Содержание

[введение 3](#_Toc242444240)

[1. Система управления организацией 4](#_Toc242444241)

[2. Задачи управления современной деловой организацией 8](#_Toc242444242)

[3. Структурирование управления организационными системами 16](#_Toc242444243)

[Заключение 25](#_Toc242444244)

[Библиографический список 26](#_Toc242444245)

### введение

Система управления организацией - одно из ключевых понятий Теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Система управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и её отдельных составляющих. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельной организации, так и государства, общества в целом способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач.

Цель данной реферативной работы: рассмотреть понятия организации и управления.

Задачи работы:

* рассмотреть систему управления организацией;
* определить перечень основных задач управления;
* рассмотреть основные организационные структуры.

### 1. Система управления организацией

*Система управления (СУ) организацией* включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

*Управление организацией* - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. "Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов", - так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

*Процесс управления* предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части. Схема взаимодействия между ними показана на рис. 1.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации.

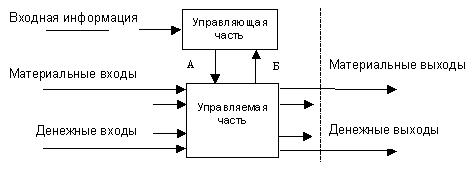


Рисунок 1 - Взаимодействие управляющей и управляемой части деловой организации

А - управляющая информация, Б - информация об исполнении.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Заметим, что управленческое решение - это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть - это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Так например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители (ценные бумаги, векселя, акции и т.п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств.

Чтобы координировать действие управляемой части, необходимо использовать систему научного управления, обоснованную Ф. Тейлором в его книге "Принципы научного управления", вышедшей в свет в 1911 году. Ф. Тейлор впервые отделил процесс планирования труда от самого труда, выделив, таким образом, одну из основных управленческих функций. Основные положения системы научного управления по Тейлору формулируются следующим образом:

* создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы;
* отбор и обучение сотрудников на основе научных критериев;
* взаимодействие между администрацией и исполнителями с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда;
* равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и исполнителями.

Позже Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности труда, относящиеся к звену управления организацией, определив истинную миссию и назначение управленческого труда:

* отчетливо поставленные цели;
* здравый смысл;
* компетентная консультация;
* дисциплина;
* справедливое отношение к персоналу;
* быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет;
* диспетчирование;
* нормирование операций;
* эффективное планирование;
* нормализация условий труда;
* стандартные письменные инструкции;
* вознаграждение за производительность.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, ученик и последователь Ф. Тейлора и один из основателей научной теории управления. Он выделил 6 областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: техническую, коммерческую, финансовую, бухгалтерскую, административную и защитную. По его мнению, наиболее характерными задачами звена управления являются:

* планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
* "организовывание", т.е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
* выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме,
* координация различных действий для достижения общих целей;
* выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
* контроль за поведением членов организации.

Файоль сформулировал характерные признаки процесса управления в начале ХХ века. С тех пор в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название "контроль за исполнением решения". Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег.

### 2. Задачи управления современной деловой организацией

Особенностью деятельности деловой организации в наши дни является работа в условиях острой конкуренции не только внутри страны, но и на межгосударственном уровне. Ускоренное развитие средств коммуникации, электронных средств, обеспечивающих хранение и обработку информации, привело к возникновению новой информационной среды, в которой функционируют организации. Это, в свою очередь, вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Современная система управленческих функций может быть представлена следующим перечнем основных задач:

* координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
* организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
* сбор, оценка, обработка и хранение информации;
* распределение материальных и людских ресурсов;
* управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
* контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
* инновационная деятельность;
* планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Безусловно, здесь приведен далеко не полный перечень задач, которые зачастую приходится решать руководителю организации, менеджеру и структурным подразделениям звена управления. В связи с этим в современной науке управления принято говорить об искусстве управления и сравнить его со сложной комбинационной игрой. Решение многих из указанных задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей.

При анализе приведенного выше перечня задач управления, становится очевидным, что проблемы управления современной организацией в основном связаны:

* с усложнением структуры организации;
* с развитием средств коммуникации как внутри организации, так и в общении с внешним миром;
* с наличием большого количества конкурентов, в связи со значительным развитием производства во всем мире;
* с необходимостью создания гибкой системы экономической и психологической мотивации, способствующей повышению заинтересованности работников в достижении цели, стоящей перед организацией.

Известно, что успехи и неудачи организации во многом зависят от кадрового состава и от поведения членов коллектива. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы определяют эффективность управления организацией. В связи с этим в процессах управления организацией, наряду с такими направлениями, как управление финансовой, информационной или административной службами организации, специально выделяется направление социально-психологического управления.

При решении проблемы стимулирования роста производительности используются принципы, сформулированные в рамках теории выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, теории реализации целей, теории удовлетворения потребностей и теории справедливости.

Теория выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, основана на двух принципах.

Первый учитывает, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Это люди, которые лишены какого бы то ни было честолюбия и инициативы. Они предпочитают, чтобы ими руководили, давали им вполне определенные и конкретные задания, чтобы о них заботились и чтобы их защищали. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие и решительные руководители, обладающие способностью организовать труд подчиненных и убедить их в необходимости работать "не покладая рук".

Второй принцип применим к людям, обладающим инициативой и большим творческим потенциалом, с сильно развитым чувством собственного достоинства. При соответствующем моральном и материальном поощрении они могут принести большую пользу и организации, и себе. Таким сотрудникам нужны демократичные руководители, обладающие гибкостью, деликатностью и тактом.

В любом коллективе есть, как правило, и те, и другие люди, поэтому руководитель должен быть высококвалифицированным и грамотным специалистом, знакомым с социально-психологическими методами управления и умеющим применять эти методы на практике.

Теория реализации целей основана на том, что в коллективе есть люди, которые могут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться, т.е. если их ожидания будут реализовываться. Эти люди должны постоянно видеть результаты своего труда, в противном случае их деятельность парализуется. Теория реализации целей предлагает руководителю выбирать для таких людей быстро выполнимые задания и постоянно уведомлять их о пользе выполняемой ими работы.

Теория потребностей основана на стимулировании деятельности человека путем удовлетворения его потребностей и интересов. Заметим, что деньги не являются потребностью человека, это лишь средство для реализации этих потребностей.

Теория справедливости основана на субъективном ожидании каждым человеком поощрения за его работу. Если работник считает, что его коллега получил за ту же работу большее поощрение, чем он, то это, безусловно, будет отрицательно сказываться на его производительности. Теория справедливости требует от руководителя, чтобы он учитывал пристальное внимание подчиненных к его действиям по отношению к другим.

Руководитель, принимая то или иное решение и реализуя его, должен уметь устранять противоречия и управлять возникающими при этом разногласиями, выражающимися в форме невосприимчивости, поляризации, столкновения, антагонизма. При этом он обязан занимать вполне определенное и логически осмысленное место в схеме базовых отношений членов коллектива. Переход от полной поддержки к пику разногласий - антагонизму осуществляется, как правило, постепенно в следующей последовательности (рис. 2)

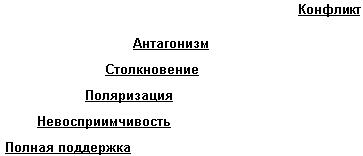


Рисунок 2 - Ступени развития разногласий

Охарактеризуем кратко каждую из ступеней разногласий, начиная с ситуации полной поддержки (нижняя ступень), когда не возникает никаких противоречий между исполнителем и руководителем. При полной поддержке исполнитель, получив задание, (поручение - П) сразу же, начиная с момента Т = 0, без каких-либо задержек во времени, приступает к работе, и завершает ее в установленное нормой (Н) время или даже досрочно. Полная поддержка решений руководителя (т.е. отсутствие противоречий) со стороны подчиненных может свидетельствовать либо о пассивности подчиненных, либо о большом авторитете руководителя, либо о некомпетентности подчиненных. Известно, что в спорах рождается истина. В некоторых случаях полная поддержка решений руководителя - это симптом неблагополучия в организации.

На ступени невосприимчивости исполнитель, из-за не понимания задания, или не согласия с руководителем не сразу приступает к работе. Возникает некоторая задержка во времени, которая хорошо видна на рисунке. Для выполнения задания исполнителю нужна дополнительная информация или какие-либо разъяснения. На этой ступени разногласий опытному руководителю легко достичь взаимопонимания с подчиненным, если тот в состоянии выполнить эту работу. Первоначальные расхождения мнений руководителя и подчиненного, возникающие на ступени невосприимчивости, носят, как правило, кратковременный характер и не накапливаются. Компетентный руководитель может достаточно просто преодолеть это разногласие и добиться выполнения задания в установленные сроки.

Поляризация характеризуется противоречивым подходом руководителя и исполнителя к средствам и методам решения задачи, что, однако, не мешает достижению конечной цели при наличии между ними взаимопонимания. Различный подход к отдельным сторонам реализации поставленной задачи (разная полярность первоначальных мнений) часто помогает найти верный путь и способствует более плодотворной и творческой работе. Разумная и обоснованная точка зрения подчиненного может даже "взять верх" над мнением руководителя в процессе совместного обсуждения задания. Таким образом находится оптимальное решение, и, как видно из рисунка, на этой ступени успешно и своевременно выполняется задание.

Первоначальная невосприимчивость (непонимание цели и способов ее достижения) и поляризация (расхождение во мнениях) - это естественные процессы в производственных отношениях, когда инициативный и квалифицированный исполнитель старается наилучшим образом понять, оценить и выполнить порученную работу.

Столкновение характеризуется пониманием и поддержкой только части полученного задания. Руководитель и исполнитель по-разному воспринимают конечную цель и предлагают различные способы ее реализации. Исполнитель в этом случае во многом не согласен с руководителем и категорично настаивает на своем мнении. Руководитель с ним не соглашается. Можно назвать три основных причины возникновения столкновений:

* переход к производству нового изделия или к оказанию нового вида услуги;
* недостаточный образовательный ценз подчиненного;
* низкий уровень компетентности руководителя.

Если руководителю и подчиненному удастся выработать общую точку зрения, то столкновение может стать толчком к нахождению нового решения задачи. При этом разногласие перейдет на более низкую ступень и поставленная руководителем цель будет достигнута. В противном случае выполнение задания будет сорвано, что показано на рисунке пунктирной линией.

Антагонизм (верхняя ступень) характеризуется неадекватным подходом руководителя и подчиненного к общей цели и частным задачам, а также к средствам и методам их реализации. Графически это изображается в виде незатухающих колебаний. Антагонизм при умелом и опытном руководителе может быть преодолен. В некоторых случаях, когда удается достичь консенсуса, находятся конструктивные решения. Однако чаще антагонизм вызывает деструктивные, разрушительные явления (пунктирная линия на рисунке), при которых о выполнении задания не может идти речи. Работа в этом режиме, если такое произошло, возможна только в течение кратковременного периода.

Для хорошего руководителя ступени разногласий - категории управляемые. Правильное формирование соответствующей ступени противоречий может повысить эффективность работы организации. У опытного руководителя практически всегда есть возможность устранить разногласия, возникающие между ним и исполнителем на любой из ступеней их развития.

Переход с одной ступени разногласий на другую осуществляется путем создания или предотвращения конфликтов, представляющих собой временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в результате некоторых возмущающих воздействий.

В каждой организации имеются основополагающие документы, регламентирующие штатный управленческий процесс: уставы, законодательные и нормативные акты, трудовые соглашения, должностные инструкции и т.д. С помощью этих документов устанавливается определенный порядок и поддерживается трудовая и исполнительская дисциплина. Однако наряду с этим в организации постоянно происходят процессы, связанные с несанкционированным управлением или с самоуправлением.

Самоуправление - это право на внутреннее управление своими, местными силами, обеспечивающее автономное функционирование какой-либо системы. При самоуправлении управляющие факторы не воздействуют на управляемую систему извне, а возникают в ней самой. В технике самоуправляющиеся системы иногда называют приспосабливающимися, а в военной технике - самонаводящимися, например, самонаводящиеся ракеты. В биологических системах это свойство получило название саморегуляции. Оно выражается в способности систем устанавливать и поддерживать на определенном и относительно постоянном уровне те или иные физиологические или биологические показатели.

Самоуправление присуще любой социальной системе, поскольку оно реализует потребность человека к свободомыслию, самовыражению и самоутверждению. В отличие от регламентного управления, иерархия подчинения в самоуправлении или отсутствует вообще, или выражена очень слабо. Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления путем непосредственного участия исполнителей в разработке стратегии развития организации, а значит, в нахождении оптимальных решений при достижении поставленной цели.

Известны три принципа самоуправления.

Принцип сочетания управления и самоуправления основан на обязательном удовлетворении потребностей и интересов персонала в части обеспечения жизнедеятельности, безопасности и процветания организации. В соответствии с этим принципом в любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления: от руководителя верхнего звена до исполнителя низшего звена.

Принцип вторичности основан на том, что самоуправление в организации не может быть первичным. Целиком и полностью самоуправляемая организация практически невозможна, поскольку любая организация должна следовать законодательным актам и принятым в обществе нормам, иначе она будет ликвидирована. Даже предприниматель без образования юридического лица имеет право на полное самоуправление только в рамках разрешенных сфер деятельности и налоговых регламентов.

Принцип мягкой регламентации. Процесс самоуправления не может быть жестко регламентирован законодательными актами и внутренними положениями организации. Самоуправление основано на объективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации со стороны административно-управленческого персонала самоуправление вырождается в обычное управление с четким соблюдением субординации и с неизбежной потерей ряда активизирующих потребностей и интересов членов коллектива.

### 3. Структурирование управления организационными системами

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. Напомним, что термин организация предусматривает определение порядка взаимодействия отдельных элементов, входящих в состав организационной системы.

На сегодняшний день основным принципом построения любых организационных систем - биологических, технологических, социальных - является иерархия. Термин "иерархия" в буквальном переводе с греческого - священная власть (hierarchia = hieros + arhe) - был введен в употребление полтора тысячелетия назад, в V веке нашей эры и применялся для характеристики организации христианской общины.

По мере общественного развития употребление данного термина и трактовка его смысла претерпели определенные изменения. Нас будет интересовать применение принципа иерархии к социальным системам, в том числе и к деловым организациям.

В современной теории организации понятие "иерархия" применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации. Отношение подчинения или отсутствие такового удобно описывается с помощью графического отображения, которое строится по следующему принципу: если звено Б системы подчиняется звену А, то это обозначается стрелкой, направленной вниз, а если звенья Б и В связаны между собой определенной системой взаимодействия на одном уровне, то эта связь отображается горизонтальной линией (рис. 3).

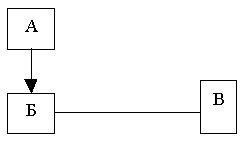


Рисунок 3 - Графическое отображение вертикальных и горизонтальных связей в системе

Очевидно, что в сложных структурах управления такое деление носит чисто условный характер. В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера не только по вертикали, но и по горизонтали.

Взаимодействие по горизонтали обусловлено, в частности, разделением функциональных обязанностей. Так например, плановый и коммерческий отделы, бухгалтерия и отдел кадров находятся на одном уровне в иерархической схеме распределения властных полномочий. По роду выполняемых функций они находятся в контакте друг с другом. В схеме функционального взаимодействия это будет отражено наличием горизонтальных связей между ними.

Впервые модель четкой иерархической структуры управления была разработана в начале ХХ века немецким ученым Максом Вебером в теории бюрократии как наиболее эффективной для того времени системы управления организациями и обществом. Основным принципиальным положением теории было четкое разделение труда, из которого вытекали следующие требования к системе управления:

* использование квалифицированных специалистов на всех уровнях исполнения;
* соблюдение иерархии управления, т.е. нижестоящий уровень должен подчиняться вышестоящему уровню;
* наличие формальных правил и норм для выполнения персоналом своих задач;
* разработка квалификационных требований для каждого должностного лица.

Со временем понятие "бюрократия" превратилось в нарицательный термин. Бюрократическая система утратила многие черты своей рациональности и превратилась в целый слой людей, связанных с управлением (чиновников).

В настоящее время это понятие определяет тип управления, при котором работники управленческого звена ставят свои личные или корпоративные интересы выше интересов организации и государства. Такое отношение к делу способствует развитию чиновничьего диктата как в экономической сфере, так и в социальной.

Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей. Приведем краткую характеристику основных организационных структур.

*Линейная структура управления* (рис. 4) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.

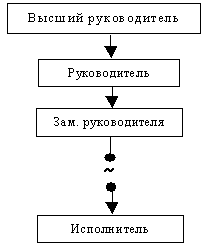


Рисунок 4 - Линейная структура управления

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде кольца, звезды и колеса (рис. 5, а, б, в).

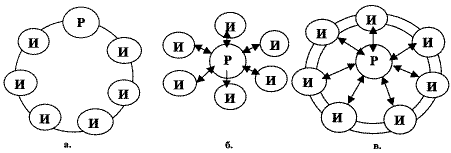


Рисунок 5 - Варианты структур: а - кольцо; б - звезда; в - колесо. Р - руководитель; И – исполнитель

*Линейно-функциональная структура управления* (рис. 6) основана на так называемом "шахтном" принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

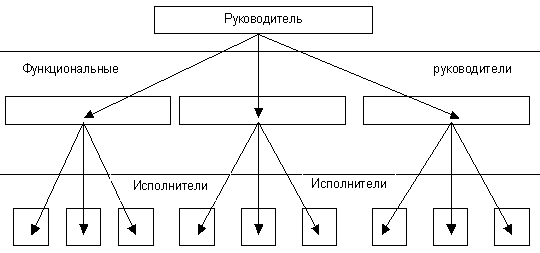


Рисунок 6 - Линейно-функциональная структура управления

*Линейно-штабная структура управления* (рис. 7) представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

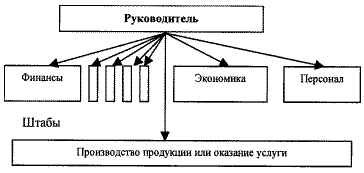


Рисунок 7 - Линейно-штабная структура управления

*Матричная структура управления* (рис. 8) представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

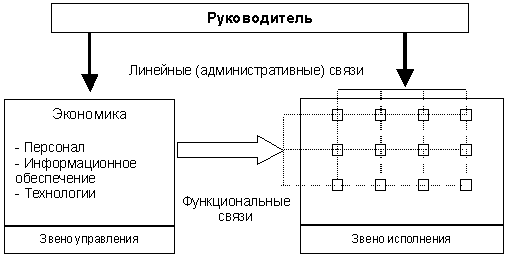


Рисунок 8 - Матричная структура управления

*Программно-целевая структура управления* предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

*Продуктовая структура управления* является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

*Проектная структура управления* формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе.

*Функционально-объектная структура* управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

В условиях рыночной экономики и острой конкурентной борьбы наиболее интенсивно развиваются структуры управления органического типа. Главным достоинством таких гибких структур является их способность быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок.

К гибким структурам можно отнести проектные и матричные структуры. Для них характерна самостоятельная работа отдельных подразделений, что дает возможность руководителям подразделений самим принимать решения и налаживать функциональные связи по горизонтали.

Несмотря на то, что иерархические структуры управления в настоящее время признаны во всем мире наиболее эффективными, они обладают рядом существенных недостатков, а именно:

* порождают между людьми отношения подчинения, зависимости экономического и социального характера;
* дают преимущественное право одним работникам принимать решения в отношении других, ставя последних в личную зависимость от первых;
* допускают, чтобы меньшинство принимало решение за большинство;
* не позволяют полностью регламентировать деятельность работника управленческого звена;
* решение ряда вопросов отдается на личное усмотрение руководителя, что может быть использовано им в корыстных целях.

Наличие в любой иерархической системе указанных недостатков ведет к тому, что со временем в работе деловой организации накапливается влияние отрицательных тенденций. Часто их называют патологиями системы управления по аналогии с медицинским термином, характеризующим наличие болезненных отклонений в человеческом организме. Если не принять своевременных мер по коррекции действия системы управления организацией, то начинают возникать проблемные ситуации, которые, в конечном счете, могут привести к гибели всей организации.

Преобладание в деятельности лиц, принимающих решение, мотивов приобретения, их стремление к собственному обогащению в сочетании с возможностью выбирать те решения, которые приносят им личную выгоду, ведут к развитию взяточничества и коррупции. Этот вид патологии поражает организации независимо от их размера и вида деятельности. Он встречается в органах государственного управления и даже в организациях, занимающихся решением экономических проблем на межгосударственном уровне.

Стремление менеджера деловой организации к излишнему проявлению своей власти в экономическом и социальном плане приводит к возникновению конфликтных ситуаций, которые лишают людей возможности нормально работать, отвлекают их на решение проблем, не связанных с основной целью деятельности организации. Все это в конце концов ведет к снижению производительности труда.

Основная сложность борьбы с указанными недостатками заключается в том, что они носят объективный характер и присущи любой иерархической системе управления. Тем не менее за многие годы удалось выделить основные направления преодоления развития патологий организационных систем.

Среди них можно выделить два главных направления стратегического характера. Первое связано с необходимостью совершенствования органов государственного контроля, в том числе деятельности судебной системы, и усилением их позитивного влияния на работу деловых организаций. В рамки этого направления входит разработка законодательных актов, регулирующих экономическую деятельность. Второе - с введением в иерархическую систему управления деловых организаций методов управления, характерных для общественных организаций.

Очевидно, что эффективное воздействие органов государственной власти на деловые организации возможно только в том случае, если государственная система построена на принципах, препятствующих развитию негативных тенденций в системе управления самого государственного аппарата. Подобные государственные системы принято характеризовать как демократические.

Исполнительная власть в демократических системах построена на основе строгой иерархии, но контроль за ее деятельностью возлагается на демократические институты управления, которые используют коллективные принципы управления. В том числе: выборность руководителей и формирование аппарата управления на выборной основе (всеобщие выборы, тайное голосование, равноправие при выдвижении кандидатов и т.д.), равный доступ всех членов организации к информации, коллегиальный метод принятия решений.

В качестве примера использования в структурах управления деловых организаций приемов, характерных для общественных организаций, можно привести устав акционерного общества, где оговорены права общего собрания при решении некоторых ключевых вопросов управления организацией и предусмотрена выборность руководителя.

Характеризуя воздействие внешних организаций на деятельность системы управления организацией, следует также отметить, что в демократических государственных системах предусмотрена и законодательно закреплена возможность влияния общественных организаций, действующих на региональном, профессиональном, групповом или даже государственном уровне на деловые организации. Это, в частности, региональные и профессионально ориентированные профсоюзные организации, общества защиты прав потребителей, общества защиты окружающей среды и защиты животных.

При устранении недостатков иерархических структур особое значение приобретает разработка методов выявления отклонений от нормы в работе деловых организаций уже на начальном этапе их развития (диагностика заболевания по аналогии с выявлением болезней человека) и реорганизация системы управления (лечение).

### Заключение

Таким образом, связь между организацией и управлением состоит в следующем:

* управление в лице управляющей подсистемы само является упорядоченным целым – организацией в статистике;
* управление как функция по поддержанию в допустимых пределах отклонений системы от заданных целей, может рассматриваться как часть организации, т.е. как организация в динамике;
* организация как процесс упорядочения выступает как функция управления и, таким образом, является частью управления.

Обобщая сказанное, можно заключить, что управление есть часть организации, а организация как процесс есть часть управления.

### Библиографический список

1. Акимова Т.А. Теория организации: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
2. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №3. С. 95-115
3. Зонов В.Л., Гаврилин Ю.Ф., Каточков В.М. Исследование систем управления: учеб. пособие. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 1998
4. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов, Спб.: Питер, 2004
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд.,перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – (Серия «Высшее образование»).
6. Теория организации: учебник / под ред. В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2003
7. Теория организации: учебное пособие / Е.П. Третьякова. – М.: КНОРУС, 2009. – 224 с.