вид, устраиваю) может быть определена как разновид­ность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определен­ных принципов и правил.

**Организация** — элемент общественной системы, самая рас­пространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума.

**Организация** — объект и субъект общества. Термин «органи­зация» используется в нескольких значениях: во-первых, деятель­ность, результат деятельности, область деятельности; во-вторых, некоторое социально-экономическое образование, ориентирован­ное на достижение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей.

Таким образом, организация как некое социально-экономиче­ское образование может выступать в качестве юридического лица и считаться таковой (организацией), даже не будучи ориентирован­ной на извлечение прибыли. Однако в любом случае, прежде чем стать юридическим лицом, организация должна быть образована. И в этом качестве она уже может рассматриваться как результат организационной деятельности.

Авторы популярного американского учебника «Основы менед­жмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пишут: «Организа­ция — это группа людей, деятельность которых сознательно коор­динируется для достижения общей цели или целей». В качестве одного из признаков организации они указывают наличие хотя бы двух человек, объединенных общей целью и считающих себя частью группы. Таким образом, следует полагать, что организация связана с наличием группы лиц, «деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели»

**Юридическим лицом признаётся** организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имуществом , может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественный права.

**10. Формирование и развитие теории организации**

Началом формирования и развития теории организации при­нято считать выход в 1911 г. книги Ф.У. Тейлора «Принципы науч­ного управления».

Наибольший интерес в области организации возник в связи с управлением людьми в сфере производства товаров и услуг. Прак­тический поиск наиболее эффективных решений начинается уже во второй половине XIX в. в связи с развитием промышленной рево­люции (в Англии, затем в Америке). Одновременно стали предпри­ниматься попытки научных исследований и обобщений.

В результате внедрения системы Тейлора производительность труда резко возросла. Наряду с этим был сделан один из фундаментальных выводов: планирование и организацию труда (или работы), которые раньше осуществлялись так или иначе самим работником можно выделить в самостоятельную функцию и поручить ее другому человеку, занятому управлением, который, будучи вооруженным специальными знаниями и техникой, сумеет обеспечить более эффективную организацию труда. Тейлор вошел в исто­рию развития теории и практики менеджмента как «отец научной организации труда».

Ф. и Л. Гилберты изобрели микрохронометр и в сочетании с киноъъемкой изучали трудовые процессы до мельчайших элементов движений и приемов.

Г. Гантт разработал инструментарий планирования и отслеживания любого процесса по элементам во времени, который до сих Пор широко используется (графики Гантта).

Генри Форд — основатель первой автомобильной компании — занимался организацией производственных технологических. Яркий представитель этой школы — А. Файоль. Он сформулировал 14 принципов управления, в основе которых лежат четкое разделение труда, распределение функций, обязанностей и задач. На этой основе должны были строиться структуры управления, издаваться директивы и инструкции. Раз­деление труда в сфере управления организацией подчинялось еди­ной цели. Главная заслуга Файоля состоит в том, что он впервые высказал мысль о необходимости выделения вопросов организа­ции и управления в самостоятельную теорию, носящую универсаль­ный характер.

Исповедуя в той или иной мере общие принципы, в период с 1920 по 1950 г. в Англии и Америке вопросами организации круп­ных фирм практически занимались такие руководители фирм и спе­циалисты-администраторы, как Л. Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Рейли, А. Г. Слоун, П. Друкер и другие, своими работами обогащая теорию организации и управления.

Идеологию регламентационного подхода к организации раз­работал немецкий философ-социолог М. Вебер. Это он высказал мысль, что если каждый служащий в аппарате управления будет четко знать, что он должен делать, как он должен это делать, и будет исполнять все точно по инструкции, то весь аппарат станет рабо­тать как хорошо заведенный часовой механизм.

Роль человека в организации, его способность к самооргани­зации, повышению эффективности своего труда за счет внесения в него творческого начала или в результате улучшения психологи­ческого климата в организации привлекли внимание социологов и менеджеров

Значительный вклад в развитие современной теории организации и управления внесли исследователи мотивов поведения человека в организации. С этим направлением связаны имена А. Маслоу, предложившего пожившего пирамиду мотивов поведения человека в организации,

Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга и др.

Развитие науки в таких областях знания, как прикладная математика, кибернетика, социальная психология, физиология и другие одной стороны, и бурный научно-технический прогресс в производстве — с другой, обусловили появление нового научного инструментария в организации и управлении. Ранее существовавшие правления на современном этапе обогатились новыми подходами: это экономико-математические методы, методы анализа операций, применение статистики, логистики и т.п.

**11. Системный подход к определению сущности организации**

Системный подход вошел в теорию организации как особая методология научного анализа и мышления.

Качество организации системы обычно выражается в эффек­те синергии. Он проявляется в том, что результат функционирова­ния системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элемен­ты будут взаимосвязаны, т.е. как будет организована сама система.

Система — это не что иное, как организация в статике, т.е. некоторое зафиксированное на данный момент состояние упорядочен­ности. Рассмотрение организации как системы является продуктивным. Это позволяет систематизировать и классифицировать организации по ряду общих признаков. Так, по степени сложности выделяют 9 уровней иерархии:

1) уровень статической организации, отражающий статические взаимоотношения между элементами целого;

2) уровень простой динамической системы с заранее запрограммированными обязательными движениями;

3) уровень информационной организации, или уровень «термостата»

4) самосохраняющаяся организация — открытая система, или п.клетки;

5) генетически общественные организации;

6) организация типа «животных», характеризующаяся наличием подвижности, целенаправленным поведением и осведомленностью;

7) уровень индивидуального человеческого организма — «человеческий» уровень;

8) социальная организация, представляющая собой разнообразие общественных институтов;

9) трансцендентальные системы, т.е. организации, которые ни с I ну ют в виде различных структур и взаимосвязей.

Применение системного подхода для изучения организации, позволяет значительно расширить представление о ее сущности и тенденциях развития, более глубоко и всесторонне раскрыть содержание происходящих процессов.

Системный подход при исследовании свойств организации позволяет установить ее целостность, системность и организован­ность. При системном подходе внимание исследователей направ­лено на его состав, на свойства элементов, проявляющиеся во вза­имодействии.

Структура как внутренняя организация системы, отражение ее внутреннего содержания проявляется в упорядоченности вза­имосвязей ее частей.

Исследование структуры организации — важный этап познания многообразия связей, имеющих место внутри исследуемого объекта. Это одна из сторон системности. Другая сторона состоит в выявлении внутриорганизационных отношений и взаимоотношений рассматри­ваемого объекта с иными составляющими систему более высокого уровня.

**12.Заслуги Богданова**

Всеобщая организационная наука-тектология. Богданов сформулировал задачу-вооружить руководителей знанием организационных принципов и законов, общих для всех систем.. Он высказал идею необходимости системного подхода к изучению организации, дал характеристику соотношения системы и её элементов.

Формирующие механизмы включает в себя: соединение комплексов, вхождение элемента одного комплекса в другой и распад комплекса.

Регулирующий механизм, представляет собой подбор наилучшего сочетания элементов.

Закон наименьших : прочность цепи определяется наиболее слабым из её звеньев»

**13. Развитие орг. науки в трудах отечеств. теоретиков.**

В России на заре становления советской индустрии отечественной школой научной организации труда (НОТ) стал Центральный институт труда во главе с энтузиастом этого направления А.К. Гастевым. В 60—70-е годы в СССР начался новый виток развития НОТ. Тогда и была развернута широкая кампания по внедрению НОТ предприятиях, но уже с учетом рекомендаций школ гуманизации, труда, человеческих отношений и современных исследований власти физиологии и психологии труда. В нормировании труда использование современной техники и методов позволило устанавливать микроэлементные нормативы. В структурно-функциональных построениях стали отдавать предпочтение более гибким системам, способным оперативно отвечать на изменения внешней среды и требования рынка освоением новой техники и технологии, выпуском конкурентоспособной продукции, предложением новых услуг. Каждое новое направление приходило на смену предыдущему в виде дополнительного вклада в эволюцию теории организации применительно к новому витку научно-технического и социально-экономического развития общества.

**14.Системные свойства организации**

**Система** — это некая совокупность взаимосвязанных и взаимо­действующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости. С этой точки зрения понятие «организация» как упорядоченное состояние целого тождественно понятию «система». Однако понятие «организация» несколько шире понятия «система», так как отражает не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению. Именно эта двойствен­ность природы понятия «организация» делает его трактовку намно­го содержательнее. Любая система может рассматриваться как результат организационных преобразований, сменяющих одно се состояние равновесия другим.

Представление организации как системы позволяет выделить ряд присущих ей общих свойств, наблюдаемых в организациях Л к )бой природы.

. Известное аристотелевское положение «Целое больше суммы cm частей» до сих пор остается важнейшей характеристикой орга­низованной ***целостности.*** Создание целого осуществляется посредством интеграции. Интеграция — это объединение частей и единое целое. Любую организацию можно рассматривать как инте­грированное целое, в котором каждый структурный элемент зани­мает строго определенное место.

Понятие целостности неразрывно связано с понятием эмерджентности. ***Эмерджентностъю*** называется наличие качественно Новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств

составляющих его элементов, хотя и зависят от них. Однако объ­единяемые в систему (целое) элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

Организация, будучи целостным, системным образованием, обладает свойством ***устойчивости,*** т.е. всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающие **под** влиянием внешних факторов изменения.

**15. Внутренняя среда организации**

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно перепле­тающихся с внешним миром. В данном вопросе раскрываются наиболее существенные внутренние переменные организации, каждая из которых играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации. Внутренние переменные в боль­шинстве своем являются результатом деятельности менеджером и находятся под их влиянием. **Внутренние переменные** — это час­ти самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы — организации.

***Состав*** представляет собой совокупность элементов, образу­ющих систему. В него включаются только элементы данной систе­мы, являющиеся компонентами первого уровня. Таким образом, состав заключает в себе декомпозицию систе­мы, расчленение единого целого на составляющие элементы. ***Структура,*** напротив, обеспечивает композицию системы, соеди­нение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавлива­ет роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень вли­яния на другие элементы. Установление роли, места и назначения элементов в системе обеспечивается:

1. через связи непосредственного взаимодействия — с кеми как взаимодействуют; какое воздействие является более сильным, мощным, приоритетным;
2. через отношения соподчинения — определение места в структурной иерархии;

3) через определение весомости, влиятельности, ориентированности при сопоставлении параметров разных элементов системы и установленный соответствующих пропорций.

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров — это наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, раз­деление труда, образование подразделений, необходимость и нали­чие управляющего органа.

Классификации можно использовать деление факторов на объективные и субъективные, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе объективных факторов внутренней среды относятся структура, цели, задачи, технология, финансовая система, инфор­мационная система, стратегия, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе субъективных факторов, определяемых характери­стиками и отношениями людей в организации,— совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культура орга­низации и др.

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

У организации могут быть разнообразные цели.

**Структура организации** — это логическая взаимосвязь и вза­имозависимость уровней управления и подразделений, постро­енная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как кон­кретно осуществить разделение труда в организации? Этот вопрос относится к самым существенным управленческим вопросам. Выбор подразделений определяет структуру организации и, сле­довательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в орга­низации.

**структура** — это организационная характеристика систе­мы, представляющая собой совокупность устойчивых системо­образующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропор­циональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определяется им и в свою очередь сама в значительной степени его определяет.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. **Задача** — это предписанная рабо­та, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ:

* работа с людьми;
* работа с предметами;
* работа с информацией.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа про­изводства. Типы производств бывают следующие: единичное, серийное, массовое.

В единичном производстве выпускаются отдельные образцы изделий или их небольшие партии, которые и повторяются через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся опе­раций. Серийное производство представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции здесь повторяются. Массовое производство характери­зуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет боль­шой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В мас­совом производстве широко распространены механизация и авто­матизация производства, конвейерный способ сборки. Большое влияние на технологию оказывает также индивидуализация про­изводства: благодаря гибким технологиям даже в массовом произ­водстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может служить производство авто­мобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации перемены передач и т.п.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкурентной технологии как сред­ства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворо­тами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

Никакая технология не может быть полезной и никакая зада­ча не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через своих сотрудников. Следова­тельно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство — отдельные менеджеры — не при­знают, что каждый работник представляет собой личность с ее непо­вторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика.

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; характер поведения руководи­теля как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Таким образом, одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является разработанная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури теория, согласно которой основными переменными внутренней среды выступают цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации). На наш взгляд, эта точка зрения — развитие известной теории «алмаза» Г. Ливитта, который выделил четыре переменные организации: задание, или миссия; структура; технология; индивиды. Исследователь подчеркивал зна­чение каждого элемента и существующих между ними взаимосвя­зей — изменение в одном из них обусловливает трансформации в других.

Цели. В центре модели (чисто символически) - цели, на дости­жение которых направлена деятельность членов организации, представляющие собой некое желаемое состояние организации в буду­щем или его часть.

**Бизнес-процессы.** Группы видов деятельности и технологии, посредством которых индивиды «прокладывают дорогу» к целям (процессы разработки товаров, получения заказов, производства продукта, доставки, оплаты и т.д.). Члены организации в процессе совместного труда преобразуют имеющиеся ресурсы и создают новые ценности, достигая желаемых результатов.

Технология. Оборудование, используемое индивидами для превращения ресурсов в полезный продукт (здания, станки, офисы, компьютеры, телекоммуникации и информационные системы).

**Люди.** Имеются в виду прежде всего индивиды, которые являются членами организации и вносят в достижение ее целей вклад в форме навыков, знаний и участия в процессе труда. Не сле­дует забывать и об индивидах, формально не являющихся членами организации, но оказывающих влияние на ее деятельность.

**Власть.** Отношения власти образуют ядро менеджмента, формирование которого протекает по мере обособления управле­ния как особого вида деятельности и его институционализации в организации. Некоторые ученые рассматривают прежде всего роль отношений менеджмента и работников в достижении баланса власти в классовом обществе, предмет исследования других — про­блемы расширения властных полномочий индивидов в иерархии организации.

**Структура.** Это способ разделения и координации труда в орга­низации в широком смысле. Визуально она представляется в фор­ме организационных диаграмм. Формальную структуру обычно дополняют неформальные механизмы, оказывающие не менее существенное влияние на работу организации.

**Культура.** В сравнении с другими элементами организации это понятие базируется в основном на нематериальных катего­риях. Сегодня многие менеджеры относятся к организационной культуре как к одному из важнейших инструментов выполнения поставленных задач. Члены организации вырабатывают особые методы труда, которые в свою очередь могут оказывать воздействие на способы выполнения рабочих заданий и общение коллег, вклю­чая новичков.

Мы предлагаем в качестве синтезирующего подхода исполь­зовать следующую систему внутренних переменных:

* ресурсы (объективные — финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы; субъектив­ные — способности персонала, культура организации, ее имидж);
* процесс преобразования (объективные — стратегии, струк­тура, задачи, технологии; субъективные — стиль управления, власт­ные отношения);
* результаты (объективные — миссия, цели; субъективные — социальные ценности организации).

Взаимосвязанные внутренние переменные, которые составля­ют только часть совокупности факторов, влияющих на организа­цию, называют социотехническими подсистемами.

**16. Внешняя среда организации**

Если, например, вы опоздали на занятия в институт из-за того, что не успели на пригородный автобус (поезд), то можно сказать, что вы могли учесть, но не учли силы внешнего окружения. Хоро­шо зная расписание и заранее подойдя на остановку до отправле­ния автобуса, вы бы не допустили этого нарушения. Конечно, не всегда можно предусмотреть действие сил внешнего окружения. Так, отправившийся в рейс по расписанию автобус может попасть в «пробку» на дороге или в дорожно-транспортное происшествие. В этом случае объективно неизбежно ваше опоздание на занятия. Так и в бизнесе.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации их отрицательного воздействия на организацию.

Однако термин «внешняя среда» включает более широкий спектр факторов: экономические условия, потребителей, проф­союзы, конкурирующие организации, природные факторы, дейст­вующее законодательство, и другие составляющие. Эти взаимо­связанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммер­ческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы — микросреда и макросреда, или прямого и косвенного воз­действия.

Таким образом, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. На изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: перестро­ить внутреннюю среду и начать политику активного приспособле­ния или политику противодействия. К факторам косвенного воз­действия предприятие вынуждено максимально приспосабливать свои внутренние переменные: цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

Неотъемлемыми характеристиками развитости внешней сре­ды является ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвиж­ность и неопределенность[20].

Под вязкостью внешней среды понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем она выше, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы адекватно реагировать на происхо­дящие изменения, и тем труднее осуществлять стратегическое управление.

Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора . Количество факторов зави­сит от сложности производства: числа используемых исходных ком­понентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг и др

**Подвижность** внешней среды — это скорость, с которой про­исходят изменения в окружении организации. Многие исследова­тели указывают, что окружение современных организаций изменя­ется с нарастающей скоростью .

**Неопределенность** внешней среды зависит от наличия необ­ходимой информации, которой располагает организация, по кон­кретному фактору, а также от ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопреде­ленной, чем в ситуации, когда имеется достаточное количество надежной информации.

Одним из интересных методов **оценки внешней среды,** который позволяет выбрать соответствующий ей вид стратегического управ­ления, является шкала И. Ансоффа .

И. Ансофф выделяет следующие виды стратегического управ­ления, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды:

1) управление на основе экстраполяции тенденций (долго­срочное планирование), применяющееся в условиях сравнитель­но невысокой степени нестабильности (оценка нестабильности —2,5-3,0);

2) управление на основе предвидения изменений (стратегиче­ское планирование, выбор стратегических позиций), применя­ющееся при средних значениях степени нестабильности (оценка — 3,0-3,5);

3) управление на основе гибких экспертных решений (ран­  
жирование стратегических задач; управление по слабым сигналам;  
управление в условиях стратегических неожиданностей), приме­няющееся для условий существенной нестабильности внешней сре­ды (оценка выше 3,5).

**Анализ внешней среды** предполагает интерпретацию стати­стических показателей и данных различных внешних или внутрен­них исследований. Обычно информация рассматривается на двух уровнях. Во-первых, анализируются данные, характеризующие состояние макросреды (факторы внешней среды косвенного воз­действия, находящиеся вне контроля организации, но оказывающие серьезное влияние на ее деятельность). Во-вторых, исследуется информация о микросреде организации (об операционной внеш­ней среде прямого воздействия, потребителях, поставщиках и кон­курентах). Организации имеют возможность в определенной сте­пени контролировать факторы микросреды. Анализ информации о микросреде и данных на макроуровне призван ответить на следу­ющие вопросы.

* Как изменяется внешняя среда?
* Как эти перемены влияют на организацию, ее потребите­лей и рынки?
* Какие коррективы, учитывающие возможности и угрозы внешней среды, следует внести в стратегию организации?

Цель ПЭСТ-анализа заключается не просто в составлении перечня факторов внешней среды, но и в использовании схемы для:

1. выявления изменений или тенденций развития факторов внешней среды;
2. концентрации внимания на тенденциях, которые имеют наи­большее значение для организации;
3. учета происходящих перемен при разработке стратегий орга­низации.

ПЭСТ-анализ призван облегчить менеджерам оценку влияния факторов внешней среды на стратегию. Он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходи­мость периодического пересмотра планов.

Статический анализ факторов внешней среды необходимо дополнять динамическим, что позволяет выявить тенденции ее раз­вития и определить уровень возможных изменений.

Изучение экономических, политических и социокультурных факторов, формирующих операционную среду организации,— пер­вый шаг в анализе окружающей среды. Особое внимание следует обращать на факторы конкурентной среды (микросреды), влияющие на способность организации к эффективному соперничеству на целевых рынках.

М. Портер предлагает несколько инструментов анализа кон­курентной среды, в частности пятифакторную модель исследова­ния структуры отрасли , выделяя в ней следующие факторы.

**Барьеры на входе.** Эти барьеры препятствуют проникновению на рынок новых организаций. К ним относятся: высокие издержки вхождения (значительные инвестиции в основной капитал, обычно в строительство предприятий и оборудование); трудности доступа к каналам распределения, существенное влияние кривой опыта; законодательство или государственное регулирование (например, монополия в сфере коммунальных услуг, дотации для поддержания сталелитейной промышленности); уникальные характеристи­ки товаров или услуг.

**Относительная власть покупателей.** Она невелика в тех слу­чаях, когда рынок характеризуется относительно небольшим чис­лом и покупателей, и альтернативных источников предложения; когда стоимость приобретаемых товаров составляет незначитель­ную величину в общих издержках производства продукта; когда отсутствует угроза объединения покупателей перед лицом высоких, с их точки зрения, цен товаров компаний-поставщиков.

**Относительная власть поставщиков.** Незначительна в ситуа­циях: когда предложение носит фрагментарный характер; когда издержки переключения покупателей на других поставщиков неве­лики; когда угроза объединения не получающих желаемой цены поставщиков невысока; если организация-покупатель приобрета­ет значительную часть продукции поставщика, который в данном случае заинтересован в установлении долгосрочных отношений с клиентом, а не в сиюминутной выгоде.

**Угроза субститутов.** Может подорвать привлекательность отрасли, в частности за счет ограничения таких ключевых перемен­ных, как цена товара. В некоторых случаях речь идет о прямых ими­тациях товаров или услуг компании.

**Уровень отраслевой конкуренции.** Высокий уровень кон­куренции обычно наблюдается в отраслях, где силы соперни­ков примерно равны; на медленно растущих рынках (развора­чивается острая борьба за долю рынка компании);

**17. Жизненный цикл организаций**

**Жизненный цикл организации** — совокупность стадий, кото­рые проходит организация в период своей жизни: рождение, дет­ство, юность, зрелость, старение, возрождение.

***Рождение*** любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового клиента, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии — выживание, что требует от руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работо­способность.

***Детство*** — стадия опасная, так как именно в этот период про­исходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленче­ского потенциала рост организации. Глав­ная цель организации на этой стадии — кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

***Юность*** *—* это период перехода от комплексного менеджмен­та, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период — обеспечение ускоренного рос­та и, как правило, полный захват своей части рынка. В данный период организация нужда­ется в появлении специалистов в узких областях знаний.

***Зрелость*** — развитие организации на этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. Руководитель организации, как правило, удов­летворен логичностью и стройностью системы управления, что за­медляет его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а так­же к обновлению и децентрализации.

Период *ранней* зрелости характери­зуется систематическим ростом организации, в период *промежу­точной* зрелости происходит сбалансированный рост, а стадия *окончательной* зрелости — это период формирования индивидуаль­ности и имиджа организации. Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Стадия ***старения*** характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких струк­турах управления. Главной задачей организации в данный период является борьба за выживание и стабильность.

В период ***возрождения*** в организацию приходит новая коман­да менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуще­ствить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный встряхнуть всю структуру управления. Главная цель в этот период — оживление организации.

Для эффективного управления менеджеру необходимо учиты­вать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий жизненного цикла организации.

**18. . Социальная система: основные компоненты и уровни**

**Социальной** называется система, в которую входит человек которая предназначена для человека.

Общие системообразующие факторы социальных систем:

■ общая цель всей совокупности компонентов;

■ подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;

■ выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;

■отношения субординации и координации между компонентами системы;

■ наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Основные компоненты социальных систем представлены на рис 1.

***Первым, важнейшим компонентом*** социальных систем является человек — существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячью разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента — главное отличие социальной системы от других целостных систем.

***Вторая*** *группа* компонентов социальной системы — процессы (экономические, социальные, политические, духовные), совокупи которых представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными. Они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных гр;

***Третья*** *группа* компонентов социальной системы вещи, т.е. предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности).

***Четверта****я группа* компонентов социальной системы имеет духовную природу — это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять-таки обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

**19. Социальная организация как социальная система**

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений.

1. Понятие «социальная организация» может подразумевать искусственное объединение институционального характера, предназначенное для выполнения какой-либо определенной функции. В этом смысле социальная организация имеет свой социальный статус. В данном случае организация выступает как целевой объект, целевая общность, в которой достижение общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, и наоборот, достижение индивидуальных целей становится возможным только через выдвижение и достижение общих целей.

2. Понятие «организация» может совпадать с понятием «управление». *В* данном случае «социальная организация» означает деятельность по распределению, например, функций, координации, т.е. процесс целенаправленного воздействия на объект, предполагающий фигуры организатора и организуемых.

З. Термин «социальная организация» используется для характеристики степени упорядоченности объекта, т.е. для выявления его структуры и типа связей целого и его частей. В данном смысле этот термин обычно употребляется для обозначения организованных и неорганизованных систем, формальных и неформальных организаций.

Социальной организации присущи социальные свойства, к которым относятся: организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Организация формируется как-социальная среда, включающая социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства и т.д. Социальная организация является одним из наиболее развитых видов социальной системы.

**20. Классификация социальных организаций по правовому статусу**

Статус **правительственной организации** присваивается выси официальными органами власти. К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента Российской Федерации и т.д. (например, министерства, Администрация Президента Российской Федерации).

**Неправительственные** это организации, не имеющие такого статуса.

**Коммерческие организации** создаются физическими или юри­дическими лицами на свой страх и риск для производства продукции с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей.

**Некоммерческие организации** ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации к коммерческим организациям относятся: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные имуниципальные унитарные предприятия. К некоммерческим потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения. Предусмотрено создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов. Эти организации входят в группу юридических лиц.

**Бюджетные организации** планируют масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств.

**Небюджетные организации** сами изыскиваю источники финан­сирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

**Общественные** организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ. В общественных организациях все поступившие членские взносы и другие средства расходуются на удовлетворение своих же членов.

**Хозяйственные организации** предназначены для удовлетвори потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции.

**Формальные организации** — это объединения людей, связанных между собой договоренностями о правах и обязанностях. В группу **формальных организаций** входят всеорганизации бизнеса государственные и международные институты и органы. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица.

**Неформальные организации** — это объединения людей, не­связанных между собой формальными договоренностями о правах иобязанностях. К **неформальным организациям** относят вес институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми. Они не регистрирую в государственном органе. Эти организации создаются на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и др. Они имеют лидера и не ведут финансово-хозяйственной деятельности, направленной на получение материальной прибыли.