

# Законы организации

**Закон** — это категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

**Закон – это зависимость,**

**которая**

– зафиксирована в законодательных и нормативных документах (конституция, законодательные акты, уставы и т.д.);

– является общепринятой нормой для большинства организаций (Библия, Коран и т.д.);

– получила научное обоснование, признание авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

В общем виде законы организации — это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами. Законы бывают объективными и субъективными, кратковременными и устоявшимися, моральными и аморальными. Законы могут быть представлены в виде таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов и статей, инструкций и положений. Закон — это динамика функционирования организации, а положение, статья, данные таблицы и т.д. — это статика.

Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от страны, географического положения, сферы деятельности организации. Особенное — это часть закона, не меняющая его суть, но отражающая особенности организаций как социальной системы, например общий уровень культуры и профессиональной подготовки и т.д.

# Закон синергии

**Закон синергии** — один из ведущих законов организации, означающий, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Иными словами, закон синергии заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности<sup>1</sup>. Значение закона синергии определяется тем, что действие других законов организации, в конечном счете, направлена на достижение более высоких значений синергетического эффекта. Источники появления такого рода «организационного эффекта» исследует бурно развивающееся научное направление, которое получило название синергетики.

# «Синергетика» – введен Германом Хакеном в 1977 г.

- Подчеркивает роль коллективистских, кооперативных эффектов в процессах самоорганизации
- Организация обладает свойством эмерджентности – свойства системы в целом не являются простой суммой ее составных частей
- Система может обладать такими свойствами, какими не обладает ни одна ее часть
- Синергетический эффект в отличие от эмерджентности **связан с кооперативным взаимодействием** входящих в систему элементов

# Особенности возникновения и проявления синергетического эффекта

1. Синергетический эффект наблюдается только в сложных системах, не находящихся в состоянии равновесия. Состояние неравновесия более свойственно открытым системам, с то время как закрытые системы в соответствии с законами термодинамики стремятся в конечном итоге прийти к состоянию с максимальной энтропией и прекратить любые эволюции. Именно состояние неравновесия позволяет открытым системам развиваться.

2. Появление синергетического эффекта возможно только в самоорганизующихся системах, т.е. в системах, способных на установление согласованного внутреннего взаимодействия без внешнего управляющего воздействия.

3. Для возникновения синергетического эффекта необходимо кооперативное взаимодействие большого числа элементов системы, поэтому вероятность проявления синергии выше в крупных системах.

4. Фундаментальным принципом самоорганизации служит возникновение нового порядка и усложнение систем через флуктуации (случайные отклонения) состояний их элементов и подсистем. Такие флуктуации обычно подавляются во всех динамически стабильных и адаптивных системах за счет отрицательных обратных связей, обеспечивающих сохранение структуры и близкого к равновесию состояния системы. Но в более сложных открытых системах благодаря притоку энергии извне и усилению неравновесности отклонения со временем возрастают, накапливаются, влекут за собой «расшатывание» прежнего порядка и через относительно кратковременное хаотическое состояние системы приводят либо к разрушению прежней структуры, либо к возникновению нового порядка.

5. Самоорганизация присуща системам достаточно высокого уровня сложности, с большим количеством взаимодействующих между собой элементов. Недостаточно сложные системы не способны к адаптации к внешним воздействиям и к развитию, для которых требуются затраты большого количества ресурсов, и при получении извне чрезмерного количества энергии теряют свою структуру и разрушаются.

6. Эффект самоорганизации наступает только в случае преобладания положительных обратных связей, действующих в открытой системе, над отрицательными обратными связями.

7. Самоорганизация в сложных системах, переходы от одних структур к другим, возникновение новых уровней организации материи сопровождаются нарушением симметрии. Самоорганизация в сложных и открытых системах приводит к необратимому разрушению старых и к возникновению новых структур и систем.

# Основные положения синергетики

1. Сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития. Необходимо понять, как способствовать их собственным тенденциям развития, как выводить системы на эти пути. Проблема управляемого развития принимает, таким образом, формы проблемы самоуправляемого развития.

2. Хаос может выступать в качестве созидającego начала, конструктивного механизма эволюции, из хаоса собственными силами может развиваться новая организация. Через хаос осуществляется связь разных уровней организации. В моменты неустойчивости малые возмущения, флуктуации могут стать источником формирования макроструктур.

3. Для сложных систем, как правило, существует несколько альтернативных путей развития. Неединственность эволюционного пути, отсутствие жесткой предопределенности обуславливает возможность выбора путей дальнейшего развития, причем таких, которые устраивали бы человека и вместе с тем не являлись бы разрушительными для природы.

Хотя путей эволюции и целей развития много, с выбором пути в точках ветвления (так называемых точках бифуркации), т.е. на определенных стадиях эволюции, проявляет себя некая предопределенность, преддетерминированность развертывания протекающих в системе процессов. Настоящее состояние системы определяется не только ее прошлым, ее историей, но и формируется из будущего в соответствии с грядущим порядком.

4. Существуют качественно иные, чем принято считать, новые принципы суперпозиции, сборки сложного эволюционного целого из частей, т.е. построения сложных развивающихся структур из простых. Объединение систем не сводится к их простому сложению: имеет место перекрытие областей локализации структур с дефектом энергии. Целое уже не равно сумме частей. Вообще говоря, оно не больше и не меньше суммы частей, оно качественно иное, а это качество отражается в ином качестве.

5. Методология оперирования сложными системами и эффективного управления ими заключается в следующем. Главное — не сила, а правильная топологическая конфигурация, архитектура воздействия на сложную систему или среду. Малые, но правильно организованные и направленные, резонансные воздействия на сложные системы чрезвычайно эффективны.

6. Закономерности и условия протекания быстрых, лавинообразных процессов и процессов нелинейного, самостимулирующего роста сложно организованных систем имеют большое значение. Важно понять, как можно инициировать такого рода процессы в открытых нелинейных средах, в частности в среде экономической, и какие существуют требования, позволяющие избегать вероятного распада сложных структур, в том числе вблизи моментов максимального развития.

## Ансофф

классифицировал синергетические эффекты

по критериям, составляющим прибыль фирмы

1. **Торговый синергизм** (проявляется при использовании общих каналов распределения для разных товаров, продвижении товаров общего бренда группы).

2. **Операционный синергизм** (более эффективное использование производственных мощностей, персонала, снижение удельных издержек и операционных затрат на единицу товара при росте объемов производства, крупные закупки).

3. **Инвестиционный синергизм** (совместное использование различных источников финансирования, технологической базы, использование результатов разработок в различных направлениях деятельности).

4. **Управленческий синергизм** (возникает при совместном использовании опыта, квалификации управленческого персонала для реализации новых проектов, решения стратегических задач, что приводит к повышению конкурентоспособности компании, усилению ее рыночной позиции, выбору наиболее эффективных решений).

Позднее концепция синергизма получила расширительное толкование и дополнилась понятием возможного *отрицательного синергетического эффекта*, когда результаты объединенных элементов не достигают суммарных результатов до объединения:  $2 + 2 < 4$ .

Так, при сделках слияния-поглощения синергетический эффект может носить как положительный результат (более низкие издержки, более эффективное использование ресурсов, расширение масштабов операций, мобильность в распределении финансовых ресурсов), так и отрицательный результат (технологическая несовместимость, невозможность централизации функций, несовпадение по качеству продукции, снижение гибкости и мобильности, увеличение времени на адаптацию). Положительным или отрицательным будет синергетический эффект, зависит от менеджмента организаций, его способности организовать эффективное управление объединенной структурой.

Следует отметить, что в социальных организациях именно социальные взаимодействия являются источником синергизма; объединенная структура наследует преимущества слагающих ее элементов, объединение материальных активов создает лишь предпосылки для возникновения синергии. Социальная составляющая, включающая организационную культуру, методы управления, социальный климат, является основным источником синергетического эффекта, только человеческие ресурсы способны приносить экономические результаты. Именно недостаточное внимание к социальной составляющей приводит к возникновению отрицательного синергетического эффекта.

# Закон развития

**Развитие** — это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Различают две формы развития:

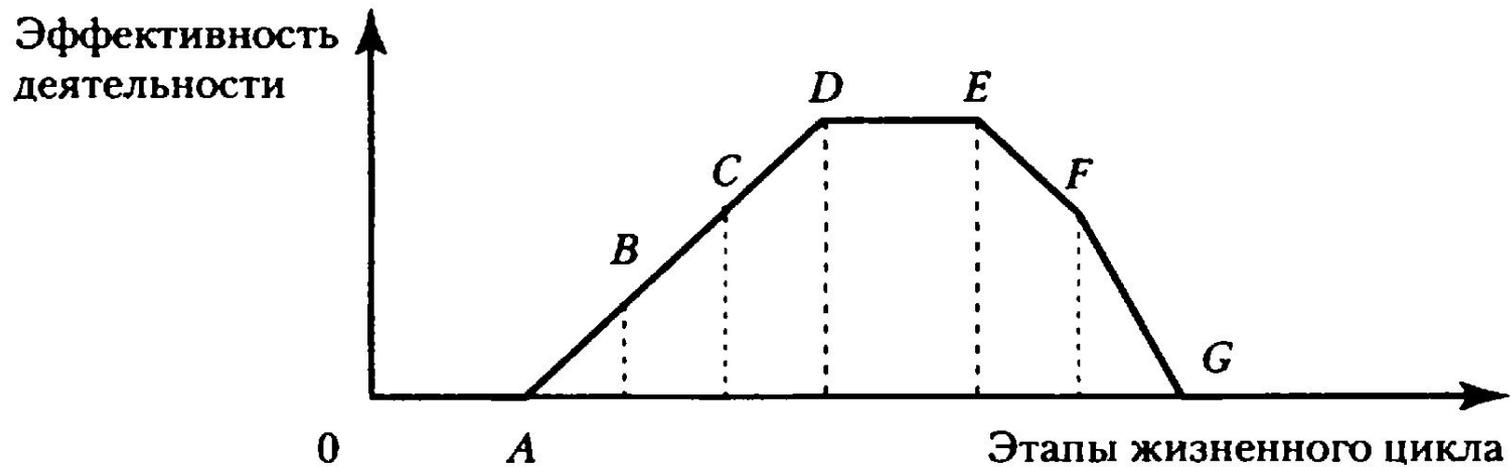
- **эволюционную**, связанную с постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменениями материи);
- **революционную**, характеризующуюся: а) скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому; б) скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Выделяют прогрессивное и регрессивное развитие. **Прогрессивное развитие** — это переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному. **Регрессивное развитие** — это деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим или уже пройденным формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой, и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, и наоборот.

# Факторы развития организаций

- изменениями внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменениями внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении и самопроявлении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменениями экологии (загрязнение или очищение среды, сокращение или увеличение флоры и фауны);
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы, и включает семь этапов:



- порог чувствительности (0-A)
- внедрение (A-B)
- рост (B-C)
- насыщение (D-E)
- спад (E-F)
- крах (F-G)

Закон развития опирается на ряд принципов (правил). Среди них следует отметить принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

**Принцип инерции** (или запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала системы  $R_j$  начинается спустя некоторое время ( $T_1$ ) после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время ( $T_2$ ) после их окончания (рис. 5.2).

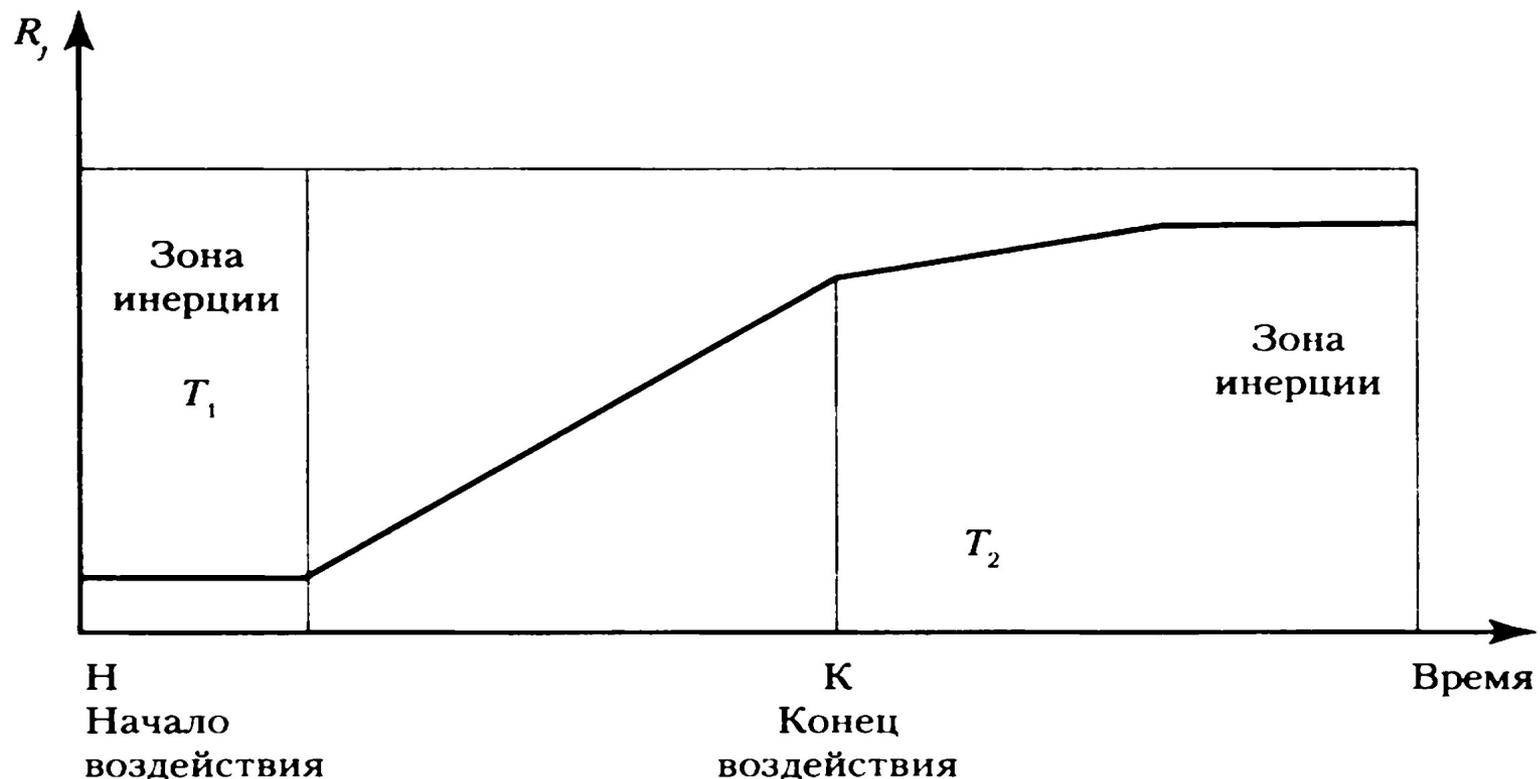
В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности изживших себя организационных структур.

Инерция очень свойственна и человеку, независимо от возраста проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

**Принцип эластичности** заключается в том, что скорость ( $V$ ) изменения потенциала системы  $R_j$  зависит от самого потенциала  $R_j$ :

$$V = F(R_j).$$

На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций.



**Рис. 5.2. Потенциал системы**

Разные организации по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня самой организации.

Приведем примеры высокой эластичности. При скачкообразном увеличении спроса на продукцию организация быстро задействует резервные мощности и привлекает смежные организации. При резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники организации в короткие сроки разработали, освоили и стали выпускать новую продукцию, пользуясь большим спросом.

**Принцип непрерывности** состоит в том, что процесс изменения потенциала системы  $R_j$  идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения.

Кажущаяся дискретность (прерывистость) изменения потенциала системы чаще объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая (трансформирующаяся) к новому качеству или количеству.

Например, организация 28 марта получила кредит в сумме 50 000 долл., который был зачислен на ее расчетный счет в банке. Увеличился ли ее потенциал? Конечно, нет, так как в строке баланса «кредиторская задолженность» появилось число 50 000 долл. Если же организация будет успешно использовать этот кредит, то ее потенциал будет постепенно (непрерывно) расти.

**Принцип стабилизации** состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы  $R_j$ . Этот принцип основан на известной потребности общества в стабильности. Стабилизация организации должна проводиться профессионально за счет ряда факторов, в том числе за счет подключения новых ресурсов для изготовления нового изделия.

Стабилизация осуществляется путем включения новой продукции в деятельность организации. Так, не дожидаясь спада продукции «А», необходимо включить в деятельность организации новую продукцию «Б», а затем — продукцию «В». При этом образуется зона стабилизации ресурсов. Для стабилизации профессионального уровня персонала организации необходимо создать систему постоянного обучения сотрудников. Если такого обучения нет, этот процесс все равно будет идти, но спонтанно и неэффективно.

Для стабилизации потенциала организации могут использоваться также специальные виды страхования.

Успешное развитие и рост организации может привести к «*синдрому большого бизнеса*», который характеризуется следующими признаками:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Если в результате прогрессивного развития организации стал проявляться «*синдром большого бизнеса*», снять его позволят методы регрессивного развития пути движения к более простым структурам, но на новом уровне.

# Закон самосохранения

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит **закон самосохранения**. Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Согласно закону самосохранения любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое.

Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. Самосохранение организации обусловлено действием двух противоположных организационных факторов — **стабильности** и **развития**: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

# Выживание организации

***Выживание организации*** — одно из ключевых понятий в современной теории организации и управленческой практике, которое используется для итоговой характеристики процесса жизнедеятельности организации или анализа уровня ее жизнеспособности. Оно рассматривается как один из важных критериев оценки эффективности функционирования организации как социальной системы и противопоставляется понятию ***«смертность организации»***.

В современных моделях теории организации:

— выживание организации является центральным понятием и соотносится с процессами организационной адаптации. Как правило, выживание организации обуславливается установлением равновесных отношений единичной организации с внешней средой и описывается в терминах балансовых моделей, а достижение баланса — в логике пассивной адаптации;

— в теории ресурсной зависимости проблема выживания организации связывается со снижением зависимости единичной организаций от организаций целевого окружения, а адаптивные процессы — с активным воздействием организации на внешнюю среду;

— в неоинституциональном подходе выживание организации рассматривается как некий императив, реализация которого должна быть осуществлена даже в ущерб эффективности организации. При этом проблема выживания организации обуславливается повышением легитимности деятельности организаций и решается путем создания и воспроизводства в ее структуре подразделений, отражающих социальные институты внешнего окружения;

— в организационной экологии выживание сосуществует с показателем смертности организаций и выделяется два аспекта проблемы: выживание единичной организации и выживание организационной (и социальной) популяции. Рассматривая организационное развитие, прежде всего на популяционном уровне, некоторые экологи связывают выживание организационной популяции с повышением ее автономии от внешней среды, а ее развитие — с расширением социокультурного репертуара организаций.

# Устойчивость организации

функционирования системы. Устойчивость может быть по отношению к структуре системы или же к функциям, определяющим ее функционирование. Различают также устойчивость первого рода, когда система может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия, и устойчивость второго рода, когда система выходит из состояния равновесия для перехода на новую траекторию (виток) развития. Неустойчивые системы, т.е. системы, которые не могут перейти в новое состояние или вернуться в прежнее состояние после действия негативных факторов, разрушаются. Одним из критериев самосохранения организации как системы является ее умение (способность) адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

# Закон единства анализа и синтеза

Суть *анализа (декомпозиции)* состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть **синтеза (агрегирования)** — в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому говоря о **единстве анализа и синтеза**, подразумевается их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Цель анализа систем — возможно более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак системы, как делимость, декомпозиция. Система — это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части, так как когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства. По данной причине система есть целое, которое нельзя понять путем анализа. Однако анализ следует рассматривать в единстве с синтезом как наиболее сложным методом системного мышле-

## Анализ может идти по трем

- выделенные части независимы друг от друга и сохраняют при этом все свои свойства;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют ряд неосновных свойств;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют основные свойства.

Синтез (объединение) осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название **эмерджентность**. Это явление находится в рамках диалектического закона перехода количества в качество. Эффект синергии — составная часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия — к процессам, происходящим в элементах организаций.

Анализ дает знание (описать), а синтез — понимание (объяснить)

# Формулировка закона единства анализа и синтеза

**Формулировка закона единства анализа и синтеза:** каждая материальная система — живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Скорость и результат изменения зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды системы. Изменения или преобразования системы могут носить как позитивный, так и негативный характер в зависимости от изменения окружающей среды системы и времени преобразования.

# Закон пропорциональности и КОМПОЗИЦИИ

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия — гармонии.

**Гармония** — связь, стройность, соразмерность. Она предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительность (пропорциональность).

**Закон пропорциональности и композиции** требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Этот закон формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Сознательная реализация закона пропорциональности и композиции в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты:

- **принцип планирования:** каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития;
- **принцип координации:** каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими, оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения;
- **принцип полноты:** каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

**Композиция** отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

**Пропорциональность** отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость.

Пропорции отражают связи и зависимости между частями целого. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями, элементами целого называется диспропорцией. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению. Важнейшими методами обеспечения пропорциональности являются балансовые методы, методы оптимизации, сетевые методы и др.

# Закон информированности и упорядоченности

Обычно информацию разделяют:

- на **объективную**, овеществленную в товаре: к объективной относится информация, полученная от объекта управления;

- **субъективную** — отраженную, организованную людьми.

В управлении выделяются следующие характеристики информации:

**объем информации**, рассматриваемый с двух сторон:

- объем символьной информации определяется количеством символов и обычно выражается в символах или байтах;

- объем воспринимаемой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения.

# Объем информации

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: *информационная избыточность* (повышает качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации); *недостаток информации* (затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных методов для повышения вероятности правильного решения); *субминимальный (оптимальный) уровень информации* (минимально-полный объем информации для конкретного человека (управляющего), при котором он может принять обоснованное управленческое решение);

# Характеристики информации

- **достоверность информации** — это процент реальных сведений к общему объему информации и имеет три уровня: абсолютный, доверительный и негативный;
- **ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня: нулевой, средний, высокий и сверхвысокий;
- **насыщенность информации** — это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной информации;
- **открытость информации** — это возможность предоставления ее различному контингенту людей (управляющему). Существует три уровня открытости информации: секретная, конфиденциальная и публичная.

Информационная среда управления организацией подчиняется действию **закона информированности — упорядоченности**.

Под **упорядоченностью** понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала подразделений и т.д., а также наличие между элементами установленного взаимодействия — коэффициентов пропорциональности.

Согласно закону информированности — упорядоченности чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем бóльшую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет.

порядка, чем информации. Упорядоченность — это характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей. Чем больше качественной информации, тем устойчивее организация. Очевидно,

## Порядок

можно в принципе признать полным, если в нем нашли практическое воплощение три аспекта упорядоченности, вытекающие из того, что определены:

- границы системы, т.е. установлено, какие именно элементы она включает;
- переменные, которые характеризуют элементы, образующие систему;
- характер действия каждого элемента и система их взаимодействия.

# Принципы статической и динамической организации

Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или их часть. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

**Статическая группа** включает: порог нечувствительности и ликвидацию. Организацию, находящуюся в статической группе, называют статической организацией. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов, регистрации, физического создания организации, создания, реорганизации к ликвидации организаций.

**Динамическая группа** включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. Организацию, находящуюся в динамической группе, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия.

Специалисты консультационных фирм предпочитают работать со статическими организациями, а руководителям приходится работать с динамическими организациями. Для работы с динамическими организациями разработано несколько консультационных технологий.

# Принципы механизма реализации законов организации и законов для организаций

## ***Принципы приоритета:***

— *принцип приоритета цели:* в системе «цель — задача — функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Функции — это виды конкретных работ. Из цели вытекает ряд конкретных задач, из задач вытекает набор функций;

— *принцип приоритета функций над структурой при создании организаций:* создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций;

— *принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях.* в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются;

— *принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена):* при создании организации собственник или учредители должны подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации. Особое внимание должно уделяться персоналу, личностным и профессиональным характеристикам работников. На стадии создания должны быть заложены основы комфортной работы;

— *принцип приоритета объекта управления над субъектом:* руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

## ***Принципы соответствия:***

— *принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами:* каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач. Учитывая, что задачи конкретизируются набором функций, необходимо, чтобы они были материализованы с учетом необходимого резерва. В противном случае одна или несколько функций не будут реализованы, а стоящие за ними задачи и цель также не будут выполнены;

— *принцип соответствия распорядительства и подчинения:* у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя;

— *принцип соответствия эффективности производства и экономичности*: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности.

Увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат, что оправданно;

— *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления*: как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги;

— *принцип прямооточности*: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;

— *принцип ритмичности*: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

— *принцип пропорциональности*: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и заготоваривания;

— *принцип синхронизации (системный принцип)*: среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

В результате анализа свойств процесса можно сформировать следующие **принципы его построения**:

- процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий;
- при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс;
- следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс;
- процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой;
- процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованны;
- обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам и организации.

# Взаимосвязь законов организации

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

Закон информированности — упорядоченности, закон самосохранения и закон развития — это функциональные законы, связанные с организацией как процессом. Закон синергии, закон единства анализа и синтеза и закон композиции и пропорциональности — это структурные законы, связанные с организацией как явлением.

Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние, например:

— по закону синергии путем увеличения до известных пределов численности персонала можно добиться резкого увеличения потенциала организации, что соответствует закону развития, однако закон композиции и пропорциональности и закон единства анализа и синтеза будут тормозить такое расширение;

— выполнение руководителем требований закона композиции и пропорциональности обеспечивает стабильность организации, однако это противоречит закону самосохранения, который требует быстрой перестройки в условиях рыночной экономики.

Принцип единства дает подход для эффективного использования приведенного набора законов. Этот подход состоит в следующем.

Законы имеют объективный характер и поэтому будут выполняться независимо от нашего желания, так как набор элементов уже задан. Задачи руководителя при этом заключаются в следующем:

- из списка целей организации выявить основную (на месяц, квартал, год);
- выбрать из набора главенствующий закон, которому следует уделить основное внимание; подчинить реализацию остальных законов главенствующему;
- добиться соответствия законов друг другу путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения.

Невыполнение принципа единства приводит к ухудшению показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.

В социальной организации, центром которой является человек, объективно выполняется ряд общих и особенных законов и принципов, которые представляют единое целое в мире организаций.