

Тема: Законы и принципы организации.

Учебные вопросы

1. Основовоплагающие законы организации.
2. Законы организации второго уровня
3. Принципы организации.

Законом является внутренняя существенная и устойчивая связь явлений, на основе которой и происходит их упорядоченное изменение.

Законы организации имеют существенные особенности:

- характеризуют всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- выступают в роли катализатора общественного прогресса;
- усиливают свое влияние на деятельность компании с развитием общественных отношений.

Законы бывают объективными и субъективными, кратковременными и долговременными, моральными и аморальными.

Объективные законы носят название *законы организации*, а субъективные – *законы для организаций*.

Законы могут быть представлены в виде таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов, инструкций и положений.

Первый учебный вопрос: «Основополагающие законы организации».

Закон синергии. Любая организация характеризуется следующими элементами (потенциалами), которые составляют общий потенциал организации.

Потенциал организации включает:

1. Производственный потенциал.
2. Организационный потенциал.
3. Экономический потенциал.
4. Социальный потенциал.
5. Технологический потенциал.
6. Экологический потенциал.
7. Политический потенциал.

Сущность закона синергии. Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал будет либо существенно больше суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

2. Закон самосохранения. Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

В самом обобщенном виде закон можно выразить в виде неравенства:

$$\sum_{i=1}^n R_i > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i})$$

где R_i – потенциал организации в i -той области соответствующей ее развитию;

V_{1i} – ресурс внешнего разрушительного воздействия, стремящегося ликвидировать организацию;

V_{2i} – ресурс внутреннего воздействия, ликвидировать организацию.

Левая часть в формуле носит название «энергия удержание», а **правая часть** – «энергия ликвидации». Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть выше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

К потенциалу созидания относится совокупность внутренних наличных ресурсов и резервов, а также внешних возможностей в таких областях как экономика, политика, финансы и др.

К потенциалу разрушения относятся внешние угрозы и внутренние негативные силы, стремящиеся уменьшить эффективность функционирования системы или же увеличить ее уровень аддитивности.

Знание закона самосохранения

необходимо для службы безопасности организации и личной безопасности ее руководителей.

Обеспечение безопасности имеет два аспекта:

- ***оперативный***, который предусматривает организацию охраны организации и ее подразделений, материалов и готовой продукции.
- ***стратегический***, который требует проведения аналитической работы, чтобы не допустить возникновения угрозы организации и ее руководителям.

Закон развития. Развитие означает переменную состояния системы. Различают два вида развития:

1. Прогрессивное развитие – это переход от низшего качества к высшему, от менее совершенного к более совершенному.

2. Регрессивное развитие – это снижение качественного уровня системы, ее деградация, падение всех качественных, да и количественных показателей. Это также понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и структурам.

Жизненный цикл организации включает восемь взаимосвязанных этапов:

- нечувствительность;
- внедрение;
- рост;
- зрелость;
- насыщение;
- спад;
- крах;
- ликвидация.

Формулировка закона развития. Каждая материальная (социально-экономическая) система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на следующие определенные принципы:

1. Принцип инерции (запаздывания).
2. Принцип эластичности.
3. Принцип непрерывности.
4. Принцип стабилизации.

Закон развития опирается на следующие определенные принципы:

1. Принцип инерции (запаздывания) реализуется в двух основных направлениях:

Изменение потенциала (R_j) должно начинаться спустя некоторое время (T_1) после начала функционирования новых ресурсов компании и продолжаться еще некоторое время после их выбытия.

Внедрение нового ресурса должно начинаться спустя некоторое время после его создания или приобретения, а устаревший ресурс должен изыматься из использования через некоторое время после внедрения нового.

2. Принцип эластичности. Принцип эластичности состоит в том, что скорость ($Cп$) изменения потенциала системы (Rj) зависит от самого потенциала.

Компании по разному, реагируют на одни и те же события в зависимости от имиджа, профессионализма персонала, технического и культурного уровней самой организации. Эластичность в свою очередь может иметь три уровня: высокая, средняя, низкая.

Высокая эластичность характеризуется быстрым и плавным реагированием на возмущающие воздействия (компании, которые обладают значительными техническими, финансовыми и другими возможностями, быстрее реагируют на изменения всех факторов спроса).

Низкая эластичность проявляется в длительном ожидании и принятии неадекватных решений.

3. Принцип непрерывности - процесс изменения потенциала компании идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

Приобретение компанией новых ресурсов постепенно изменяет общий потенциал компании. Кажущаяся прерывистость его изменения чаще объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая к новому качеству или количеству.

4. Принцип стабилизации – компания стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла. К ним относятся этапы зрелости и насыщения. Этот принцип основан на потребности человека, коллектива и общества в стабильности.

Улучшение работы компании и временное расширение этапов зрелости и насыщения должно проводиться профессионально за счет ряда факторов, в том числе за счет подключения новых ресурсов на каждом этапе развития компании.

Стабилизация может осуществляться путем выпуска новой продукции на каждом этапе деятельности компании. То есть, к моменту начала спада спроса на продукт X, необходимо разработать и внедрить в производство продукт Y, к началу спада спроса на продукт Y, разработать и внедрить в производство продукт Z, и т.д.

2. Законы организации второго уровня:

1. *Закон информированности-упорядоченности.* Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования.

Обычно в управлении выделяют следующие характеристики информации:

1. Объем символьной и воспринимаемой информации. Объем воспринимаемой информации имеет три уровня:

- *информационная избыточность об объекте управления.*
- *субминимальный уровень информации* – это минимальный объем информации для конкретного человека, при котором он может принять обоснованное управленческое решение.
- *недостаток информации (информационный голод).* Недостаток информации затрудняет выработку правильного решения, увеличивает время на принятие решения, увеличивает степень риска.

2. Достоверность информации.

Достоверность информации – это процент реальных сведений к общему объему информации.

Достоверность имеет три уровня:

- абсолютный – 100%;
- доверительный – более 80%;
- негативный – менее 80%.

Достоверность информации во многом зависит от методики документооборота. Чем меньше людей принимают участие в сборе, передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность.

Достоверность зависит от времени прохождения.

Даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к информанту слишком поздно, может стать ложной.

3. Ценность информации.

Ценность информации. Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения. Ценность информации имеет три уровня:

- *нулевой.* Нулевую ценность имеет информация, повторяющая известные характеристики объекта или представляющая ненужные для принятия решения характеристики;
- *средний (сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем на 10%).* Средний уровень ценности имеет информация, создаваемая добросовестными людьми, но потерявшим интерес к работе;
- *высокий (сокращение уровня затрат более чем в два раза).*
- *сверхвысокий (сокращение уровня затрат более чем в 10 раз).* Сверхвысокую ценность представляет информация, связанная с инновационными технологиями, маркетинговыми исследованиями.

4. Насыщенность информации.

Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (профессиональной информации).

Насыщенность информации имеет три уровня:

- высокий (80-100%);
- нормативный (50-80%);
- низкий (менее 50%).

5. Открытость информации. Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей.

Существует три уровня открытости информации:

1. Секретная (государственная тайна). Этот вид информации отражает глобальные потребности общества и имеет ограничения на использование. Степень секретности информации отражается в грифах: особая важность, совершенно секретно, секретно.

2. Конфиденциальная (для служебного пользования, коммерческая тайна). Коммерческая тайна – это производственная, научно-техническая, управленческая, финансовая и иная документированная информация, используемая для достижения коммерческих целей (получения прибыли, предотвращения ущерба, получения добросовестного преимущества над конкурентами), которую предприниматель считает конфиденциальной.

3. Публичная (открытая) информация. Она отражает интересы общества, потребности и интересы людей. Не имеет ограничений на использование.

2. 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.

Процесс анализа и синтеза в природе идет постоянно и циклично.



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. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение - преобразование –объединение – преобразование и т.д.

Закон композиции и пропорциональности.

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

Свое отношение к проблеме реализации этого закона Г. Эмерсон выразил следующим образом: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной».

Закон композиции и пропорциональности формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Закон пропорциональности отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость. Пропорции отражают объективно существующие 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.

Сознательная реализация закона композиции и пропорциональности требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты.

1. Принцип планирования. Каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

Различают следующие виды планирования:

- стратегическое планирование охватывает диапазон 5-10 лет;
- тактическое планирование охватывает диапазон 1-5 лет;
- оперативное планирование до одного года.

2. Принцип координации. Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.

3. Принцип полноты. Каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

3. Принципы организации.

3.1. Принципы приоритета.

1. Принцип приоритета цели. В системе цель – задача – функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция.



2. Принцип приоритета функций над структурой при создании организации.

Создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для них формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц.

3. Принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях.

В реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Создается уникальная для каждой организации аура взаимодействия. Для сохранения этой ауры имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев; увольнения или приема отдельных людей в рамках сокращения или увеличения выполняемых функций. При превышении этого диапазона организация может не справиться с новыми обязанностями.

4. Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения.

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. В этом случае хорошо работает система номенклатурного назначения, т.е. приглашение на управленческую должность людей, ранее работавших с собственниками организации либо по рекомендации.

5. Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций.

Руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

3.2. Принципы соответствия:

1. 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 ни одна или несколько функций не будут реализованы. Естественно, стоящие за ними задачи и цель также не будут выполнены.

2. Принцип соответствия распорядительности и подчинения.

У каждого работника должен быть один линейный руководитель и несколько функциональных руководителей. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является руководителем своего руководителя.

3. Принцип соответствия эффективности производства и экономичности.

Для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности. Как правило, увеличение эффективности всегда связано с улучшением качества продукции, а это в свою очередь приводит к увеличению затрат.

4. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.

Как показывает практика, очень малые и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги. Многие руководители не замечают, что их организации постепенно превращаются в больших монстров с нарастающими трудностями производства и управления. Вовремя произвести объединение или разъединение организаций на филиалы – это важная задача руководителей. Критерии проведения этой работы – снижение спроса на товары, рост незапланированных увольнений персонала, рост затрат на управленческий персонал.

5. Принцип прямоточности. Производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.

6. Принцип ритмичности. Производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.

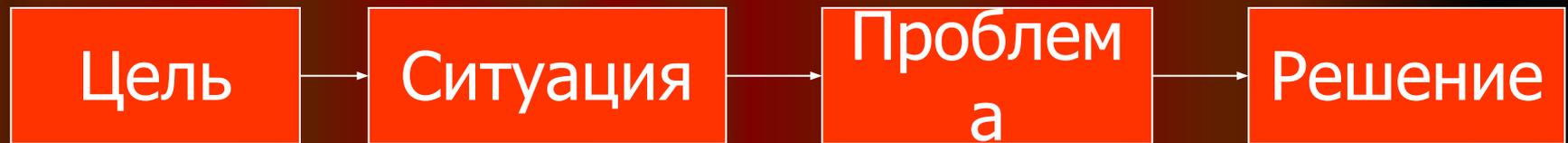
7. Принцип пропорциональности.

Производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания.

8. Принцип синхронизации. Среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

3.3. Принципы формирования процесса организации.

Процесс организации отражает количественные и качественные изменения объекта управления на всех его фазах, этапах и стадиях. Если изменений нет, то нет и самого процесса. Упрощенно схема процесса организации представляется в виде следующих этапов.



Каждый этап состоит из набора процедур и операций.

Набор процедур для всех этапов одинаков и включает: разработку, согласование, утверждение, организацию и принятие решений.

Каждая процедура включает следующий набор операций: определение, формулировка, разработка вариантов, накопление, хранение, обработка, анализ и оценка, разработка средств реализации.

В зависимости от построения, выбора того или иного сочетания процедур и операций процесс организации может получить следующие свойства:

- устойчивость или изменчивость;
- непрерывность или дискретность,
- цикличность или однократность.

1. Устойчивость. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц-С-П-Р. Этот процесс связан с созданием некоторого запаса, компенсирующего возможные отклонения при корректировке цели, изменении ситуации или изменении варианта решения.

2. Изменчивость. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс будет протекать по новой схеме:

Ц₁ – С₁ – П₁ – Р₁.

Этот процесс связан с созданием запасных вариантов при заранее предусмотренных параметрах возмущающих воздействий. В этом случае руководитель должен иметь набор инструкций с грифом «вскрыть в случае...». Если случатся непредвиденные возмущающие воздействия, то процесс может пойти по непредсказуемой схеме с большими затратами всех ресурсов.

3. Непрерывность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме Ц – С – П – Р путем постепенного изменения (увеличения или уменьшения) объема работ, выполняемых на всех этапах одновременно.

Этот процесс связан с эволюционными (постепенными) изменениями в выполнении операций на каждом этапе.

4. Дискретность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме Ц – С – П – Р путем постепенного изменения (увеличения или уменьшения) объема работ, выполняемых полностью на каждом этапе: сначала на одном, затем на другом и т.д. Этот процесс связан с постепенным наращиванием или ослаблением до заданного конечного состояния одного этапа (начинают обычно с цели), а затем переходят к следующему этапу.

5. Цикличность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р путем многократного (циклического) прохождения по всем этапам процесса до выполнения поставленного уровня. Этот процесс связан с постоянной коррекцией выполняемых операций в зависимости от промежуточных результатов.

6. Однократность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р путем однократного прохождения по всем этапам процесса достижения поставленной цели по принципу :

« *Пришел, увидел, победил!* ». Этот процесс **связан** с высоким профессионализмом руководителя и наличием благоприятных условий для выполнения цели.