

Конспект лекций по дисциплине «Теория организации в системе ГиМУ»

Тема 1. Место теории организации в системе научных знаний

Теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений.

Теория выполняет объяснительную функцию.

Появление новой теории оправдано лишь тогда, когда открываются собственные объект и предмет исследования. Что же такое объект и предмет исследования? Объектом познания обычно считают то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, предметом — исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта.

Авторы различных школ и направлений в теории и практике менеджмента по-разному подходили к выбору объекта и предмета организации.

Ф.У.Тейлора объектом организации является организация труда, а предметом — трудовые процессы, трудовые приемы и движения, а также методы работы.

У Г. Форда объект организации — это организация производства, а предмет — технологические потоки, производственные процессы.

В классической школе в качестве объекта выступает организация в целом, а предметом организации являются структуры и функции аппарата управления, регламентация содержания и методов работы.

Теория человеческих отношений и различные поведенческие школы рассматривают в качестве объекта организации людей, а в качестве предмета исследования — мотивы поведения людей в организации.

В теории организации объектом изучения выступает организационный опыт окружающей нас действительности. При этом основные задачи познания заключаются в систематизации данного опыта, в осмыслении способов организации природы и человеческой деятельности, объяснении и обобщении этих способов, установлении тенденций и закономерностей их развития.

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

Объект теории организации носит многоуровневый характер — от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Предмет теории организации — организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и

их структурными составляющими, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.

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

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

1) общие категории для большинства социальных наук (общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.);

2) категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная и неформальная организации, законы организации, организационная культура и др.);

3) категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типизация, классификация и др.).

Под **методом** (от греч. *methodos* — буквально «путь к чему-либо») понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительных или физических операций, осуществляемых в ходе исследования. В нем заключено знание процедур для получения нового знания. (метод не описывает объект изучения, а дает инструмент для изучения)

Метод теории организации — набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений. К основным методам теории организации относятся: **индуктивный** (движение мысли от единичного к всеобщему — ген. совокуп. и выборка), **статистический** (заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости, способствует нахождению устойчивых связей и закономерностей между организационными отношениями), **абстрактно-аналитический** (позволяет определять законы явлений, отражающие связи и постоянные тенденции; мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частных), **сравнительный** (заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования для выяснения процессов изменения, развития, динамики исследуемого явления - ваша орг. развив как зарубежная) и др.

Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации

Система - это некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости. Эмерджентностью называется наличие

качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них.

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром., т.е. мы можем говорить о внутренних переменных, элементах системы-организации.

Внутренние переменные - это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы — организации. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием.

Состав представляет собой совокупность элементов, образующих систему. При детальном рассмотрении в состав входят составляющие самих элементов системы — компоненты второго, а затем третьего и других уровней.

Таким образом, состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы.

Структура обеспечивает композицию системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы (соподчинение, в одном отделе 10 чел, в другом -3).

Существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури основными внутренними переменными организации являются: цели (, структура, задачи, технология и люди.

Данный подход можно рассматривать в качестве развития теории «алмазов» Г. Ливитта. Он выделил четыре переменные организации: задание, или миссия; структура; технология; индивиды. Исследователь подчеркивал, что изменение в одном из элементов обуславливает трансформации в других.

В качестве современного и синтезирующего подхода можно использовать следующую систему внутренних переменных:

I Ресурсы:

1.1 Объективные — финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы;

1.2 Субъективные — способности персонала, культура организации, ее имидж.

II Процесс преобразования

2.1 Объективные - стратегии, структура, задачи, технологии;

2.2 Субъективные - стиль управления, властные отношения.

III Результаты

3.1 Объективные — миссия, цели;

3.2 Субъективные — социальные ценности организации.

Внешняя среда организации

Успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Мы с вами рассмотрим характеристики внешней среды, ее факторы, имеющие важнейшее значение для управления организацией. От современного руководителя требуется не просто знание взаимосвязей с окружающей средой, но и умение учитывать в каждой конкретной ситуации, как влияют внешние факторы: глубоко или поверхностно, прямо или косвенно, положительно или отрицательно, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Что же такое «внешняя среда», что оно в себя включает?

По определению Дж. Бела, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

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

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

Тема 3. Оценка внутренней и внешней среды организации

SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, используют SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабые стороны (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SNW – анализ

SWOT-подход - наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды, но только в части *SW*, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

Управленческие цели традиционного *SW*-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны — т.е. плохой внутренний ресурс — устранить.

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

S — *Strength* — сильная позиция (сторона),

N — *Neutral* — нейтральная позиция,

W — *Weakness* — слабая позиция (сторона).

Таким образом, при *SNW-анализе* все изложенное про *SW*-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. *N*-позиция.

PEST – анализ

Используется для анализа макросреды организации.

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology) аспектов внешней среды

Существует два основных варианта: STEP- и PEST – анализ.

Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды странах, где экономика находится в переходном периоде, применяют форму PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики.

С помощью PEST - анализа оценивается то, как государство может воздействовать на бизнес (политический фактор), как влияет на деятельность компании состояние экономики страны (экономический фактор), то, как выглядит потенциальный клиент организации (социальный фактор) и какие инновации представлены на рынке, и как они отражаются на вашем бизнесе (технологический фактор).

Профиль среды

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ

Аббревиатура «ЕТОМ» Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды.

Методика ЕТОМ заключается в составлении перечня внешних опасностей и возможностей организации путем взвешивания каждого фактора (взвешивание - измерение значимости каждого фактора для конкретной организации)

Преимуществом данного анализа является внедрение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15).

Тема 4. Жизненный цикл организации

Жизненный цикл - это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание (предпринимательская стадия), рост (стадия коллективизма), зрелость (стадия формализации) и упадок (стадия спада). Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью.

Концепция ЖЦО дает возможность проанализировать орг. рост и процесс орг. изменений.

Орг. развитие проходит 4 основные стадии. Переход от одной стадии к другой неизбежно сопровождается кризисом, который надо преодолеть, чтобы организация смогла выйти на новый уровень своего развития.

Фирмы “живут” от нескольких дней до нескольких десятков и даже сотен лет.

Мировая практика свидетельствует, что в рыночной экономике из 100 вновь созданных фирм до 5-летнего возраста доживают не более 20 (половина гибнет в первый год).

Еще более содержательный материал - списки крупнейших американских компаний, которые составляют основу для расчета индекса “Доу - Джонса”.

Фазы жизненного цикла фирмы можно описывать при помощи динамики объемов производства, финансового состояния организации.

На средний срок жизни фирмы влияют следующие факторы:

- размер фирмы;
- отрасль деятельности;
- тип производимого товара или услуги;
- степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности организации,
- технический уровень,
- общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры,
- успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек и проч.) и другие.

Тема 5. Классификация организаций

Обычно рассматривают четыре формы организации:

1. **юридическое лицо** – организация, зарегистрированная в государственном органе, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, имеет печать и расчетный счет в банке);

2. **неюридическое лицо, не зарегистрированное в государственном органе** (подразделения юридического лица, простое товарищество, ряд объединений организаций);

3. **неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе** (предприниматель без организации юридического лица);

4. **неформальная организация граждан.**

Организации, составляющие основу любой цивилизации, можно представить в виде большого набора организационных структур и их правовых статусов.

Классификация организаций важна по двум причинам:

- нахождение сходных организаций по каким-либо параметрам для создания минимума общих методик для их анализа и совершенствования;
- возможность создания основ их численного распределения по классам для формирования соответствующей инфраструктуры: подготовка кадров, контрольные службы и т.д.

Организации могут быть:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- формальные и неформальные;
- общественные и хозяйственные.

Кроме того, **различают организации по:**

– отраслевой принадлежности (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и т.д.);

– самостоятельности принятия решения (головные, материнские, дочерние и зависимые);

величине (по численности членов организации) - микро; малые; средние; крупные организации.

Правительственные организации наделяются статусом официальных органов государственной власти (федерального или местного уровня). К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции РФ, указах Президента и т.д. (министерства, Администрация Президента ...)

Неправительственные организации — все другие организации, не имеющие статуса правительственных.

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

Некоммерческие организации предназначены удовлетворять общественные потребности. Полученная прибыль используется на развитие организации (прибыль не облагается налогами). Могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и других интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Бюджетные организации — организации, источником финансирования которых является государственный бюджет или бюджет государственного органа. Они освобождаются от многих налогов, в том числе от НДС.

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

К формальным организациям относят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица. Основной их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации.

Неформальные организации - незарегистрированные в государственных органах власти организации, создающиеся на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и т.д. Неформальные группы, объединяющие людей разных отделов, цехов, часто появляются внутри формальных организаций.

Общественные организации строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов. Они, в отличие от некоммерческих, менее масштабны (например, партия).

Хозяйственные организации - организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде. Они располагают собственностью, необходимой для производства основного продукта. Данные организации могут выпускать продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний.

Тема 6. Правовые формы организации

Хозяйственные товарищества и общества — коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников.

Полное товарищество – объединение двух лиц и более, которые на основании заключенного между ними договора занимаются

предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им (а не только товариществу) имуществом. Форма полного товарищества чаще всего применяется для мелких и средних предприятий (фирм).

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) - объединение двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) – только своим вкладом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом, а не своим имуществом. ООО не обязано предоставлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) — учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере, равном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество (АО) — общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласования с другими акционерами, признается открытым акционерным обществом (ОАО). Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом. Акционерное общество обязано публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом (ЗАО). Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции или иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля,

бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом вкладе или участии и объединении их имущественных паевых взносов.

Государственным или муниципальным унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

Потребительский кооператив — объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах внесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Учредительным документом является его устав.

Фонд — организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

Учреждение — организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения организаций.

Хозяйственные товарищества и общества реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, банк, биржа, картель, джоббер, комбинат, компания, консорциум, концерн, кооператив, корпорация, объединение, предприятие, пул, синдикат, товарищество, трест, финансово-промышленная группа, фирма, фонд, холдинг и др.

Тема 7. Организационные формы интеграции компаний

Организационные формы классифицируются по двум типам:

1. единоличные организационные формы: предприятия или организации, в которых среди учредителя не более одного юридического лица;
2. объединения на основе либо принципа кооперации, либо концентрации.

Венчур - предприятие малого бизнеса, занимающееся опытно-конструкторскими разработками или другими наукоемкими работами,

благодаря которым осуществляются рискованные проекты (обычно создаются крупными компаниями, в случае неудачи – дистанцируются, успеха – показывают главенство).

Банки – специализируются на финансово-кредитных операциях. Выделяют:

банк-эмитент - банк, выпускающий в обращение денежные знаки, ценные бумаги, расчетно-платежные документы;

банки-корреспонденты - банки, выполняющие на основе корреспондентских договоров поручения других банков по платежам и расчетам через специальные открытые счета;

ипотечный банк - выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества, а также выпускает закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Биржа — государственная или частная организация, предоставляющая помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные от сделок и накладывающая определенные ограничения на торговлю. Биржа организует оптовую торговлю массовыми товарами (товарная биржа) или систематические операции по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты (фондовая биржа).

Джоббер – это фирма-посредник, скупающая отдельные крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

Основные групповые организационные формы организаций

Сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, степени их самостоятельности – консорциумы, концерны, синдикаты, пулы, конгломераты и т.п.

Организационные формы интеграции компаний можно условно разделить на жесткие и мягкие.

Жесткие основаны на том, что одни компании в той или иной степени владеют активами других и поэтому могут навязывать им свою волю.

Мягкие базируются на договорах, где четко прописаны права и обязанности каждого субъекта, добровольно присоединяющегося к интегрированной структуре. Мягкие формы чаще используются для международных объединений, позволяя вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности, а также национальной обособленности.

Тема 8. Типы организационных структур

Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Тема 9. Система законов организации

Любая система подчинена действию законов природы и общества, законов управления. Законы в обществе понимают в двух смыслах:

- 1) как нормативные акты, принятые и утвержденные в установленном порядке высшими органами государственной власти;
- 2) как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе. Эти законы имеют объективный характер.

Законы являются высшей степенью познания и имеют форму всеобщности (т.е. выражают общие отношения, связи, присущие всем явлениям данного рода, класса).

В научной литературе существуют различные категории законов: законы науки, законы природы, законы-предписания, законы мышления и законы организации.

Законы науки — это знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и общественной жизни на микро- и макроуровнях.

Под законами природы понимается математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершается при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью.

Законы-предписания — нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организации, общественных объединениях (правовые, нравственные законы).

Законы мышления — правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики).

Законы организации бывают

- **общие** - универсальны, не зависят от страны, географического расположения, действуют во всех материальных системах

- **частные** – действуют в одной из сфер общества или какой-либо организации

- **специфические** - действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности

Общие законы организации

К основным из них можно отнести следующие:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон соответствия разнообразия управляющей системы

разнообразие управляемого объекта;

- закон приоритета целого над частью;
- общий закон учета системы потребностей и др.

Частные законы организации

закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов;

закон состязательности кадров управления.

Специфические законы организации

К специфическим законам организации можно отнести:

закон информированности-упорядоченности;

закон единства анализа и синтеза;

закон пропорциональности и композиции;

закон дифференциации и универсализации функций;

закон своеобразия;

закон социальной гармонии;

закон оптимальной загрузки;

закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

Тема 10. Организационная культура

Организационная культура представляет собой совокупность общих ценностей и норм поведения, известных, признаваемых и реализуемых всеми сотрудниками организации в своем поведении. Общий характер этих норм и ценностей позволяет отдельным сотрудникам и структурным подразделениям иметь и сохранять свои неповторимые индивидуальные культуры, не отказываясь от них совсем. Организационная культура не может заимствоваться или внедряться, поскольку в ней уникально отражается и сочетается половозрастной состав коллектива, отраслевая и географическая специфика, профессионально-квалификационная база, межличностные отношения, традиции и опыт, общие воспоминания и т. д. Основными элементами организационной культуры являются философия организации, базовые цели и кодекс поведения.

Основными направлениями управленческих усилий при формировании организационной культуры принято считать: сохранение относительно устойчивой структуры связей и постоянное совершенствование организации, управление поведением сотрудников через интересы, применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, формирование идеологии организации, целенаправленная работа с персоналом (подбор и расстановка, профессиональная адаптация). Основные элементы организационной культуры должны быть доведены до каждого сотрудника организации, включены в систему личной мотивации. С этой целью руководители должны регулярно информировать коллектив о соблюдении основных положений культуры. Кроме основных элементов организационной культуры, выделяют также производные: поведенческие образцы (наставничество), правила делового общения, ритуалы делового и внеслужебного общения, мифология,

язык, традиции, термины, форма обращения руководителей к подчиненным, тон, музей организации, знаки отличия, награды, стиль одежды и т. п.

Типология организационной культуры зависит от выбираемых критериев. Одной из наиболее авторитетных является типология Г. Хофштеде, основанная на сочетаниях четырех факторных моделей ценностей: индивидуализм – коллективизм, большая – малая дистанция власти, маскулинизация – феминизация, сильное – слабое избегание неопределенности; на основе этих моделей впоследствии составляется «культурная карта» организации.

Тема 11. Коммуникации в организациях

Организационные коммуникации - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Коммуникации как явление представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота.

Коммуникации как процесс - это фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям и, кроме того, между человеком и информационными отношениями.

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой, между подразделениями компании, между работниками подразделений по уровням производства и управления, неформальные.

Формы и методы коммуникаций

Традиционно выделяют две формы коммуникаций — вербальную и невербальную.

Вербальная коммуникация - информация передается в символах при помощи слов, языка.

Невербальная коммуникация предполагает передачу информации при помощи мимики, эмоций, жестов и т.д.

Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную

Устная коммуникация наиболее эффективна с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи.

Письменная — обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени.

На сегодняшний день наибольшее распространение получили следующие коммуникационные средства: внутриорганизационные правила и процедуры, меморандумы, справочник сотрудника, внутриорганизационные издания, электронная почта.

Внутриорганизационные правила и процедуры (регламент) представляют собой письменный документ компании, устанавливающий порядок действий ее сотрудников в определенной сфере организационной жизни.

Меморандум — это формальное письменное обращение одного сотрудника организации к другому (нескольким). Он содержит фамилии адресатов, сотрудников, которым направляются копии, дату написания и тему послания. В форме меморандумов сегодня осуществляется от 60 до 80% письменной коммуникации между руководителями и специалистами компаний в экономически развитых странах.

Справочник сотрудника — брошюра, содержащая основную информацию об организации, в которой работает сотрудник. Сегодня справочники являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства организаций развитых стран. Справочники сотрудника преследуют три основные цели:

- изложить базовые ценности и философию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- объяснить сотрудникам, что руководство компании ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в компании.