

5.5 (075)
ПРИМЕРОВ

НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА РАСТИТЕЛЬНЫХ ПОЛИМЕРОВ

861

Е.М.Фрейдкина

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
2007**

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ РАСТИТЕЛЬНЫХ ПОЛИМЕРОВ

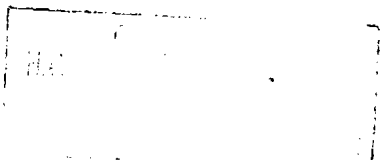
Е.М.Фрейдкина

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

810731

Санкт-Петербург
2007



УДК 334.012.23(075)
ББК 65.9(2)301я7
Ф 862

Фрейдкина Е.М. Теория организации: учебное пособие / ГОУВПО СПбГТУРП. СПб., 2007.-115 с.

В учебном пособии кратко изложен базовый материал курса «Теория организации», приведены материалы для практических занятий и тесты для проверки знаний по темам. Представленный материал соответствует Государственному образовательному стандарту.

Пособие предназначается для студентов факультета экономики и менеджмента всех форм обучения.

Рецензенты: доц. кафедры маркетинга и логистики ГОУВПО СПбГТУРП, канд. экон. наук Л.Е.Баранова ;
директор Северо-Западного филиала ЗАО «АПБЭ», канд. экон. наук В.Л.Гришина

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров в качестве учебного пособия

© Фрейдкина Е.М., 2007
© ГОУВПО Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров, 2007

Тема 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Сущность термина «организация»

В современной науке и практике широко применяется термин «организация». Существует несколько признанных самостоятельных определений данного термина (табл.1).

Таблица 1

Определения термина «организация»

Происхождение	Содержание определения	Толкование, применение	Пример
От лат. <i>organizo</i> – стройный вид, объединение	Объединение людей для достижения совместных целей	Бытовое употребление. Понимается официальное учреждение или общественная структура	Предприятие, орган власти, институт и т.д.
От франц. <i>organization</i> - устройство	Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением	Используется при описании и анализе объекта для представления его внутреннего строения и взаимодействия составляющих	Техническое устройство, биологический организм, предприятие
От ср.век.лат. <i>organize</i> - сообщаю стройный вид, устраиваю	Совокупность целенаправленных процессов и действий, ведущих к образованию необходимых связей.	Используется при изучении процессов материальных и интеллектуальных	Деятельность человека.
От франц. <i>organization</i> - устройство, формирование, взаимосвязь	Строение, взаимосвязь составляющих описываемого	Используется при описании и изучении природных объектов	Планета, экологические системы.

Таким образом, под определение термина «организация» попадает широкий круг явлений, объектов и процессов.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

- организация = процесс;
- организация = система;
- организация = социум.

Теория организации в системе научных знаний

Теория организации – междисциплинарная область знаний, лежащая на стыке естественных, технических и общественных наук (табл.2).

Таблица 2

Вклад различных наук в теорию организации

Научная дисциплина	Содержание вклада в теорию организации
Кибернетика	Общая теория систем. Понятия «система», «связь», «отношения».
Психология	Поведение людей, мотивация, психология принятия решений, оценка поступков, изменение позиции.
Социология	Социальные системы, групповое поведение, групповая динамика, процессы социализации. Социальные конфликты, мотивация, факторы социальной активности, социальная патология.
Социальная психология	Межличностное поведение, формы коммуникаций и пути удовлетворения индивидуальных нужд.
Наука об управлении	Функции, организация управления, организационная деятельность менеджера: принципы построения производственно-хозяйственных систем как объектов управления и организационных структур управления.
Теория информации и информационных систем	Коммуникационные процессы в социальных и производственно-хозяйственных системах, достаточность и необходимость информации, формы коммуникационных процессов и информационные технологии.

Теория организации является общей теоретико-методологической базой управленческих дисциплин (организация производства, организация труда, проектирование систем управления и т.д.).

Основоположителем «всеобщей организационной науки» является Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия Малиновский), автор фундаментального научного труда «Всеобщая организационная наука (тектология)».

По мнению А.А.Богданова, предметом организационной науки являются всеобщие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности. Эти законы и принципы универсальны и действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

Вклад А.А.Богданова в теорию организации:

- доказал всеобщность и универсальность организационных процессов в живой и неживой природе;
- определил предмет организационной науки – принципы и законы организации, общие для всех сфер органического и неорганического мира;
- ввел и обосновал понятия «организованность» и «организация»;
- задолго до родоначальников системного подхода (теории систем) дал характеристику целого (системы) и элементов (частей);
- сформулировал ряд общих законов и принципов организации и основной категорийно-понятийный аппарат.

Предмет теории организации – общие и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, т.е. закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими.

Объект теории организации – регулируемые и самоорганизующиеся процессы в социальных организационных системах, вся совокупность организационных отношений общества.

Методы исследования теории организации:

- комплексный подход;
- исторический подход;
- анализ;
- моделирование;
- социальные исследования.

Практические задания

1. Приведите примеры проявления организации по классификации, представленной в табл.3.

Таблица 3

Классификация организации

Организация	Материальная	Смешанная	Интеллектуальная
Процесс			
Система			
Организация	Объективная	Смешанная	Объективная

2. К какому проявлению организации можно отнести программный продукт?

3. Проанализируйте организационную природу устройства и использования:

- двигатель внутреннего сгорания;
- общественно-экономическая формация;
- действующее законодательство.

4. Проранжируйте методы исследования организации по их:

- важности;
- инновационности;
- универсальности;
- широте применения.

5. Что дает применение прогнозирования и программирования в исследованиях организаций?

6. Какие дисциплины, с вашей точки зрения, выполняли роль теории организации до ее выделения в самостоятельную область знаний?

Доклады и сообщения

1. Теория социальных явлений (И.Пленге, Т.Катарбинский).
2. Биологическая теория организации (Д.Холден, В.Риттер, И.Иксюл).
3. Всеобщая теория систем (Л.фон Бергаланфи).
4. Кибернетика (Н.Винер).
5. Организация труда и управления (Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер, П.Керженцев, А.Гастев).

Тема 2. КАТЕГОРИЙНО-ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В любой области знаний используется совокупность ключевых, наиболее часто применяемых терминов и определений. Понятийно-категорийный аппарат обслуживает определенную парадигму.

Парадигма – стройная, строго научная, общепризнанная теория, основополагающая концепция, представленная моделью основных понятий, лаконично отражающая наиболее существенные черты рассматриваемой области знаний. Структура базовых терминов теории организации представлена на рис.1 и рис.2.

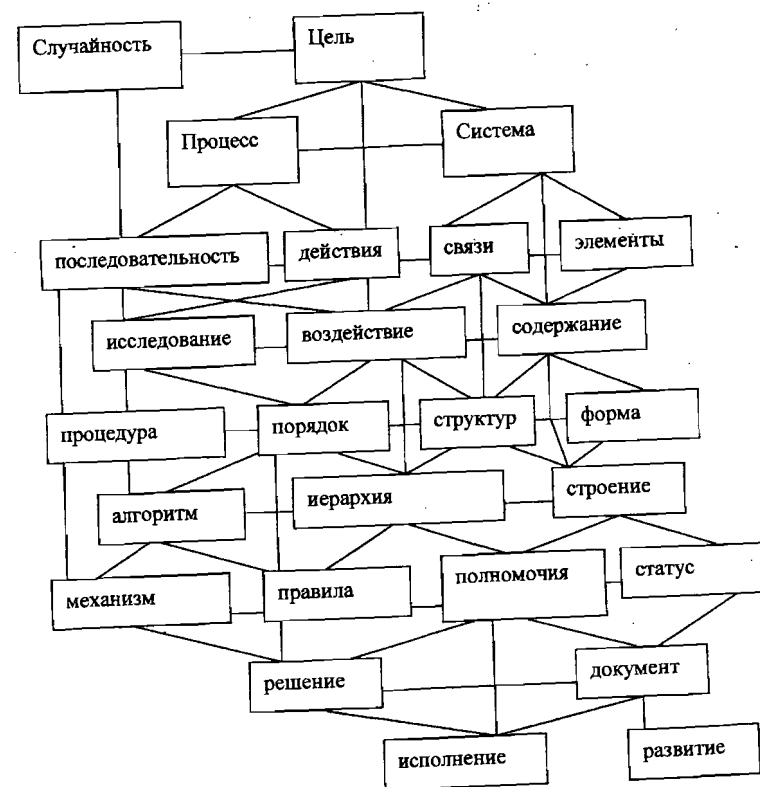


Рис. 1. Структура базового эшелона тезауруса теории организации [5]



Рис. 2. Структура процессуально-системного эшелона тезауруса теории организации [5]

Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Система – совокупность взаимосвязанных элементов. Простейшая схема системы представлена на рис.3.

Признаки системы:

- существует определенный порядок расположения материалов, энергии, информации;
- выходы материалов, энергии, информации размещены в соответствии с заранее установленным порядком;
- существует совокупность предпочтений, обеспечивающее оптимальное сочетание элементов системы;
- существует цель, для достижения которой создана система.

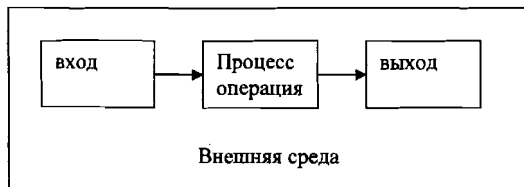


Рис. 3. Простейшая схема системы

Черты, общие для систем различной природы:

- цельность системы;
- величина (масштаб) системы;
- сложность системы;
- стохастическая природа входных воздействий и поведения;
- наличие элементов конкурентной ситуации;
- делимость;
- изолированность;
- множественность состояния частей целого;
- структурность;
- иерархичность.

Виды систем:

- материальные – идеальные (абстрактные);
- простые – сложные;
- закрытые – открытые;
- детерминированные – вероятностные;
- статические – динамические.

Внутреннее строение системы отражает структура. Любую систему можно представить той или иной структурой. Элементами структуры являются звенья (первичная часть) и органы (устойчивое объединение звеньев, наделенное самостоятельными функциями). Между звеньями и органами в системе существуют линейные и функциональные связи.

Основой конструирования связей структуры является иерархия, которая проявляется в вертикально ориентированной зависимости элементов. В рамках иерархии выделяют уровни – горизонталь, определяющие равнозначное по иерархии расположение элементов структуры. Большинство сложных структур имеют вертикальную ориентацию. Структура является условием целостности и определяет особенности управляемости системы.

Классификация систем организации осуществляется в рамках следующих параметров от:

- упорядоченных до стихийных;
- устойчивых до неустойчивых;
- стационарных до мобильных;
- развивающихся до затухающих;
- централизованных до децентрализованных;
- самоуправляемых до подчиненных;
- независимых до интегрированных.

Хронологическая классификация основных организационных структур представлена на рис.4.



Рис.4. Хронологическая классификация основных организационных структур [5]

Структура – совокупность существенных устойчивых связей между элементами системы, которая обеспечивает ее (систему) целостность и тождественность самой себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

Структура не может меняться как угодно, существуют ограничения разнообразия вариантов изменений.

Два основных типа ограничения разнообразия.

Фиксированные ограничения или некоторые специфические связи элементов, определяющие возможность одних изменений и невозможность других (технология).

Вероятностные ограничения, которые определяются средними значениями и характерны для биологических и социальных систем.

Практические задания [12]

1. Дайте описание следующих систем с точки зрения простейшей схемы системы:

- планета Земля;
- автомобиль;
- школа;
- госпиталь;
- бумажная фабрика.

2. Подтвердите на примерах, что указанные системы обладают чертами, общими для систем различной природы.

3. Определите виды систем, приведенных в перечне.

4. Охарактеризуйте структуры систем, приведенных в списке, и дайте характеристику их наиболее значимых параметров.

5. Объясните логику хронологической классификации основных организационных структур.

6. Приведите различные определения понятия «система» (не менее пяти), дайте их сравнительный анализ. Заполните табл.4.

Таблица 4

Основные понятия теории систем

Понятие	Определение	Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т.д.)
Элемент		
Подсистема		
Связи		
Отношения		
Свойства		

7. Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта. Заполните табл.5.

Таблица 5

Основные понятия,
характеризующие функционирование и развитие систем

Понятие	Определение	Пример
Состояние		
Поведение		
Равновесие		
Устойчивость		
Развитие		

8. На примере конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода:

а) представьте социально – экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (I уровень). Далее в каждой подсистеме выделите элементы (II уровень), образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях;

б) представьте экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной систем;

в) дайте характеристику объекта как системы с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности и т.д.

ТЕСТ

1. Какому понятию соответствует определение: «целое, образованное согласованием, взаимоподчинением составляющих его частей, элементов»:

- а) система
- б) устойчивость
- в) структура

2. Что значит описать систему:

- а) перечислить входящие в систему элементы
- б) определить уровни иерархии системы
- в) определить функцию системы, сформулировать цель, определить совокупность альтернатив ее функционирования

3. К какому типу систем относится районная поликлиника:

- а) статическая
- б) закрытая
- в) гетерогенная

4. Что такое инвариантность структуры:

- а) структура не меняется
- б) меняется, но незначительно
- в) меняется постоянно

5. Какой вид ограничения разнообразия структуры характеризуется как специфические связи между элементами, определяющие возможность изменения одних и невозможность изменения других:

- а) фиксированные
- б) вероятностные
- в) промежуточные

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС

Организация представляет собой единство процесса и системы.

Процесс – последовательность перемен.

Современное видение генезиса организации считает процесс первичным элементом по отношению к системе. Первое положение генезиса организации гласит, что каждая система является результатом процесса организации, но не каждый процесс заканчивается созданием системы.

Процессы могут иметь случайный и целенаправленный характер, при этом под случайностью понимается сложная, объективная, маловероятная связь. Преобразование хаоса в организацию предполагает, что в результате процессов создаются и изменяются связи между некими элементами. В результате этих процессов создается некая новая система, однако процессы продолжают осуществляться, изменяя существующие связи с тем, чтобы обеспечить новой системе максимальную устойчивость к внешней среде.

Процесс делится на ряд составляющих:

- действие – первичный, однозначный, законченный элемент процесса;
- операция – совокупность специализированных, узконаправленных действий;
- стадия – функционально однородная последовательность операций;
- этап – часть процесса, характеризующаяся промежуточным результатом;
- фаза – часть процесса, которая воспринимается определенным образом;

- цикл – периодически повторяющаяся последовательность.

Выделяют элементарные и комплексные процессы.

К элементарным процессам относят:

- соединение (простое слияние, коллизия, эмергентное соединение);
- разъединение;
- изменение числа элементов;
- перестановка элементов;
- полимеризация и олигомеризация систем;
- гибридизация систем;
- триггерный эффект;
- параллельное преобразование;
- гетеробатмия.

К сложным процессам относят следующие изменения:

- *Дифференциация.* Процесс дифференциации означает возрастание различий, что приводит к несоответствию между частями системы. Дифференциация носит лавинообразный характер, увеличивает разнообразие системы. Дифференциация в системах необратима, носит объективный характер. Результатом дифференциации является специализация частей системы. Для того чтобы система, состоящая из специализированных компонентов, сохраняла способность функционировать как единое целое, между элементами разной специализации должны сформироваться взаимодополняющие связи. Связи формируются в результате механизма отбора. Дифференциация и отбор – взаимодополняющие процессы.

С развитием дифференциации в системе неизбежно возникает внутренняя дисгармония. Возрастание противоречий ведет ослаблению между связями компонентов. Спротивляемость системы снижается. Вместе с тем через взаимодополняющие связи приводит к большей устойчивости систем.

Универсальная двойственность системной дифференциации является одним из важнейших организационных обобщений, имеющих характер закона.

- *Интеграция* – процесс, направленный на сохранение целостности системы, упрочнение связей, соподчинение ее частей, возникает на основе и в результате дифференциации. Интеграция направлена на усиление связей, выделяемых в процессе отбора. Это могут быть как новые, так и ранее существующие связи, работающие на взаимное приспособление элементов. Интеграция разрушает неустойчивые отношения, нейтрализует или уничтожает дезорганизующие систему элементы. Системная интеграция базируется на отборе.

Различают два вида интеграции:

- простая интеграция (слияние двух систем);
- сложная интеграция – эмергентное соединение систем.

Формы интеграции представлены на рис.5.

Статическая форма – целостность системы сохраняется благодаря жесткой фиксации структуры (оболочка, каркас).

Динамическая форма – целостность системы обеспечивается внутренними гибкими, подвижными связями. Динамическая форма может выступать в двух типах структур: централистском и свободном.

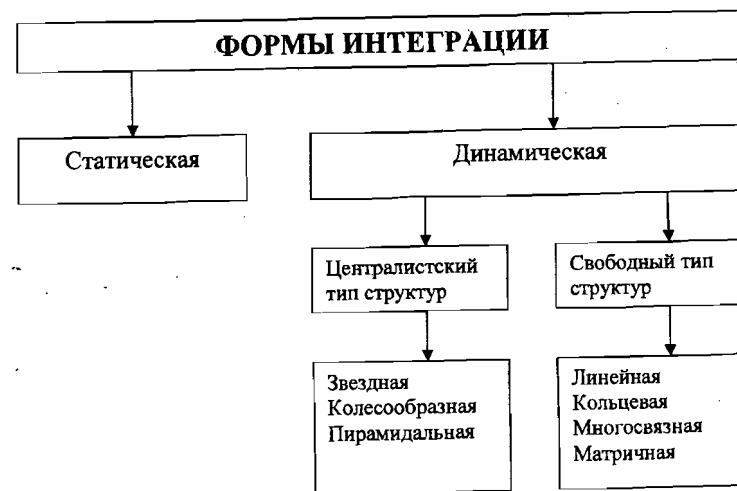


Рис.5. Формы интеграции

- *Отбор* – механизм регулирования устойчивости организации, заключается в дифференциальном уничтожении и закреплении компонентов и связей между ними при наличии хотя бы самых малых различий. Элементарная форма отбора – простое сохранение или уничтожение компонентов.

Механизм отбора содержит три элемента:

- объект (то, что подвергается отбору);
- фактор (то, что действует на систему);
- базис отбора (часть системы, при которой сохраняется ее качественная определенность).

Формы отбора:

1. Матричный отбор направлен на копирование существующих систем по матрице (шаблону). Выделяют отбор при постоянной матрице, с переменной матрицей или комбинацией матриц, на основе шумов в матрице.

2. Эмерджентный отбор (творческий, созидательный). Новые связи, формы, системы возникают благодаря ранее не существующей комбинации элементов.

• *Процессы самоорганизации.* Процессы, ведущие к образованию систем, могут осуществляться в двух формах: целенаправленной сознательной деятельности человека – организации и самоорганизации.

Выделяют три типа процессов самоорганизации:

- процессы самозарождения организационной формы;
- процессы поддержания организационной формы;
- процессы самосовершенствования и саморазвития организационной формы.

Самоорганизация зависит от пространственно-временной внешней среды. Выделяют самоорганизацию естественных и искусственных систем.

Понятие самоорганизации связано с фундаментальными понятиями «хаос» и «порядок». Порядок – складывающееся или устанавливаемое и поддерживаемое соотношение составляющих. Хаос современные исследователи рассматривают как тоже порядок, только более сложный, менее доступный пониманию.

Практические задания [12]

1. Изучив элементарные процессы структурных преобразований, заполните табл.6.

2. На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

3. Дайте характеристику организационных процессов, сопровождающих создание, существование и распад СССР, пользуясь ниже приведенным справочным материалом табл.7.

Характеристика процессов организационных преобразований

Название процесса	Определение	Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т.д.)
Соединение элементов системы		
Разъединение элементов		
Изменение числа элементов, входящих в систему		
Перестановка элементов системы		
Полимеризация		
Олигомеризация		
Гибридизация		
Параллелизм		
Конвергенция		
Триггерный эффект		
Гетеробатмия		

1	2
	<i>07 апреля:</i> Совнарком РСФСР утвердил положение об исправительно-трудовых лагерях, передававшихся в систему ГУЛАГ ОГПУ. К тому времени в лагерях находилось около 180 тыс. заключенных.
1931	<i>01 февраля:</i> родился главный герой развала СССР Б.Н.Ельцин. <i>02 марта:</i> Родился первый и последний президент СССР М. С. Горбачев. <i>11 марта:</i> Высший совет физической культуры ввел всесоюзный физкультурный комплекс "Готов к труду и обороне" (ГТО), нормы которого по замыслу ВЛКСМ должна была выполнить вся молодежь страны. <i>05 сентября:</i> Было принято постановление ЦК ВКП(б) "О начальной и средней школе", ознаменовавшее собой прекращение послереволюционных экспериментов в сфере образования. Вновь вводился единый стандарт обучения, а основной формой стал урок.
1932	<i>05 января:</i> В СССР была осуществлена реформа управления промышленностью. <i>31 января:</i> Была введена в строй первая домна Магнитогорского металлургического комбината - знаменитой Магнитки, одной из строек первой пятилетки. <i>18 февраля:</i> В Ленинграде в течение одного дня были арестованы и отправлены в тюрьмы практически все местные мовахи - около 500 человек. <i>12 марта:</i> Ленинградский завод "Радист" начал производство первых советских радиол. <i>29 марта:</i> В Москве вступил в строй 1-й Государственный подшипниковый завод (ГПЗ). <i>03 апреля:</i> На одном из важнейших объектов первой пятилетки - Кузнецком металлургическом комбинате - был получен первый чугуn. <i>14 апреля:</i> На ленинградской бумажной фабрике "Комсомолец" впервые в СССР было налажено производство наждачной бумаги, которую прежде приходилось импортировать. <i>21 апреля:</i> Были сформированы Морские силы Дальнего Востока - будущий Тихоокеанский флот. <i>23 апреля:</i> ЦК ВКП(б) принял постановление "О перестройке литературно-художественных организаций". Отныне ликвидировались все существующие творческие объединения и ассоциации. <i>27 декабря:</i> Постановление ЦИК и Совнаркома о введении паспортной системы на территории СССР.

1	2
1933	<i>12 марта:</i> В Москве по обвинению в шпионаже были арестованы 6 англичан и 20 советских граждан - служащие английской электротехнической компании "Метро-Виккерс". В апреле над ними был инсценирован процесс, в результате которого четверо англичан были высланы из СССР, а двое получили по 2 и 3 года тюрьмы. В ответ Англия ввела торговое эмбарго. <i>14 марта:</i> ЦК ВКП(б) принял постановление "Об ответственности служащих в государственных учреждениях и предприятиях за вредительские акты". За ним последовал ряд дутых процессов над "вредителями" во всех отраслях народного хозяйства.
	<i>09 апреля:</i> Начальник Главлита РСФСР Борис Волин направил в Политбюро записку "О работе и новых задачах органов цензуры", где предложил в целях борьбы с "вредительством" на культурном фронте "унифицировать военную, иностранную и идейно-политическую цензуру", создав Объединенный Главлит СССР. <i>15 июля:</i> в Свердловске был введен в эксплуатацию Уральский завод тяжелого машиностроения (Уралмаш) - одно из крупнейших предприятий страны. <i>30 сентября:</i> Поднялся в воздух первый советский стратостат "СССР-1", достигший рекордной высоты в 19 тысяч метров. Его экипаж состоял из Г. Прокофьева, К. Годунова и Э. Бирнбаума. <i>15 ноября:</i> Политбюро ЦК ВКП(б) приняло постановление о порядке продажи художественных ценностей за границу. Оно требовало "прекратить экспорт картин из Эрмитажа и других музеев без согласия комиссии в составе гг. Бубнова, Розенгольца, Стецкого и Ворошилова".
1934	<i>30 января:</i> Погиб стратостат "Осоавиахим-1", поднявшийся на высоту 20,6 км и установивший мировой рекорд. Шар обледенел и упал на землю. Стратонавты Илья Усыскин, Андрей Васенко и Павел Федосеев погибли. <i>14 апреля:</i> ЦИК и Совнарком СССР приняли постановление "О государственном внутреннем займе второй пятилетки" на сумму 3500 млн. рублей сроком на 10 лет. Уже через пять дней после публикации постановления "Известия" сообщили о том, что трудящиеся подписались на 2592 млн. рублей. Средства на заем принудительно вычитались из зарплат. <i>16 апреля:</i> ЦИК СССР установил высшую степень отличия - звание Героя Советского Союза. Знак отличия для этого звания - медаль "Золотая Звезда", появился лишь пять лет спустя. <i>09 июня:</i> Советский Союз установил дипломатические отношения с Румынией и Чехословакией. Бухарест снял свое требование о признании Москвой румынской аннексии Бессарабии. <i>1 декабря:</i> Убит потенциальный приемник Сталина С. М. Киров

1	2
1935	<p>07 апреля: ЦИК и Совнарком приняли постановление "О мерах борьбы с преступностью среди несовершеннолетних", разрешающее применять меры уголовной ответственности, вплоть до расстрела, начиная с 12-летнего возраста.</p> <p>09 апреля: В Берлине было подписано соглашение о предоставлении советскому торгпредству консорциумом германских банков кредита на 200 млн. марок и о размещении советских заказов на эту сумму на германских предприятиях.</p> <p>19 апреля: Решением Совнаркома было основано Всесоюзное профсоюзно-кооперативное добровольное спортивное общество "Спартак".</p> <p>23 апреля: Политбюро приняло постановление о "скупке ценных литературных архивов, принадлежащих выселяемым из Ленинграда лицам". На эти цели из резервного фонда Совнаркома было ассигновано 30 тыс. рублей.</p>
1936	<p>27 февраля: Политбюро приняло постановление о ликвидации 2-го Московского художественного театра как "посредственного театра, сохранение которого в Москве не вызывается необходимостью".</p> <p>29 марта: Герой Советского Союза Михаил Водопьянов начал арктический перелет по маршруту Москва - Земля Франца-Иосифа - Москва, завершившийся 21 мая.</p> <p>25 мая: На экраны вышел художественный фильм "Цирк" режиссера Григория Александрова. Главную роль в картине сыграла его жена Любовь Орлова. Необыкновенную популярность приобрела "Песня о Родине" композитора Исаака Дунаевского на слова Василия Лебедева-Кумача.</p> <p>13 сентября: Советские летчики С. А. Леваневский и В. И. Левченко завершили перелет по маршруту Лос-Анджелес - Москва, начатый 5 августа. Преодолев 19 тыс. километров, они первыми проложили Северный воздушный путь между СССР и США.</p>
1937	<p>18 февраля: В Москве в возрасте 50 лет застрелился член Политбюро и нарком тяжелой промышленности Григорий (Серго) Орджоникидзе. Причиной самоубийства стал расстрел его 1-го заместителя по наркомату Юрия Пятакова, которому ранее Сталин обещал сохранить жизнь, и арест его брата Папулия Орджоникидзе, которому Серго ничем не смог помочь.</p> <p>27 февраля: На пленуме ЦК ВКП(б) бывшие члены Политбюро Николай Бухарин и Алексей Рыков были обвинены наркомом внутренних дел Николаем Ежовым в заговоре против партии, исключены из ВКП(б) и арестованы.</p> <p>25 марта: Состоялась первая экспериментальная передача Московского телевизионного центра на Шаболовке. Был показан фильм "Великий гражданин".</p>

1	2
	<p>05 июня: Политбюро приняло постановление: "За повторную ложную информацию печати о гастрольях и репертуаре МХАТ в Париже (в связи со Всемирной выставкой 1937 года) и за прямое нарушение соответствующих решений правительства снять М.П. Аркадьева с поста директора МХАТ и объявить ему строгое предупреждение". Вскоре Аркадьева расстреляли.</p> <p>11 июня: специальное Судебное Присутствие по вымышленному обвинению в "военно-фашистском заговоре" и шпионаже в пользу Германии и Японии приговорило шесть видных советских военачальников во главе с маршалом Михаилом Тухачевским к расстрелу. В тот же день приговор был приведен в исполнение.</p> <p>15 июля: был открыт канал Москва - Волга длиной 128 километров. Он строился в основном руками заключенных.</p> <p>12 декабря: первый выборы в Верховный Совет СССР: 98,6 процента голосов получил блок коммунистов и беспартийных.</p>
1938	<p>17 апреля: Секретным постановлением Совнаркома акционерное общество "Интурист" было передано в ведение НКВД.</p> <p>27 декабря: Указом Президиума Верховного Совета СССР было установлено звание Героя Социалистического Труда и учреждены медали "За трудовую доблесть" и "За трудовое отличие".</p>
1939	<p>29 января: На подмосковном полигоне Софрино был осуществлен успешный запуск праредущки современных крылатых ракет - ракеты "212", сконструированной Сергеем Королевым и оснащенной жидкостным ракетным двигателем конструкции Валентина Глушко.</p> <p>21 февраля: Президиум Верховного Совета СССР издал указ, согласно которому "особо опасные государственные преступники" (шпионы, диверсанты, троцкисты, правые уклонисты, меньшевики, эсеры, националисты, анархисты и прочие лица, "представляющие опасность по своим антисоветским взглядам и вражеской деятельности") по отбытии наказания огненные ссылались бессрочно в отдаленные местности СССР. По этому указу были отправлены в ссылку более 58 тысяч тех, кто ранее был освобожден из тюрем и лагерей.</p> <p>27 февраля: В Москве от паралича сердца, ставшего следствием перитонита, на следующий день после своего 70-летия скончалась вдова Ленина Надежда Крупская, занимавшая пост заместителя наркома просвещения РСФСР. Врачи боялись сделать ей операцию аппендицита, которая имела мало шансов на успех.</p>

1	2
	<p>10 апреля: Был арестован бывший глава НКВД Николай Ежов. Капитан госбезопасности Шепилов записал в протоколе: "При обыске в письменном столе в кабинете Ежова, в одном из ящиков мною обнаружен незакрытый пакет с бланком "Секретариат НКВД", адресованный в ЦК ВКП(б) Н.И. Ежову, в пакете находились четыре пули. Каждая была завернута в бумажку с надписью "Зиновьев", "Каменев", "Смирнов"...</p> <p>01 сентября: Начало Второй мировой войны; военные действия Германии против Польши.</p> <p>15 сентября: Соглашение о ликвидации конфликта у Халхин-Гол.</p> <p>17 сентября: Вступление РККА в Зап. Украину и Зап. Белоруссию.</p> <p>28 сентября: В Москве главы внешнеполитических ведомств Молотов и Риббентроп подписали договор о дружбе и границе между СССР и Германией. Секретные протоколы предусматривали переход части Польши (район Люблина) в германскую сферу влияния в обмен на переход Литвы в советскую сферу влияния.</p> <p>30 ноября: Начало советско-финской войны.</p> <p>13 декабря: Остановка финнами советского наступления</p>
1940	<p>27 января: Расстрелян 45-летний Исаак Бабель, автор "Конармии" и "Одесских рассказов". Он был ложно обвинен в шпионаже в пользу Германии и Франции и намерении совместно с Ежовым совершить теракт против Сталина.</p> <p>05 февраля: Один из гарнизонов окруженной финнами севернее Ладожского озера советской 18-й стрелковой дивизии радировал: "Положение тяжелое, лошадей съели, сброса не было. Больных 600 человек. Голод. Цинга. Смерть.</p> <p>04 апреля: Верховный Совет СССР принял закон о введении прогрессивного подоходного налога с населения.</p>
1941	<p>10 февраля: В вагшингтонском отеле "Бельвю" был найден мертвым бывший резидент советской военной разведки в Голландии Вальтер Кривицкий (Самуил Гинсбург), в 1937 году ставший невозвращенцем. По заключению полиции, он покончил с собой. Существует также версия, что Кривицкого убили советские агенты.</p> <p>22 июня: В 4 утра без предупреждения о начале войны германские войска перешли через границу СССР - началась Великая отечественная война.</p> <p>30 сентября: Войска немецкой группы армий "Центр" начали операцию "Тайфун", в ходе которой предполагалось окружить и захватить советскую столицу. В начале декабря германское наступление, оказавшееся неожиданным для советского командования, захлебнулось на ближних подступах к Москве.</p>

1	2
	<p>28 октября: В Куйбышеве в "особом порядке" без приговора суда были расстреляны генералы Григорий Штерн, Павел Рычагов, Александр Локтионов, Яков Смушкевич и другие военачальники, арестованные накануне войны по "делу авиаторов". После смерти Сталина все они были реабилитированы.</p> <p>27 декабря: Были созданы специальные фильтрационные лагеря для проверки освобожденных из плена и вышедших из окружения бойцов и командиров Красной Армии.</p>
1942	<p>5 марта: В Куйбышеве оркестр Большого театра под управлением Самуила Самосуда впервые исполнил Седьмую ("Ленинградскую") симфонию Дмитрия Шостаковича.</p> <p>20 апреля: окончание битвы за Москву.</p> <p>17 июля: начало Сталинградской битвы.</p> <p>2 ноября: Образована Чрезвычайная государственная комиссия по установлению и расследованию злодеяний немецко-фашистских захватчиков и их пособников на временно оккупированной территории СССР.</p> <p>25 ноября: Войска Западного и Калининского фронтов, насчитывавшие 1,9 миллиона человек, более 24 тысяч орудий и минометов, 3300 танков и 1100 самолетов, под руководством Георгия Жукова начали операцию "Марс" - наступление на Ржевский плацдарм, окончившееся неудачей. Ударные группировки попали в окружение и лишь с большим трудом прорвались к своим, потеряв до полумиллиона человек и 1850 танков.</p>
1943	<p>31 января: В Сталинграде капитулировала основная группировка 6-й немецкой армии во главе с Фридрихом Паулусом, накануне произведенным в фельдмаршалы.</p> <p>2 февраля: окончание Сталинградской битвы.</p> <p>11 февраля: ГКО принял постановление о начале работ по созданию ядерного оружия. От ГКО проект курировал Вячеслав Молотов, а научным руководителем был назначен Игорь Курчатов.</p> <p>14 апреля: Постановлением ЦК ВКП(б) и Совнаркома из НКВД был выделен Наркомат госбезопасности, а особые отделы Красной Армии и Военно-Морского Флота преобразованы в Военную контрразведку "Смерш" ("Смерть шпионам"), переданную в состав наркомата обороны на правах главного управления. Во главе НКВД остался Лаврентий Берия, НКГБ возглавил Всеволод Меркулов, а "Смерш" - Виктор Абакумов.</p>

1	2
	18 апреля: Советское правительство прервало дипломатические отношения с польским правительством в изгнании в Лондоне, которое требовало международного расследования расстрела польских офицеров в Катыни. Советская сторона утверждала, что "Польское правительство стало на вероломный путь сговора с Гитлером - врагом польского и русского народов, врагом всех свободолюбивых народов и стало на позиции враждебных отношений с СССР". 5 июля - 23 августа: Курская битва. 28 ноября - 1 декабря: Тегеранская конференция.
1944	27 января: Снятие блокады Ленинграда. 11 апреля: Соединения 3-й немецкой танковой армии при поддержке полицейских и коллаборационистских формирований начали крупнейшую карательную операцию против партизан Белоруссии. К 15 мая им удалось ценой больших потерь очистить от партизан прифронтовую полосу от Орши до Полоцка, уничтожив и пленив более 14 тыс. партизан.
1945	27 января: Советские войска освободили узников концлагеря Освенцим (Аушвиц) в Верхней Силезии, где было уничтожено свыше миллиона человек, преимущественно евреев. 04-11 февраля: В Ялте состоялась конференция глав СССР, США и Англии - Сталина, Рузвельта и Черчилля. На ней были согласованы границы будущих оккупационных зон в Германии и Австрии. 18 февраля: Вблизи города Мельзак в Восточной Пруссии был смертельно ранен осколком артиллерийского снаряда 38-летний генерал армии Иван Черняховский, командующий 3-м Белорусским фронтом, дважды Герой Советского Союза. 10 апреля: Сталин беседовал с Патриархом Московским и Всея Руси Алексием I о положении Русской православной церкви. 09 мая: победа СССР над фашистской Германией. 25 мая: В Москве в возрасте 62 лет скончался Демьян Бедный (Ефим Придворов), один из наиболее популярных поэтов 20-х - начала 30-х годов, пользовавшийся особым благоволением властей. 02 сентября: окончание Второй мировой войны; капитуляция японского правительства.

1	2
1946	25 февраля: Указом Президиума Верховного Совета СССР Красная Армия была переименована в Советскую Армию. Верховным главнокомандующим Вооруженных Сил СССР и наркомом Вооруженных Сил был назначен Сталин. 21 апреля: После 26-летнего перерыва на Пасху возобновились богослужения в Троице-Сергиевой лавре.
1947	16 февраля: Президиум Верховного Совета СССР принял указ "О воспрещении регистрации браков граждан СССР с иностранцами". Он был отменен лишь в 1953 году. 17 февраля: Радиостанция "Голос Америки" начала регулярное вещание на Советский Союз. 28 марта: Совет Министров и ЦК ВКП(б) приняли постановление "О судах чести в министерствах СССР и центральных ведомствах". Эти выборные служебные суды должны были воспитывать сотрудников министерств в духе "советского патриотизма, преданности интересам Советского государства и высокого сознания своего государственного и общественного долга для борьбы с проступками, роняющими честь и достоинство советского работника". "Суды чести" были полномочны выносить общественное порицание, а в более серьезных случаях передавали дело в МГБ. 14 декабря: Постановление об отмене карточной системы и денежной реформе.
1948	26 марта: Министр госбезопасности Виктор Абакумов представил в ЦК ВКП(б) и Совет Министров докладную записку, где утверждал, что руководители Еврейского антифашистского комитета ведут антисоветскую и шпионскую работу в пользу американской разведки. Восемь месяцев спустя ЕАК был распущен, а его лидеры арестованы. 08 апреля: Указом Президиума Верховного Совета СССР была установлена уголовная ответственность за изготовление самогона как для продажи, так и для собственного потребления. Самогонщикам теперь грозило заключение в лагерь сроком от 1 до 7 лет. 19 апреля: В Москве открылся I съезд Союза советских композиторов, осудивший "вредные в идейном отношении" музыкальные произведения. Генеральным секретарем Союза композиторов был избран Тихон Хренников.

1	2
1949	1 марта: Совет министров и ЦК ВКП(б) приняли постановление о снижении на 10-30% цен на хлеб, муку, крупу, мясо, рыбу, масло, сыр, соль, шерстяные и шелковые ткани, велосипеды, радиоприемники и другие товары массового потребления. Аналогичное снижение цен было проведено также в 1950 и 1951 годах. 24 мая: В Москве в возрасте 75 лет умер архитектор Алексей Щусев, академик АН СССР, автор проекта Мавзолея Ленина и четырехкратный лауреат Государственной премии. 25 сентября: ТАСС сообщило об испытании в СССР атомной бомбы.
1950	14 февраля: В Москве был подписан советско-китайский Договор о дружбе, союзе и взаимной помощи сроком на 30 лет. СССР безвозмездно передал Китаю свою военно-морскую базу в Порт-Артуре и предоставил кредит в 300 млн. долларов.
1951	30 января: Политбюро приняло постановление о запрете к выпуску на экран киноочерка "Рыбаки Каспия", поскольку "при показе лова осетров и белуги режиссер Блюх использовал ранее выловленную рыбу и искусственно пытался создать впечатление настоящего лова".
1953	11 февраля: СССР разорвал дипломатические отношения с Израилем, использовав в качестве предлога происшедший двумя днями ранее взрыв бомбы в помещении советской миссии в Тель-Авиве. Здание миссии было разрушено, и 3 человека ранены. Пять месяцев спустя дипотношения были восстановлены. 05 марта: умер "Второй Вождь" СССР Иосиф Виссарионович Сталин. 21 марта: Глава МВД Лаврентий Берия направил предложение в Президиум ЦК о закрытии более 20 крупных строек, на которых трудились главным образом заключенные. Оно было принято. Все эти проекты были экономически неэффективны и вредны с точки зрения экологии. 27 марта: Президиум Верховного Совета СССР объявил амнистию заключенным, осужденным на срок до 5 лет, а также женщинам, имеющим детей до 10 лет, несовершеннолетним, инвалидам, больным и престарелым, а также осужденным за должностные преступления. Были освобождены более миллиона человек. 15 июля: были восстановлены дипломатические отношения между СССР и Израилем, прерванные в начале года из-за взрыва в советском посольстве в Тель-Авиве. 13 сентября: Никита Хрущев был избран Первым секретарем ЦК КПСС, что стало победой в его соперничестве с председателем Совета Министров Георгием Маленковым, считавшимся преемником Сталина.

1	2
1954	27 июня: пуск первой в СССР атомной электростанции. 17 марта: Президиум Верховного Совета РСФСР издал указ об образовании закрытых городов Свердловск-44, Красноярск-26, Томск-7, Челябинск-40, Свердловск-45, Арзамас-16 и Златоуст-36 в местах расположения основных объектов по производству ядерного оружия. 05 июня: Открылся Московский государственный театр эстрады. Художественным руководителем был назначен конферансье Николай Смирнов-Сокольский.
1955	08 февраля: Председателем Совета Министров СССР вместо Георгия Маленкова, пониженного до министра электростанций, был назначен маршал Николай Булганин, а министром обороны вместо Булганина стал маршал Георгий Жуков. 12 февраля: Было принято постановление правительства СССР о начале строительства космодрома Байконур вблизи разьезда Тюратам в Казахстане. 11 апреля: Совет Министров СССР принял постановление об образовании МВД РСФСР.
1956	14 февраля: в Москве открылся "исторический" XX съезд КПСС. 30 июля: Постановление "О преодолении культа личности..." Пленума ЦК КПСС.
1957	04 октября: первый запуск искусственного спутника Земли.
1958	11 марта: В Большом театре состоялась премьера балета Арама Хачатуряна "Спартак" в постановке Игоря Моисеева. 15 марта: Маршал Георгий Жуков приказом министра обороны был уволен из рядов Вооруженных Сил с пенсией и правом ношения мундира. 18 марта: В Москве открылся 1-й Международный конкурс имени П.И. Чайковского. Среди пианистов победу одержал американец Ван Клиберн. 05 апреля: ЦК КПСС принял постановление "Об устранении недостатков в издании и рецензировании иностранной художественной литературы". К пенужным нам книгам были отнесены "Королева Марго" Александра Дюма, "Железный король" Мориса Дрюона и "Записки о Шерлоке Холмсе" Артура Конан Дойля.
1959	27 января: Открылся внеочередной XXI съезд ЦК КПСС, на котором Никита Хрущев объявил об окончательной победе социализма в СССР и начале строительства коммунизма. 14 сентября: первая ракета СССР достигла Луны.

1	2
1961	15 марта: На ленинградском заводе "Красная заря" была создана первая в СССР автоматическая телефонная станция (АТС) на 1000 номеров. 12 апреля: Первый полет человека в космос (Юрий Гагарин на корабле "Восток"-1) 31 октября: Тело И. В. Сталина вынесено из Мавзолея.
1962	20 февраля: Президиум Верховного Совета СССР принял постановление "Об усилении уголовной ответственности за взяточничество". Отныне взяточничество рассматривалось как особо опасное преступление. 15 марта: Советский Союз внес в Комитет 18 государств по разоружению в Женеве "Проект договора о всеобщем и полном разоружении под строгим международным контролем". Разоружиться предлагалось за 4 года. Однако проект был похоронен из-за того, что не удалось договориться с США о принципах контроля над разоружением, обладавшими в тот момент безусловным превосходством над СССР в ракетно-ядерных вооружениях. 02 июня: В Новочеркасске расстреляна демонстрация рабочих. 28 октября: Было объявлено о достижении соглашения между СССР и США о выводе советских ракет с Кубы в обмен на обещание США не предпринимать интервенцию против правительства Фиделя Кастро. Тем самым был завершен Карибский кризис, поставивший мир на грань ядерной войны.
1963	27 января: В один из советских черноморских портов тайно прибыл из Бейрута самый высокопоставленный советский шпион в Англии Ким Филби, один из руководителей "Сикрет Интеллидженс Сервис". Британская контрразведка, располагавшая неопровержимыми уликами, предпочла упустить Филби, чтобы избежать связанных с судебным процессом публичных разоблачений. 14 июня: Компартия Китая обвинила КПСС в оппортунизме и предъявила ей список претензий из 25 пунктов. Отныне Китай отказался признавать СССР в качестве руководящей силы социалистического лагеря.
1964	31 января: В СССР была запущена автоматическая станция "Луна-9". 3 февраля она стала первым космическим аппаратом, осуществившим посадку на Луну, и передала на Землю телевизионное изображение лунной поверхности. 18 февраля: В Дзержинском районном суде Ленинграда состоялся суд над поэтом Иосифом Бродским, обвинявшимся в тунеядстве. Будущий Нобелевский лауреат был приговорен к 5 годам ссылки в деревню Норинское Архангельской области. Через полтора года Бродский был освобожден из ссылки благодаря заступничеству советской и мировой литературной общественности. 28 октября: Завершена реконструкция самой длинной в мире системы каналов Волго-Балтийского водного пути.

1	2
1965	11 марта: Совмин принял постановление об отмене обязательных поставок сельскохозяйственной продукции государству единоличными крестьянскими хозяйствами и хозяйствами кустарей. 18 марта: Космонавт Алексей Леонов первым в мире совершил выход в открытый космос с борта корабля "Восход-2". 26 ноября: В Москве завершился I Учредительный съезд Союза кинематографистов СССР.
1966	01 марта: Советская автоматическая межпланетная станция "Венера-3" достигла поверхности Венеры и доставила на нее вымпел с Гербом СССР. 05 марта: В Домодедово под Москвой в возрасте 76 лет умерла великая поэтесса Анна Ахматова. 17 марта: Был совершен первый старт с космического полигона Плесецк в Архангельской области. На орбиту был выведен фотографический комплекс "Зенит-2". 18 марта: В Москве открылся кинотеатр Госфильмофонда СССР "Иллюзион".
1967	06 марта: Светлана Аллилуева (дочь Иосифа Сталина) попросила в американском посольстве в Дели политическое убежище, которое ей было вскоре предоставлено. 14 марта: Указом Президиума Верховного Совета рабочие и служащие были переведены на пятидневную рабочую неделю. Суббота была объявлена вторым выходным днем. 02 ноября: В СССР возникло спутниковое телевидение. Начались телепередачи через спутники связи "Молния-1" на восточные районы страны.
1968	27 марта: Во время тренировочного полета близ деревни Новоселово Владимирской области погибли первый космонавт полковник Юрий Гагарин и летчик-испытатель полковник Владимир Серетин. 05 июня: Анне Ахматовой была присуждена почетная докторская степень Оксфордского университета как "величайшей из современных русских поэтесс".
1969	11 апреля: Главлит разослал по редакциям секретный циркуляр: "Впредь до особых указаний запрещается публикация рецензий, отзывов на книгу Маршала Советского Союза Жукова "Воспоминания и размышления", а также выдержек из нее". 11 июня: В Большом театре начался 1-й Московский международный конкурс классического танца. Его лауреатом стал солист Кировского театра Михаил Барышников, исполнивший главную партию в балете Леонида Якобсона "Вестрис".

1	2
1970	<i>31 января:</i> В Москве в возрасте 60 лет скончался один из основоположников советского вертолетостроения Михаил Миль. Он создал первый советский серийный трехместный вертолет Ми-1. В 1971 году вертолет Миль В-12, самый мощный в мире, был удостоен приза имени Сикорского, учрежденного Американской вертолетной ассоциацией. <i>08 апреля:</i> В Бискайском заливе в 300 километрах от побережья Испании на глубине 140 метров произошла авария на советской атомной подводной лодке "К-8", оснащенной ракетами с ядерными боеголовками. В результате пожара лодка три дня спустя затонула. Погибли 52 моряка.
1971	<i>11 февраля:</i> В Москве, Лондоне и Вашингтоне - столицах трех стран-депозитариев - был открыт для подписания Договор о запрещении размещения на дне морей и океанов и в недрах Земли ядерного оружия массового поражения. <i>30 сентября:</i> В Вашингтоне подписано соглашение о мерах по уменьшению опасности возникновения ядерной войны в результате несанкционированного запуска ракет с ядерными боеголовками и по усовершенствованию связи между Москвой и Вашингтоном.
1972	<i>09 апреля:</i> В Багдаде был подписан Договор о дружбе и сотрудничестве между СССР и Ираком. Он был заключен на 15 лет с автоматическим продлением на 5 лет.
1973	<i>5 февраля:</i> На экраны вышел фильм Андрея Тарковского "Солярис" с Донатасом Банионисом в главной роли. Эта картина признана мировой киноклассикой, до уровня которой, по признанию критики, не поднялся новейший голливудский "Солярис"
1974	<i>11 февраля:</i> Перед зданием ЦК КПСС состоялась демонстрация советских немцев, добивавшихся разрешения эмигрировать в ФРГ. <i>08 апреля:</i> В Николаеве был спущен на воду первый советский супертанкер "Крым" водоизмещением 182 тыс. тонн. <i>09 июня:</i> Были установлены дипломатические отношения между СССР и Португалией, что стало возможно после свержения португальского диктатора Казтану - наследника Салазара.
1975	<i>04 февраля:</i> В Москве в возрасте 80 лет скончался академик Анатолий Благонравов, крупнейший специалист в области баллистики и оружейно-артиллерийской техники и председатель Комиссии по исследованию и использованию космического пространства АН СССР. <i>14 апреля:</i> Впервые с официальным визитом Москву посетил президент Ирака Саддам Хусейн. <i>15 июля:</i> началось осуществление совместной советско-американской космической программы "Союз - Аполлон". Впервые на орбите состыковались советский и американский космические корабли.

1	2
1977	<i>25 февраля:</i> Произошел большой пожар в крупнейшей московской гостинице "Россия". Погибло 42 человека, в том числе 13 пожарных из 1400, принимавших участие в тушении пожара. <i>04 апреля:</i> На Волжском автомобильном заводе был начат выпуск автомобилей "ВАЗ-2121". Это была первая в СССР полноприводная легковая машина, способная передвигаться по бездорожью.
1978	<i>14 марта:</i> В Тбилиси прошла 10-тысячная демонстрация студентов, протестовавших против изъятия из проекта конституции Грузинской ССР статьи о государственном статусе грузинского языка, которая в результате была восстановлена в принятом тексте конституции. <i>15 марта:</i> Президиум Верховного Совета СССР лишил советского гражданства находившихся за рубежом виолончелиста Мстислава Ростроповича и его жену певицу Галину Вишневскую за "действия, наносящие ущерб престижу СССР".
1980	<i>11 февраля:</i> На экраны вышел фильм режиссера Владимира Меньшова "Москва слезам не верит" - вторая советская картина после "Войны и мира", удостоенная премии "Оскар" американской киноакадемии. Главную роль в картине играла актриса Вера Алентова. <i>18 марта:</i> На космодроме при подготовке к запуску ракеты-носителя "Метеор" произошел взрыв. Погибло 48 человек.
1982	<i>14 апреля:</i> В Москве состоялось первое совещание международной координационной группы проекта КОСПАС-САРСАТ ("Космическая система поиска аварийных судов и самолетов" - "Поисковый и спасательный спутник"). <i>05 сентября:</i> С помощью спутника связи был осуществлен первый в истории советско-американский космический телемост между Москвой и Лос-Анджелесом. <i>10 ноября:</i> скончался Л. И. Брежнев.
1983	<i>08 февраля:</i> Был осуществлен первый испытательный пуск межконтинентальной баллистической ракеты 5-го поколения "Тополь". <i>01 марта:</i> В Москве начались советско-китайские консультации по нормализации отношений между СССР и КНР, основательно спорченных в годы китайской "культурной революции". <i>11 марта:</i> Был введен в строй самый протяженный в мире нефтепровод Сургут - Омск - Павлодар - Чимкент длиной свыше 3100 километров.

1	2
1984	<p><i>02 февраля:</i> Скончался Генеральный секретарь ЦК КПСС Ю. В. Андропов.</p> <p><i>09 июня:</i> По средней полосе России пронесся ураган. Наиболее тяжелые последствия он принес Ивановской области, где были многочисленные разрушения и человеческие жертвы.</p>
1985	<p><i>10 марта:</i> Скончался Генеральный секретарь ЦК КПСС Константин Устинович Черненко.</p> <p><i>11 марта:</i> На Пленуме Михаил Горбачев, ранее занимавший пост 2-го секретаря, был избран Генеральным секретарем ЦК КПСС. Его кандидатуру внес министр иностранных дел Андрей Громыко, заявивший, что Горбачев "показал себя блестяще, без всякого преувеличения".</p> <p><i>02 апреля:</i> ЦК КПСС и Совет министров приняли ряд постановлений о льготах ветеранам войны. Они получили 50-процентную скидку со стоимости лекарств (инвалиды войны стали получать их бесплатно), 20-процентную надбавку к пенсии, а также 50-процентную скидку на оплату жилья и коммунальных услуг.</p> <p><i>19 ноября:</i> В Женеве прошла встреча американского президента Рейгана и советского лидера Горбачева.</p>
1986	<p><i>30 января:</i> В Москве на 92-м году жизни скончался знаменитый полярный исследователь дважды Герой Советского Союза контр-адмирал Иван Папанин. В 1937-1938 годах он был начальником первой дрейфующей станции "Северный полюс-1".</p> <p><i>20 февраля:</i> С космодрома Байконур был осуществлен успешный запуск орбитальной космической станции "Мир", остававшейся на орбите вплоть до 2001 года. Зарубежные контракты на посещение станции принесли СССР и России около 1 млрд. долларов.</p> <p><i>03 апреля:</i> Политбюро решило не чинить препятствий отъезду дочери Сталина Светланы Аллилуевой в Англию.</p> <p><i>17 апреля:</i> ЦК КПСС принял Постановление "Об основных направлениях ускорения решения жилищной проблемы в стране". В нем утверждалось, что к 2000 году каждая советская семья получит квартиру или отдельный дом.</p> <p><i>26 апреля:</i> Сильный взрыв на Чернобыльской атомной электростанции (близ Киева, Украинская ССР).</p> <p><i>27 ноября:</i> Генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Горбачев и премьер-министр Индии Раджив Ганди подписали Делийскую декларацию о принципах мира, свободного от ядерного оружия и насилия.</p>

1	2
1987	<p><i>23 мая:</i> В СССР было прекращено глушение американской правительственной радиостанции "Голос Америки", что стало одним из первых мероприятий провозглашенной Михаилом Горбачевым политики гласности.</p> <p><i>11 июня:</i> ЦК КПСС и Совет Министров приняли постановление "О переводе объединений, предприятий и организаций народного хозяйства на полный хозяйственный расчет и самофинансирование".</p>
1988	<p><i>28 января:</i> Совет министров принял постановление о прекращении хождения чеков "Внешпосылторга" и ликвидации сети магазинов "Березка". В последние полгода хождения чеков в "Березках" возникли огромные очереди. Вместе с тем советские граждане получили право использовать валюту.</p> <p><i>04 февраля:</i> Пленум Верховного суда СССР отменил приговор по делу "антисоветского правотроцкистского блока", вынесенный в марте 1938 года, и реабилитировал Бухарина, Рыкова и других, ранее не реабилитированных подсудимых по этому делу, за исключением Ягоды.</p> <p><i>14 февраля:</i> В результате пожара в Ленинградской библиотеке Академии наук было уничтожено почти 400 тысяч книг, а всего от огня и заливавшей его воды пострадало около 4 млн. томов.</p> <p><i>24 мая:</i> В возрасте 94 лет в Москве скончался выдающийся русский философ и филолог Алексей Лосев. В последние годы жизни он пытался совместить свое оригинальное учение, основанное на идеях Платона, с марксизмом, но органического синтеза так и не получил.</p> <p><i>15 ноября:</i> С космодрома Байконур новейшая ракета-носитель "Энергия" впервые вывела на орбиту многоразовый космический корабль "Буран" весом более 100 тонн. Совершив два оборота вокруг Земли в автоматическом режиме, он благополучно приземлился на бетонную посадочную полосу Байконура.</p>
1989	<p><i>28 января:</i> В Москве началась учредительная конференция Всесоюзного добровольного историко-просветительского общества "Мемориал". Главной целью организации стало возведение памятника жертвам террора и сбор материалов о политических репрессиях.</p> <p><i>31 января:</i> На Пушкинской площади в Москве открылся первый в СССР ресторан "Макдоналдс" на 700 мест - крупнейшее в мире предприятие этой компании.</p> <p><i>04 февраля:</i> Состоялось учредительное собрание общественно-политического дискуссионного клуба демократически настроенной интеллигенции "Московская трибуна", созданного по инициативе Андрея Сахарова, Юрия Афанасьева и Леонида Баткина.</p>

1	2
	<p>26 марта: прошли первые свободные выборы в Верховный совет СССР.</p> <p>07 апреля: В Норвежском море в результате пожара и ряда последующих неправильных действий экипажа затонула новейшая советская атомная подлодка "Комсомолец" с титановым корпусом. Погибли 42 моряка из 67.</p> <p>09 апреля: В Тбилиси в результате разгона войсками Закавказского военного округа демонстрации, направленной против требований Абхазии о возвращении ей статуса союзной республики, были убиты 19 демонстрантов, в основном женщин.</p> <p>25 мая: открылся 1-й съезд народных депутатов СССР. Это был первый за более чем 70 лет законодательный орган, избранный на альтернативной основе, и среди депутатов отнюдь не все поддерживали КПСС. Благодаря прямой телетрансляции за жаркими парламентскими дебатами впервые следила вся страна.</p> <p>15 июля: начало грузино-абхазских вооруженных столкновений в Абхазии, заявившей о своем намерении выйти из состава Грузии.</p>
1990	<p>10 февраля: В Душанбе произошли столкновения между эвакуированными из Баку армянами и местными жителями, переросшие в погромы всего нетаджикского населения. В ходе беспорядков, продолжавшихся до 15 февраля, было убито более 20 и ранено более 500 человек.</p> <p>25 февраля: На совещании в Будапеште стран - участниц Варшавского договора было решено ликвидировать военные структуры блока.</p> <p>6 марта: Верховный Совет СССР принял закон о собственности, провозгласивший равенство всех форм собственности - государственной, кооперативной, частной и акционерной.</p> <p>11 марта: Верховный Совет Литвы в одностороннем порядке провозгласил восстановление государственной независимости. Москва признала независимость Литвы лишь полтора года спустя.</p> <p>12 июня: Провозглашен суверенитет РСФСР.</p>
1991	<p>05 января: В СССР были разрешены частные фермерские хозяйства на условиях аренды земли.</p> <p>08 февраля: Указом президента СССР Михаила Горбачева была создана Всесоюзная государственная телерадиовещательная компания (ВГТРК) во главе с Леонидом Кравченко.</p>

1	2
	<p>13 марта: Из Германии был вывезен в Москву бывший руководитель ГДР Эрих Хонеккер, которому на родине грозило судебное преследование за действия, свершенные в период пребывания у власти, в частности за расстрел людей пограничниками на германо-германской границе.</p>
	<p>17 марта: Прошел референдум о сохранении СССР. В нем приняли участие 76 процентов избирателей. 71 процент проголосовавших высказался за сохранение Союза.</p> <p>28 марта: В Москве в связи с открытием III внеочередного съезда народных депутатов РСФСР состоялась массовая демонстрация в поддержку будущего первого Президента России Бориса Ельцина.</p> <p>01 апреля: Распущены военные структуры Варшавского договора.</p> <p>19 апреля: Верховный Совет СССР принял закон "О повышении социальных гарантий для трудящихся", установивший продолжительность рабочей недели в 40 часов вместо 41 и минимальный оплачиваемый отпуск в 24 рабочих дня.</p> <p>23 апреля: На встрече в Ново-Огарево президент СССР и руководители РСФСР, Украины, Белоруссии, Узбекистана, Казахстана, Азербайджана, Таджикистана, Киргизии и Туркменистана было принято совместное заявление "о безотлагательных мерах по стабилизации обстановки в стране и преодолению кризиса". Оно предусматривало заключение нового Союзного договора и принятие новой конституции Союзного государства.</p> <p>31 июля: Президент США Буш (старший) и Президент СССР Горбачев подписали Договор о сокращении стратегических вооружений, уменьшающий численность ракет большой дальности на одну треть.</p> <p>05 июля: Михаил Горбачев в Осло выступил с нобелевской лекцией.</p> <p>09 июня: Грозном на учредительном съезде был создан Общенациональный конгресс чеченского народа во главе с отставным генерал-майором Джохаром Дудаевым. Конгресс объявил нелегитимным Верховный Совет Чечено-Ингушетии и объявил о своем намерении образовать независимую Чеченскую Республику.</p> <p>12 июня: Б. Н. Ельцин избран на пост Президента РСФСР.</p> <p>19-21 августа: Попытка государственного переворота.</p> <p>28 октября: Возобновил работу V Съезд народных депутатов РСФСР, предоставивший Президенту России полномочия для проведения экономической реформы. В своем обращении к съезду Борис Ельцин объявил о прекращении финансирования Россией союзных структур и о предстоящей с начала 1992 года либерализации цен.</p> <p>08 декабря: Распад СССР; создание СНГ.</p> <p>25 декабря: М. С. Горбачев сложил с себя полномочия Президента СССР</p>

Тема 5. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

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

Системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента и общей цели системы, осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;
- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Основные компоненты социальных систем представлены на рис.6.

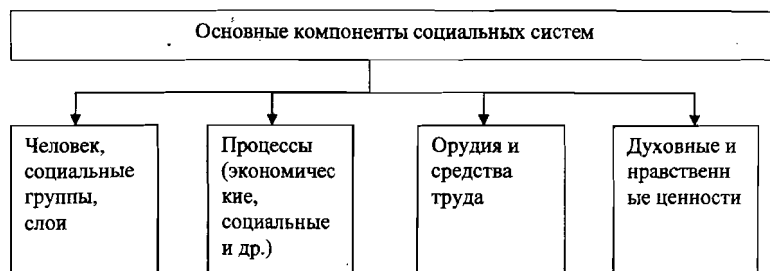


Рис.6. Основные компоненты социальных систем

Цели социальных организаций:

- социально-экономические. Главная цель – получение максимальной прибыли в интересах учредителей;
- социально-культурные. Главная цель – реализация эстетических установок. Вторичная цель – получение максимальной прибыли.
- социально-образовательные. Главная цель – удовлетворение потребностей клиентов в информации и знаниях. Вторичная цель – получение прибыли.

Связи:

- социальные связи: межличностные, бытовые отношения; отношения по уровням управления; отношение к человеку общественных организаций;
- экономические связи: материальное стимулирование и ответственность, прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Влияние уровня связей на состояние организации представлено в табл.8.

Таблица 8

Влияние уровня связей на состояние организации

Социальные связи	Экономические связи		
	слабые	средние	сильные
Слабые	Неустойчивая организация	Слабая организация	Конфликтная организация
Средние	Слабая организация	Средняя организация	Средняя организация
Сильные	Конфликтная формальная и сильная неформальная организация	Средняя организация	Сильная организация

Классификация социальных организаций по социальному статусу

По социальному статусу выделяют:

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

Хозяйственные организации – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции.

Общественные организации – для удовлетворения социальных потребностей и интересов членной своих обществ.

Признаки юридического лица:

- организация зарегистрирована в установленном порядке;
- имеет расчетный счет в банке;
- имеет самостоятельный баланс или смету;
- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по своим обязательствам своим имуществом;
- может от своего имени участвовать в хозяйственном обороте;
- может быть истцом и ответчиком в суде.

Типология организаций как юридических лиц представлена на рис. 7.



Рис. 7. Типология организаций как юридических лиц

Основные единичные организационные формы организаций:

- банк;
- биржа;
- венчур;
- джоббер;
- завод;
- корпорация;
- фабрика.

Основные групповые формы организаций :

- трест;
- картель;
- синдикат;
- корнер;
- консорциум;
- концерн;
- ассоциация;
- финансово-промышленная группа;
- холдинг-компания.

Субъекты организаторской деятельности

Организационная деятельность – создание и совершенствования механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем:

- объединение людей в группы;
- интеграция деятельности членов коллектива;
- интеграция целей всех членов коллектива.

Субъект управления – управляющая подсистема в системе управления или ее отдельный элемент, является источником управляющего воздействия, т.е. лицо, принимающее решение. Субъектом управления может быть один человек, группа, коллектив организации.

Объект управления – управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта, т.е. приемник и исполнитель управляющего воздействия, представленного в виде набора функций и задач. В роли объекта может выступать как человек, так и машина.

Один и тот же человек может быть одновременно и субъектом (по отношению к непосредственным исполнителям или материальным объектам), и объектом (по отношению к вышестоящим должностным

лицам). Организационная деятельность субъектов и объектов регламентируется положениями об отделах и службах, должностными инструкциями.

В качестве обобщенного субъекта управления деловой организацией выступает административно-управленческий аппарат, который состоит из сотрудников, выполняющих функции:

- установление целей;
- организация достижения целей;
- поддержка мотивации и коммуникаций;
- измерение результатов;
- содействие развитию людей.

В процессе реализации функций субъекты организационной деятельности принимают решения, организуют их исполнение с последующим контролем.

Классификация управленческих решений представлена в табл.9.

Таблица 9

Классификация управленческих решений

Признаки решения	Характеристика решения
Функциональная направленность	Планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие
Форма принятия	Индивидуальные, групповые, коллективные, корпоративные
Побудительные причины	Ситуационные, сезонные, предписанные, программные, инициативные
Повторяемость выполнения	Регулярные, периодические, разнотипные, типовые
Масштабы воздействия	Общие, частные
Способ действия	Стратегические, тактические, оперативные, операционные
Ожидаемые результаты	С определенным результатом, с вероятностным исходом
Характер разработки и реализации	Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные, взвешенные, скоропалительные
Методы обработки информации	Алгоритмические, эвристические

Окончание табл.9

Признаки решения	Характеристика решения
Число критериев	Однокритериальные, многокритериальные
Направленность воздействия	Внутренние, внешние
Ресурсы	С ограничениями, без ограничений
Способ фиксации	Устные, письменные, на магнитных носителях
Объект воздействия	Один исполнитель, группа, машина, социотехническая система
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
Новизна	Традиционные, аналогичные, перспективные, поисковые, фундаментальные, инновационные

Требования к управленческим решениям и условия их достижения приведены в табл.10.

Таблица 10

Требования к управленческим решениям и условия их достижения

Наименование требований	Условия достижения
1	2
Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия	Контроль со стороны юриста, референта
Достижение своевременности	Знания и интуиция руководителя
Наличие четкой целевой направленности и адресности	Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника
Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованному	Контроль со стороны юриста, референта
Возможность организационной выполнимости	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля его выполнения.	Составление рабочих документов

1	2
Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и др. обл.	Заключение внешних экспертов
Наличие у руководителей соответствующих полномочий	Контроль за соблюдением должностных инструкций и положений об отделах и цехах
Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предложений.

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера:

- знания в области теории и умения в сфере практики управления;
- способность к коммуникации и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации предприятия.

Практическое задание [7]

Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания, «Дженерал моторз» учредила это автономное подразделение для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

- 1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке
- 2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15) человек брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта, «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5 %-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95 % зарплаты, а остальные 5 % - тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили, «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч. в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 часов.

Однако, не смотря на недостатки эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы.

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло в создании самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

ТЕСТ

1. *Главной целью социально-экономических организаций является:*
 - а) экономическая состоятельность хозяйственной деятельности
 - б) получение максимального положительного социального эффекта
 - в) получение максимальной прибыли
 - г) получение прибыли и положительного эффекта
2. *Финансирование общественной организации осуществляется за счет:*
 - а) страховых организаций
 - б) членских взносов
 - в) государственного финансирования
 - г) финансирования благотворительных организаций
3. *В закрытом АО акции общества распределяются:*
 - а) только между учредителями
 - б) между любыми лицами
 - в) среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц
 - г) между заранее определенным кругом лиц
4. *Концерн – это долговременное договорное объединение независимых компаний для:*
 - а) формирования полной технологической цепи: производство – сбыт – производство – сбыт
 - б) получения преимуществ при покупке сырья и полуфабрикатов
 - в) передачи новых технологий друг другу
 - г) достижение доминирующего положения на определенном сегменте рынка
5. *Организация, которая планирует свою деятельность, исходя из средств, выделенных государством – это:*
 - а) бюджетная организация
 - б) правительственная организация
 - в) фонд
 - г) некоммерческая организация
6. *К хозяйственным организациям относятся:*
 - а) общества с ограниченной или дополнительной ответственностью
 - б) унитарные предприятия
 - в) фонд помощи ветеранам войны
 - г) акционерные общества открытого и закрытого типа
 - д) полные товарищества и товарищества на вере, дочерние и зависимые общества
 - е) спортивные организации

7. *Общественные организации создаются для:*
 - а) удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ
 - б) помощи инвалидам
 - в) получения информации и знаний
 - г) получения прибыли
8. *Венчур – это малое предприятие, создаваемое крупной компанией для:*
 - а) продажи редкой продукции
 - б) разработки, обработки, опытного внедрения новых технологий, продукции, услуг
 - в) изготовления необычной продукции
 - г) сбора информации о фирмах-новаторах
9. *Ассоциация – это объединение организаций:*
 - а) разного рода деятельности
 - б) которые теряют только финансовую самостоятельность
 - в) которые теряют свою самостоятельность
 - г) одного рода деятельности
10. *Социальная система включает набор элементов, в который входит:*
 - д) биологическая подсистема
 - е) человек или система, набор элементов которой предназначен для человека
 - ж) человек
 - з) техническая подсистема
11. *Синдикат – это договорное объединение независимых компаний для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности, которые:*
 - а) коммерчески независимы при проведении общих операций
 - б) не сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач
 - в) теряют коммерческую независимость при проведении общих операций
12. *Университет относится к классу ... организаций:*
 - а) производящих
 - б) управляющих
 - в) обслуживающих
 - г) неформальных
 - д) общественных
13. *Политическая партия относится к классу ... организаций:*
 - а) неформальных
 - б) общественных
 - в) обслуживающих
 - г) управляющих
 - д) производящих

Тема 6. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон – связь между элементами, имеющая необходимый, устойчивый и повторяющийся характер.

Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Таким образом, закон имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия заключается в формировании зависимости выходных параметров от входных, а механизм использования – это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

Последовательность выявления и формулирования закона отражена на рис.8.

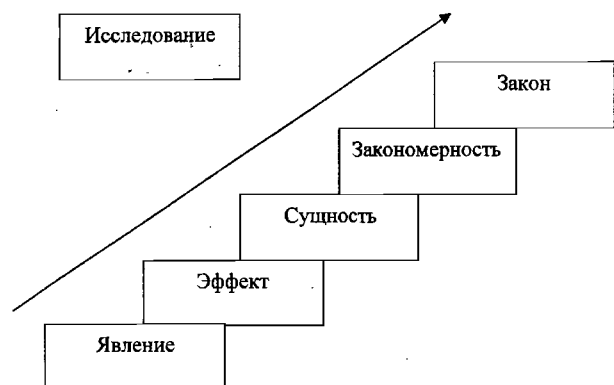


Рис.8. Последовательность выявления и формулирования закона

Классификация законов организации

Основополагающие законы организации

Закон синергии.

Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше.

Закон самосохранения.

Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\sum R_i > \sum (V_{1i} + V_{2i}),$$

где R_i – потенциал (ресурс) организации в области i (экономика, политика, финансы и так далее), способствующий ее развитию;

V_{1i} – ресурс внешнего разрушительного воздействия;

V_{2i} – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

Левая часть в формуле называется «энергией удержания», а правая – «энергией ликвидации». Энергия удержания ($У$) должна быть больше, чем энергия ликвидации ($Л$).

Для анализа положения организации очень важен показатель «уровень самосохранения» ($УР$). Он вычисляется по формуле: разность ресурсов удержания и ликвидации поделить на суммарный объем ресурсов удержания.

$$УР = (У - Л / У) \times 100 \%$$

Закон развития.

Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный

неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Законы организации второго уровня

Закон информированности-упорядоченности.

Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Следствие: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.

Закон единства анализа и синтеза.

Каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Эти изменения идут в цикле, представленном на рис.9.

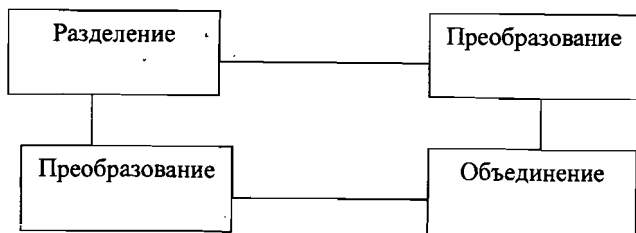


Рис.9. Цикл изменений структуры или функций

Скорость и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней и внутренней среды.

Закон композиции и пропорциональности.

Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).

Специфические законы социальной организации.

Совокупность законов социальной организации представлена на рис.10.

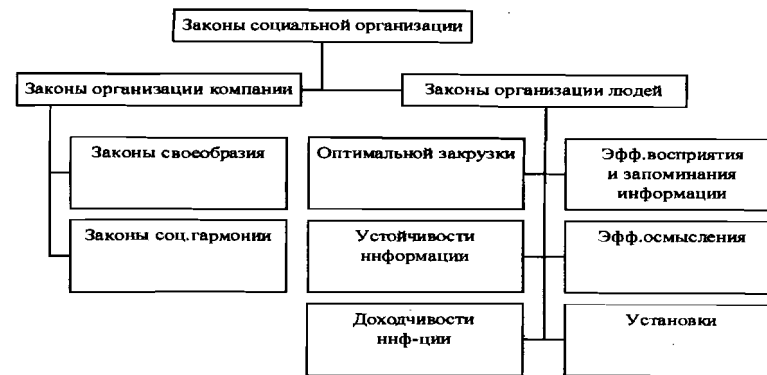


Рис.10. Законы социальной организации

Законы организации компаний

Законы своеобразия.

Для каждой компании существует наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

Закон социальной гармонии.

Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников, как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации.

Законы организации людей

Закон оптимальной загрузки.

Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работами, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Закон эффективного восприятия и запоминания информации.

Процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

Закон эффективного осмысления.

Эффективное осмысление нового возможно при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

Закон установки.

Любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился, к которой он приготовился.

Закон устойчивости информации.

Первая информация о каком-либо событии, поступившая человеку, является более устойчивой, чем повторная о том же событии.

Закон доходчивости информации.

Доходчивость сообщения для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Альтернативная классификация законов организации [5]

Основной закон

- Закон синергии – свойства организации больше (меньше) суммы качеств ее составляющих

Законы формы

- Закон композиции – цель частного является подцелью общего
- Закон формации – форма организации определяется строением ее связей

Законы содержания

- Закон информатизации – уровень организации определяется уровнем информатизации
- Закон соответствия – свойства организации соответствуют качествам ее составляющих

Законы взаимосвязи

- Закон итерации – чем больше составляющих, тем сложнее организация
- Закон единства – единство анализа и синтеза объективно

Законы взаимодействия

- Закон онтогенеза – возникновение, развитие и становление организации сменяется стагнацией, распадом и ликвидацией
- Закон самосохранения – любая организация стремится к самосохранению.

Практические задания [7]

Ситуация для анализа. Оцените действие законов организации на различных этапах жизненного цикла компании «Сони». При этом рекомендуется использовать следующие условные обозначения:

Э₁ – рождение, Э₂ – детство, Э₃ – юность, Э₄ – зрелость, Э₅ – старение, Э₆ – возрождение. Заполните табл. 11.

Таблица 11

Действие законов организации на различных этапах жизненного цикла организации

Наименование закона организации	Обозначение этапов	
	максимальное влияние	минимальное влияние
Закон синергии		
Закон пропорциональности-композиции		
Закон развития		
Закон информированности-упорядоченности		
Закон самосохранения		
Закон единства анализа и синтеза		

На протяжении всего организационного развития компании «Сони» от мелкого производителя до крупной монополии действует всеобщий закон организации – закон синергии.

Несколько одержимых человек (Масару Ибука – технический гений, основатель компании, Акиро Морита – коммерческий директор и др.) объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для достижения сокровенных желаний (оригинальным способом производить новейшие техноемкие товары), чтобы приносить обществу пользу. Маленькая неизвестная компания, работавшая в примитивных условиях, в 1946 году изготовила первый техноемкий продукт (микшер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством А.Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высокими уровнями качества.

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной

цели, которой было подчинено все. Без имитации структур мелкой фирм в рамках гигантской компании крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, «Сони» получала шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к новым ситуациям и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение 10 параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомагнитофона.

В середине 60-х годов XX в., когда на американском рынке никто не слышал о торговой марке «Сони» и компания делала только первые шаги в организации продаж своей продукции в США, А. Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных приемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5000, 10000, 30000, 50000 и 100000 приемников. В то время компания не могла производить 100000 приемников. Если бы она получила заказ на 100000 приемников, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в то, что если второй такой заказ не поступит на следующий год, то компания может обанкротиться, потому, что она не даст работу дополнительно нанятым рабочим платить за новые неиспользованные производственные мощности.

А. Морита дал свое предложение о цене, согласно которому чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Таким предложением А. Морита ограничил заказ до 10000 приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию «Сони».

«Сони», практически недиверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (какой считалась бытовая электроника), занятая массовым выпуском стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний. Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). Взамен «Сони». Противопоставила козыри, связанные с самим товаром (новизна- качество – низкая себестоимость) Этот путь во многом. Был вынужденным для компании. Мог ли Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли «Сони корпорейшн». В 60-х годах состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для «Сони» в прошлом. В

конце 80-х годов могущественная корпорация уже могла позволить себе масштабные захваты. Но и эти приобретения она сделала ради повышения привлекательности производимых ею товаров (захват «Си-би-эс рекорд» и «Колабни пикчерз» способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями «Сони»).

Структурные преобразования в «Сони» проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, сов местных предприятий в других странах. В месте с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепления наиболее слабого звена. Недостаточно изготовить качественный товар, толь же необходимо профессионально управлять продвижением товара на рынок.

ТЕСТ

1. Как называется эффект, полученный в результате соединения двух и более систем который больше или меньше простого сложения потенциалов этих систем:
 - а) цепная связь
 - б) синергия
 - в) устойчивость
2. Необходимое и устойчивое отношение между явлениями – это:
 - а) закономерность
 - б) принцип
 - в) закон
 - г) правило
3. Выполнение принципов планирования, координирования, ограничения, стабилизации, согласования и полноты обеспечивают профессиональную реализацию закона:
 - а) композиции и пропорциональности
 - б) единства анализа и синтеза
 - в) синергии
 - г) развития
4. Каждая система (биологическая и социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении – это формулировка закона:
 - а) развития
 - б) самосохранения
 - в) композиции-пропорциональности
 - г) синергии

5. Зависимости, возникающие из законов и закономерностей развития природы и общества, независимо от воли и создания людей – это ###
зависимости:

- а) объективные
- б) формальные
- в) общие
- г) субъективные

6. Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников, как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда) – это формулировка закона социальной организации:

- а) синергии
- б) развития
- в) единства анализа и синтеза
- г) социальной гармонии

7. Оптимальный уровень информированности означает:

- а) максимальный объем информации
- б) минимальный объем информации
- в) необходимый и достаточный объем информации
- г) наличие фоновой информации
- д) отсутствие фоновой информации

8. В соответствии с законом информированности – упорядоченности увеличение информированности:

- а) приводит к упорядочению структуры коммуникаций
- б) повышает степень упорядоченности структуры подчинения
- в) приводит к упорядочению связей между подразделениями
- г) повышает степень упорядоченности при выборе управляющего воздействия
- д) приводит к упорядочению связей с окружающей средой

9. Закон единства анализа (синтеза) проявляется в:

- а) проектном и матричном управлении
- б) принципе «разделяй и властвуй»
- в) синергетике
- г) функционировании финансово-промышленных групп
- д) системном подходе к организации
- е) холистском подходе

10. Развитие организаций – это:

- а) тесно связанные между собой процесс и регресс
- б) регрессивный процесс
- в) процесс, связанный с глобальным состоянием цивилизации
- г) прогрессивный процесс

11. Что такое синергические отношения и связь?:

- а) специализация
- б) оптимальность
- а) управляемость
- б) устойчивость
- в) взаимозаменяемость

Тема 7. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Принцип – оптимальное правило (норма), которое сформулировано людьми и носит объективный характер.

Принципы организации по А.Файолю.

Структурные принципы – обеспечивают соответствие между общими целями и задачами и их разделением на более частные, мелкие:

- единство цели и руководства;
- разделение труда;
- соотношение централизации и децентрализации;
- власть и ответственность.

Принципы процесса – определяют характер и содержание деятельности руководителей и их взаимоотношения с подчиненными:

- справедливость дисциплина;
- вознаграждение персонала;
- единство команд;
- корпоративный дух;
- подчинение главному интересу.

Принципы конечного результата – определяют оптимальные характеристики организации:

- порядок;
- стабильность;
- инициатива.

Система принципов организации

Приведенная классификация не является единственной. Ряд авторов выделяет общие, частные и ситуационные принципы. Данная классификация показана на рис.11.

Общие принципы действуют во всех материальных системах.

Частные принципы действуют в одной из сфер общества или отдельной организации.

Ситуационные принципы действуют в рамках специфических видов деятельности.

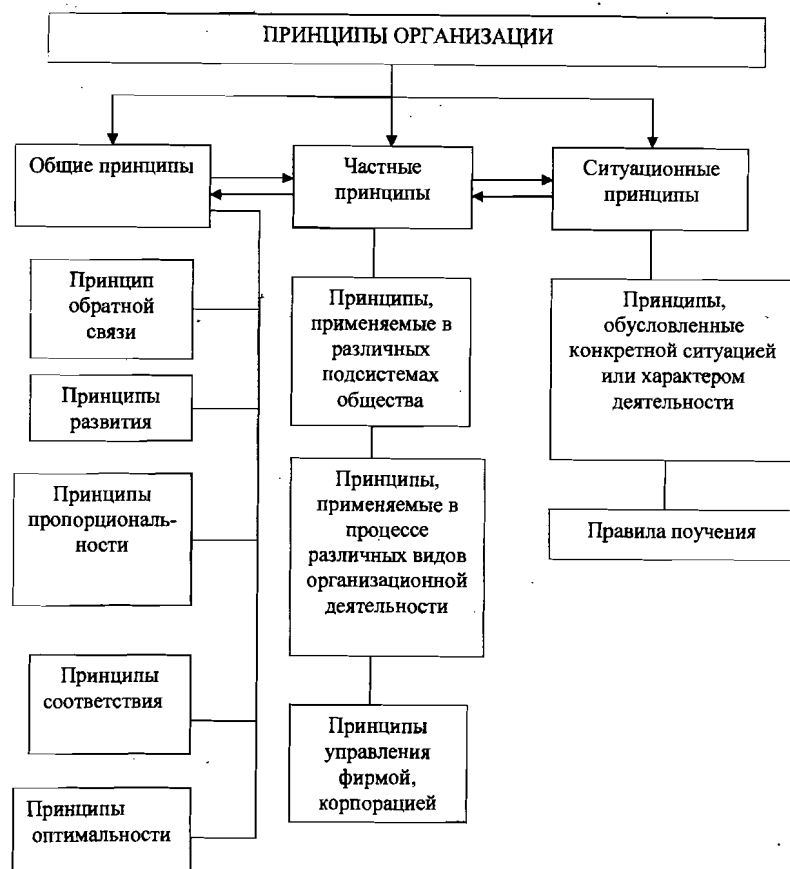


Рис.11. Классификация принципов организации

К общим принципам организации относят следующие группы.

Принципы развития:

- принцип инерции (запаздывания);
- принцип зависимости – на ход развития компании влияет потенциал самой компании;
- принцип непрерывности – процесс изменения потенциала компании идет непрерывно;
- принцип стабилизации – система стремится к стабилизации диапазон изменения потенциала системы.

Принципы пропорциональности:

- принцип планирования;
- принцип координирования – каждая компания должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить коррективы в набор и пропорции ресурсов;
- принцип ограничения – набор ресурсов и их пропорции, находящиеся в ведении специалистов должны быть ограничены рамками разумности;
- принцип стабилизации – изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы заданного диапазона;
- принцип согласования – планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по своим характеристикам;
- принцип полноты – каждая компания должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности.

Принципы соответствия:

- принцип соответствия целей и ресурсов – ключевые цели должны своевременно обеспечиваться ресурсами;
- принцип соответствия распорядительства и подчинения – у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей;
- принцип соответствия экономичности производства и экономичности – для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами.

Принципы оптимальности:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации;
- принцип прямооточности – производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути;
- принцип ритмичности – производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности;

- принцип синхронизации – среди производственных и информационных процессов выделяется постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие процессы и подразделения компании.

Принципы статического и динамического состояния организации

Другой популярной классификацией выделение наряду с общими принципами организации принципов статического и динамического состояния организации.

Статическое состояние организации характеризуется нечувствительностью. К статическим относится этап ликвидации организации, когда компания решает внутренние проблемы, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности.

Динамическое состояние включает все остальные этапы жизненного цикла (рождение, рост, зрелость, старение, возрождение). На этих этапах внешние и внутренние проблемы организации решаются во взаимосвязи.

Система принципов организации с учетом статического и динамического состояния показана на рис.12.

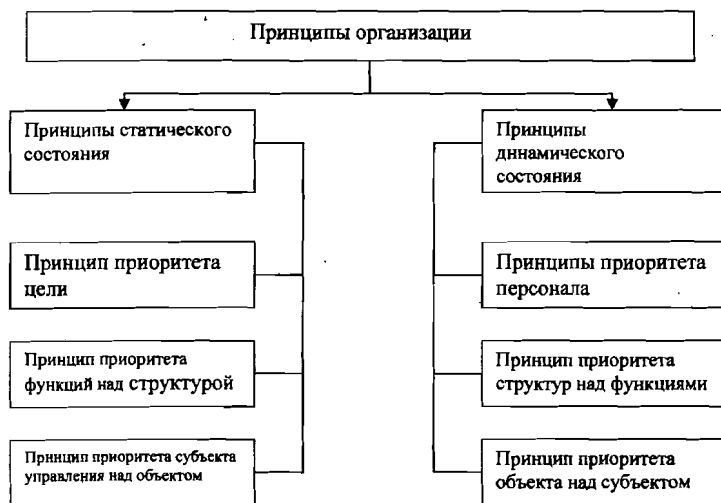


Рис.12. Принципы статического и динамического состояния организации

Принципы рационализации

Рационализация – изменения, направленные на совершенствование какой-либо деятельности, введение эффективной организации какого-либо процесса.

- Принцип последовательного подключения: философия преобразований в компании должна разрабатываться специалистами с сенсуальной организацией мышления, основные принципы преобразования – специалистами с иррациональной организацией мышления, а непосредственное проектирование и осуществление преобразований – специалистами с рациональной организацией мышления.
- Принцип всесторонности входной информации, поступающая от объекта рационализации должна отражать сведения о ключевых элементах состояния и деятельности компании.
- Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации компании: рекомендации, выдаваемые компании по рационализации ее деятельности и состояния, должны затрагивать не только непосредственные объекты рационализации, но и объекты, соприкасающиеся с ними прямо или косвенно.
- Принцип внутренней рационализации: руководство компании должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационализаторской деятельности.

Классификация принципов организации по Г.Р.Латфуллину, А.В.Райченко [5]

Принципы цели:

- примат цели;
- дерево целей;
- целевая адаптация;
- принцип перманентности целеполагания;
- принцип стратегического планирования.

Принципы формы:

- принцип системности;
- принцип толерантности;
- принцип конструктивности;
- принцип иерархичности;
- принцип универсальности.

Принципы содержания:

- принцип главного звена;
- принцип необходимого разнообразия;
- принцип необходимости и достаточности;
- принцип резервирования и дублирования;
- принцип единства формы и содержания.

Принципы взаимосвязи:

- принцип линейности и функциональности;
- принцип параллельности и последовательности;
- принцип распределения и специализации;
- принцип оптимальной звенности;
- принцип обратной связи.

Принципы взаимодействия:

- принцип оперативности и гибкости;
- принцип разделения и кооперации;
- принцип адекватности воздействия;
- принцип компенсации воздействия.

Практические задания [7]

1. В предложенных ситуациях определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций.
2. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях.
3. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.
4. Приведите примеры проявления организационных принципов.

Ситуация 1

Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того, как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей стороны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США тем временем серийно реализовывалась новая технология и американские конструкторы приступали к разработке более совершенной.

Ситуация 2

Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления (рис.13), решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась (рис.14).

Число непосредственно подчиненных у президента сильно возросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточно внимания аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании.

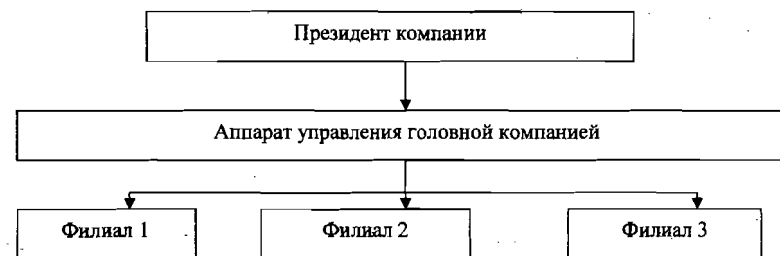


Рис.13. Оргструктура управления компании до преобразования

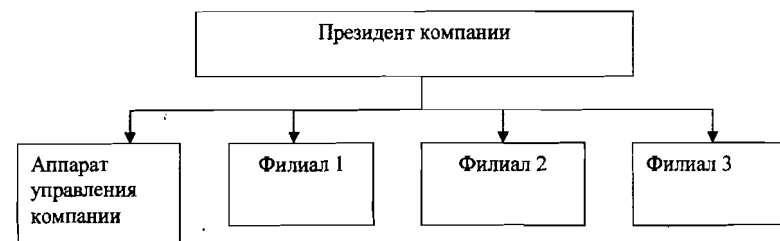


Рис.14. Оргструктура управления компании после преобразования

Ситуация 3

До конца 70-х годов командование ВВС США осуществлялось без использования теоретических знаний о принципах организации. Это привело к созданию следующей ситуации: половина военных самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для приобретения профессиональных навыков, необходимых военным летчикам.росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов.. отношение к техникам и механикам, обслуживающим и готовившим самолеты к полетам, было очень плохим. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и некоторые пилоты, хотя обучение каждого из них обходилось в 1 млн.дол.

В 1978 г. Новым командующим тактических ВВС США стал генерал У.Л.Крич, который установил, что основные проблемы управления тактическими ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Например, процедура приведения в порядок и подготовки к полету истребителя была настоящим кошмаром. Сначала командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение технического обслуживания должно было позвонить в электротехнические мастерские, которые высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала потребность в каком-либо другом специалисте, а именно так часто и происходило, то необходимо было осуществить еще ряд звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало времени для учебных полетов. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные звонки. А опытные сержанты – костяк армии- редко участвовали в реальном процессе техобслуживания самолетов.

Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Звено управления – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления – единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Принципы построения организационной структуры

Гибкость. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

Централизация. Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

Специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций.

Нормоуправляемость. Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя:

- высшее звено предприятия – 4-8 чел.;
- среднее звено (функциональные руководители) – 8-20 чел.;
- нижнее звено (старшие мастера, мастера-бригадиры) – 20-40 чел.

Единство прав и ответственности.

Разграничение полномочий.

Экономичность. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием,

организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря *связям*, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как *полномочия*: линейного персонала, штатного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штатного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Типы управления организациями и их краткая сравнительная характеристика представлены в табл.12.

Таблица 12

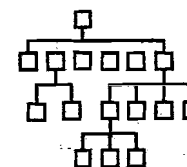
Типы управления организациями
и их краткая сравнительная характеристика

Бюрократический тип	Органический тип
1	2
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований

1	2
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, развития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Виды организационных структур

Линейная оргструктура представлена на схеме.



Основные отличительные признаки линейной оргструктуры:

1. Отношения строятся по принципу «руководство-подчинение»;
2. Возможность воздействия только на ограниченный круг подчиненных;
3. Информация курсирует между прямыми руководителями и подчиненными

Преимущества линейной оргструктуры:

- простота организационных форм и четкость взаимосвязей.

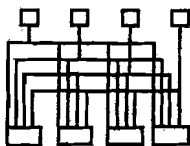
Недостатки линейной оргструктуры:

- высокая степень бюрократизации деятельности отдельных звеньев управления;
- длинная цепь организационного воздействия от руководителя до конечного исполнителя.

Область использования линейной оргструктуры:

- организации со строгим подчинением и субординацией (напр., военные организации);
- как элемент общей системы управления организацией (подсистема линейного руководства).

Функциональная оргструктура представлена на схеме.



Основные отличительные признаки функциональной оргструктуры:

1. Группировка организации по функциональному признаку.
2. Множественность подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач.

Преимущества функциональной оргструктуры:

- высокий уровень специализации профессиональной деятельности;
- отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей

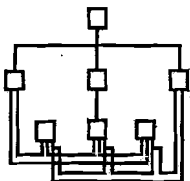
Недостатки функциональной оргструктуры:

- высокая степень заинтересованности в реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации.

Область использования функциональной оргструктуры:

- в чистом виде практически не применяется;
- как элемент общей системы управления организацией (совокупность функциональных подсистем).

Линейно-функциональная оргструктура представлена на схеме.



Основные отличительные признаки линейно-функциональной оргструктуры:

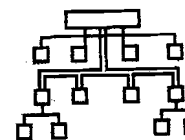
1. Двойное подчинение персонала линейному и функциональному руководителю.
2. Специализация управленческого процесса по функциональному признаку.
3. «Шахтный» принцип построения организации.

- Преимущества линейно-функциональной оргструктуры:
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
 - стабильность закрепления полномочий и ответственности за персоналом

- Недостатки линейно-функциональной оргструктуры:
- дублирование функций руководителей и специалистов в процессе управленческой деятельности;
 - неадекватность реагирования на изменения внешней и внутренней среды объекта.

- Область использования линейно-функциональной оргструктуры:
- небольшие организации с устойчивым типом производства и управления;
 - как элемент общей системы управления в организациях любого типа.

Дивизиональная оргструктура представлена на схеме.



Признаки специализации дивизиональной оргструктуры:

- а) продуктовая специализация;
- б) потребительская специализация;
- в) региональная специализация.

- Основные отличительные признаки дивизиональной оргструктуры:
1. Деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или географическим регионам.
 2. Создание специализированных производственных отделений.

- Преимущества дивизиональной оргструктуры:
- оперативность взаимодействия потребителя с производителем;
 - повышение скорости реагирования системы управления на потребности производства;
 - повышение гибкости системы.

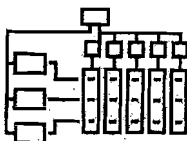
Недостатки дивизиональной оргструктуры:

- многозвенность управления;
- рост иерархичности;
- усложнение информационных взаимосвязей;
- рост затрат на содержание аппарата управления.

Область использования дивизиональной оргструктуры :

- крупные организации с высокоразвитым специализированным производством;
- организации с высоким уровнем диверсификации производства.

Матричная оргструктура представлена на схеме.



Основные отличительные признаки матричной оргструктуры:

1. «Решетчатая» организация, построенная по принципу неординарного подчинения исполнителей.
2. Управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно.

Преимущества матричной оргструктуры:

- повышение ответственности исполнителей;
- усиление контролирующих функций руководителей;
- быстрота реагирования на изменения внешней и внутренней среды организации.

Недостатки матричной оргструктуры:

- усложнение организационных взаимоотношений;
- многопоточность информационных взаимосвязей;
- многоуровневое подчинение исполнителей.

Область использования матричной оргструктуры:

- специализированные научные организации;
- крупные научно-производственные комплексы;
- многопрофильные предприятия;
- как элемент организационной структуры крупного промышленного предприятия.

Контрольные вопросы?

1. Каковы принципы построения организационной структуры?
2. Какова область применения линейной структуры и почему?
3. Имеет ли преимущества функциональная структура, в каких случаях ее целесообразно применять?
4. Имеет ли недостатки линейно-функциональная структура? Почему именно она стала наиболее популярной в применении?
5. Что мешает широкому применению матричной структуры?
6. Когда следует применять дивизиональную структуру?
7. Зачем нужна матрица распределения функций?

Учебная ситуация

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам, и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает

на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25 % акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако, не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15 % акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20 % акций.

Руководство ООО:

- ПП – председатель правления;
- ДП – директор предприятия;
- ЗП – заместитель директора по производству;
- ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

- ГБ – главный бухгалтер;
- СР – секретарь-референт;
- ЮК – юрист-консульт-кадровик;
- ЭП – экономист по планированию;
- ПО – программист-оператор;
- ИМ – инженер по маркетингу;
- ИС – инженер по снабжению;
- ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

- ТЗП – транспортно-заготовительный участок;
- ПУ – производственный участок;
- РСУ – ремонтно-строительный участок;
- МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы:

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?
2. Необходимо разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу принять линейно-функциональную структуру.
3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями.

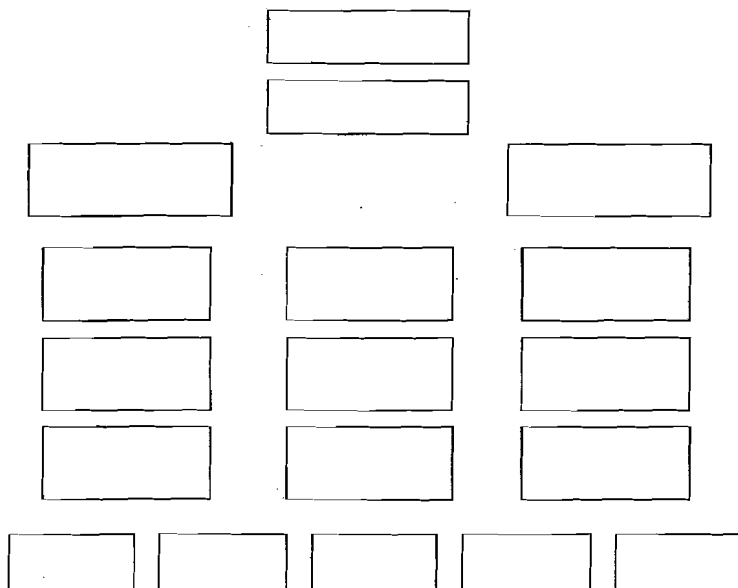
Методические указания

1. Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

- цель предприятия;
- стиль руководства;
- кто именно;
- почему он;
- его достоинства;
- его недостатки;
- перспективы роста.

2. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

Схема организационной структуры управления ООО
(базовый вариант)



3. Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл.). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты.

Условные обозначения операций:

- Ц – постановка цели управления;
- Р – руководство, принятие решения, утверждение;
- П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;
- С – согласование, рассмотрение;
- И – исполнение, доведение, выполнение;
- У – участие, оказание помощи, информирование;
- "-" – неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций (рис.15).

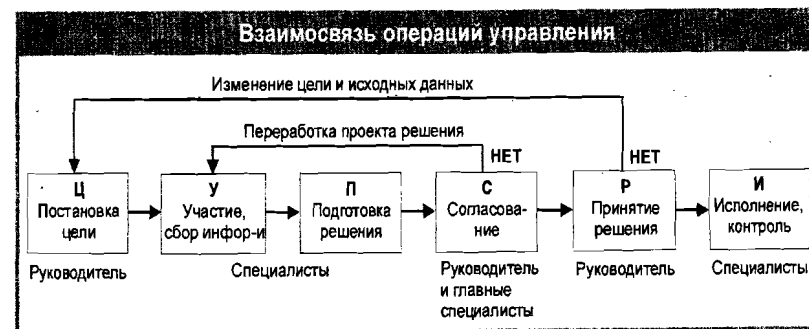


Рис.15. Взаимосвязь операций управления

Таблица 13

Матрица распределения функций управления предприятием

Функция управления	Руководитель подразделения												
	ПП	ДП	ЗП	ЭК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС	
1. Управление стратегией развития предприятия													
2. Организация системы и процессов управления													
3. Управление персоналом													
4. Управление социальным развитием													
5. Управление экономическим развитием													
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом													
7. Управление техническим развитием													
8. Управление капитальным строительством и ремонтом													
9. Управление подготовкой производства													
10. Управление основным производством													
11. Управление вспомогательным производством													
12. Управление качеством продукции													
13. Управление трудом и заработной платой													
14. Управление охраной труда и техникой безопасности													
15. Управление материально-техническим снабжением													
16. Управление маркетингом и сбытом продукции													
17. Управление механизацией производства													
18. Управление транспортом													
19. Управление обслуживающим хозяйством													
20. Управление внешнеэкономической деятельностью													

ТЕСТ

1. К какому типу руководителей относится начальник цеха подготовки производства:

- а) линейный
- б) функциональный

2. Выделите структурный принцип А. Файоля:

- а) единство цели и руководства
- б) стабильность
- в) справедливость

3. Какие компоненты относятся к формирующим организационную структуру:

- а) уровни иерархии
- б) ресурсы
- в) цели

4. Какие тенденции по развитию организационных систем характерны для современных условий с точки зрения И. Ансоффа:

- а) структурная оптимизация
- б) множественность организационных структур
- в) Унификация структуры для всех элементов и уровней ПХС
- г) Оптимизация организационного потенциала.

5. Укажите принципы делегирования полномочий, компетенции и ответственности:

- а) социализация персонала
- б) согласованность заданий, уровня компетенции и ответственности
- в) субсидиаризация

6. Какие подсистемы выделяются в каждой организационной системе в соответствии с теорией Гласенр:

- а) законодательная
- б) исполнительная
- в) избирательная
- г) функциональная

7. Укажите тенденции, которые не характерны для современной организации управления ПХС:

- а) уменьшение диапазона управления
- б) реализация принципа самоорганизации
- в) денерархизация
- г) увеличение иерархических уровней

8. Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам:

- а) перманентная реорганизация
- б) эффективность с точки зрения бизнеса: «все хорошо, что хорошо для данного бизнеса».
- в) профилактика «окаменения» структур

9. Согласны ли Вы со следующим утверждением «Двойное подчинение в организационных структурах – это патология, требующая устранения»:

- а) да
- б) нет

10. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа. «Функциональный тип оргструктур рекомендуется, прежде всего, для условий ...»:

- а) стратегии диверсификации
- б) массового производства
- в) малой фирмы
- г) творческих организаций
- д) стратегии лидерства по затратам
- е) территориально рассредоточенных видов деятельности

11. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа. «Дивизиональная организационная структура рекомендуется, прежде всего, для условий ...»:

- а) массового производства
- б) диверсификации
- в) монопродуктового производства
- г) концентрированного роста
- д) территориально рассредоточенных операций
- е) транснациональных корпораций

12. Назовите преимущества матричных структур управления:

- а) повышение планового начала в работе организации
- б) разгрузка высшего руководства
- в) формирование творческой корпоративной культуры
- г) обеспечение контроля за деятельностью ученых и инженеров
- д) использование научно-технического потенциала фирмы

13. Согласны ли Вы со следующим утверждением:

«Ограничение охвата контролем (*span of control*) и уменьшение количества уровней управления в организационной структуре противоречат друг другу»:

- а) да
- б) нет

14. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа. «Функциональная оргструктура рекомендуется, прежде всего, для условий ...»:

- а) диверсификации
- б) массового производства
- в) малой фирмы
- г) транснациональной корпорации
- д) децентрализованной фирмы
- е) задачи снижения издержек производства и управления

15. Назовите преимущества оргструктуры управления дивизионального типа:

- а) повышение эффективности централизованных решений
- б) минимизация дублирования в аппарате управления
- в) возможность образовывать «центры прибыли»
- г) усиление ориентации деятельности на конечный результат
- д) снижение потребности в менеджерах-джереналистах
- е) повышение предприимчивости руководителей

16. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа.

«Матричная организационная структура рекомендуется для условий ...»:

- а) диверсификации
- б) выполнения организацией сложных проектов
- в) дефицита высококвалифицированных работников НИОКР
- г) территориально рассредоточенных организаций
- д) внедрения «гибких производственных систем»

17. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Двойное подчинение в организационных структурах – это патология, требующая устранения»:

- а) да
- б) нет

18. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа.

«Функциональный тип оргструктур рекомендуется, прежде всего, для условий ...»:

- а) стратегии диверсификации
- б) массового производства
- в) малой фирмы
- г) творческих организаций
- д) стратегии лидерства по затратам
- е) территориально рассредоточенных видов деятельности

19. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа.
«Дивизиональная организационная структура рекомендуется, прежде всего, для условий ...»:

- а) массового производства
- б) диверсификации
- в) монопродуктового производства
- г) концентрированного роста
- д) территориально рассредоточенных операций
- е) транснациональных корпораций

20. Назовите преимущества матричных структур управления:

- а) повышение планового начала в работе организации
- б) разгрузка высшего руководства
- в) формирование творческой корпоративной культуры
- г) обеспечение контроля за деятельностью ученых и инженеров
- д) Использование научно-технического потенциала фирмы.

21. Согласны ли Вы со следующим утверждением «Ограничение охвата контролем (*span of control*) и уменьшение количества уровней управления в организационной структуре противоречат друг другу»:

- а) да;
- б) нет.

22. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа.
«Функциональная оргструктура рекомендуется, прежде всего, для условий ...»:

- а) диверсификации
- б) массового производства
- в) малой фирмы
- г) транснациональной корпорации
- д) децентрализованной фирмы
- е) задачи снижения издержек производства и управления

23. Назовите преимущества оргструктуры управления дивизионального типа:

- а) повышение эффективности централизованных решений
- б) минимизация дублирования в аппарате управления
- в) возможность образовывать «центры прибыли»
- г) усиление ориентации деятельности на конечный результат
- д) снижение потребности в менеджерах-дженералистах
- е) повышение предприимчивости руководителей

24. Закончите фразу, выбрав один или несколько вариантов ответа.
«Матричная организационная структура рекомендуется для условий ...»:

- а) диверсификации
- б) выполнения организацией сложных проектов
- в) дефицита высококвалифицированных работников НИОКР
- г) территориально рассредоточенных организаций
- д) внедрения «гибких производственных систем»

Тема 9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Проектирование организационной системы – процесс создания прообраза будущей организации, включает описание организации на начальный момент существования и прогноз дальнейшего развития. Основная составляющая проектирования – формирования организационной структуры.

Процесс формирования организационной системы включает в себя следующие этапы:

- формулировку целей и задач;
- определение состава подразделений и места каждого подразделения (проектирование структуры системы);
- ресурсное обеспечение подразделений (включая численность работающих);
- разработка регламента процессов, происходящих в системе;
- фиксация информационных взаимосвязей элементов системы;
- проектирование технологии управленческих процессов.

Методы проектирования организационных систем

❖ *Метод аналогий* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях (выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций, определение границ и условий их применения).

❖ *Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов и собственных работников для выявления специфических особенностей и проблем, в работе аппарата управления и разработки рекомендаций по формированию или перестройке организационной структуры с учетом наиболее передовых тенденций в области организации управления.

❖ *Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- разработка системы (дерева) целей;
- экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;
- составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности.

❖ *Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных отображений распределения полномочий и ответственности в организации.

Основные типы организационных моделей:

- ✓ математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
- ✓ графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей;
- ✓ натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты;
- ✓ математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Оценка эффективности организационных решений

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться:

- на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций;
- на стадии планирования мероприятий по совершенствованию управления;
- на стадии осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления;
- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
- показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно.

К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие:

- производительность аппарата управления;
- экономичность аппарата управления;
- адаптивность системы управления;
- гибкость;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надёжность аппарата управления.

Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень:

- звенность системы управления;
- уровень централизации функций управления;
- принятые нормы управляемости;
- сбалансированность распределения прав и ответственности.

Причины корректировки организационных структур:

- неудовлетворительное функционирование предприятия;
- перегрузка высшего руководства;
- отсутствие ориентации на перспективу;
- разногласия по организационным вопросам.

Процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

- гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

- последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

- поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

Требования и характеристики формирования эффективных структур управления:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;

- уменьшение числа уровней управления;

- групповая организация труда как основа новой структуры управления;

- ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;

- создание условий для гибкой комплектации продукции;

- минимизация запасов;

- быстрая реакция на изменения;

- гибко переналаживаемое оборудование;
- высокая производительность и низкие затраты;
- безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Тенденции в изменении организационной структуры: ✓

- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия;
- объединение хозяйствующих субъектов;
- изменение технологии управления;
- влияние технологии производственных процессов;
- внешняя экономическая обстановка.

Практическое задание [12]

1. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура №1, рассматривается предложение замены существующей структуры на организационную структуру №2. Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в табл. Численность персонала указана на рисунках организационных структур (рис.16, рис.17).

Таблица 14

Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

Показатель/вариант организационной структуры	Существующая оргструктура №1	Предлагаемая оргструктура №2
Результаты деятельности предприятия, тыс.руб.	152	152
Затраты на управление, тыс.руб.	48	40,5
Фондовооруженность, руб./чел.	24	29,4
Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,8

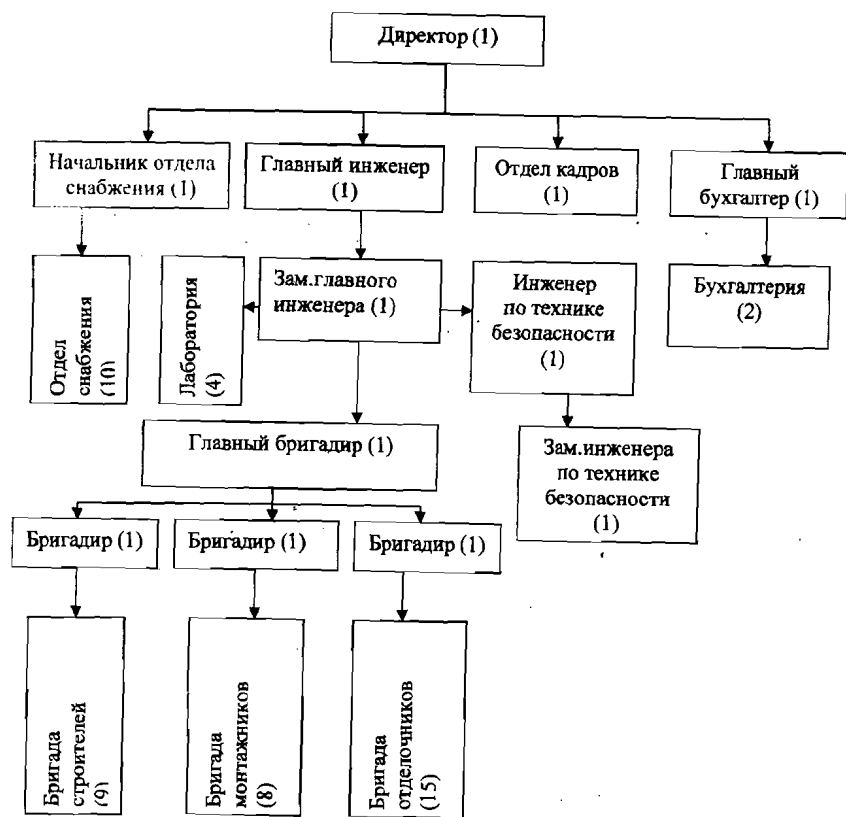


Рис.16. Существующая организационная структура малого предприятия «Строитель»

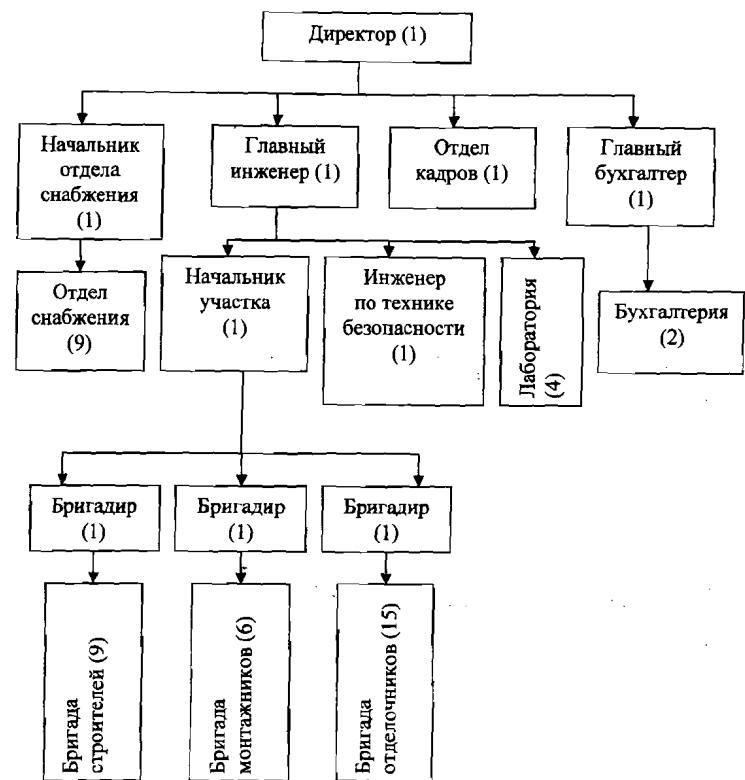


Рис.17. Предлагаемая организационная структура малого предприятия «Строитель»

2. Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим направлениям:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;

- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидированные структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

3. Заполните табл.15, 16.

Таблица 15

Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	существующий вариант структуры		предлагаемый вариант структуры	
1				
2				
...				
Всего				

Таблица 16

Функциональное распределение подразделений предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		существующий вариант структуры	предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Примечания к табл.16:

- строка 1 «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;
- строка 2 «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;
- строка 3 «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;
- строка 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;
- строка 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического учета;
- строка 6 «Управление персоналом» включает в себя функции, связанные с наймом, увольнением, социальным обеспечением персонала;
- строка 7 «Вспомогательные службы» включает в себя функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

ТЕСТ

1. Какие методы относятся к методам проектирования организационных структур:

- аналитический
- организационно-экономический
- нормативно-функциональный

2. Какие методы относятся к методам организационного моделирования:

- нормативное моделирование
- дедуктивно-логические модели
- дескриптивные модели
- системоориентированные модели

3. Какой метод организационного проектирования основан на обобщении опыта управления других предприятий и применении организационных форм, оправдавших себя в сходных условиях:

- функционально-технологический
- нормативно-функциональный
- организационного моделирования
- системно-целевой

4. По каким показателям в первую очередь необходимо оценивать изменения организационной структуры:

- а) рост прибыли
- б) сокращение численности персонала
- в) повышение уровня технической оснащенности предприятия
- г) увеличение производительности труда работников управления
- д) сокращение времени на обработку информации

Тема 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ (КОРПОРАТИВНАЯ) КУЛЬТУРА

Организационная культура - это набор неформальных ценностей и норм, контролирующих то, как сотрудники и группы в организации взаимодействуют друг с другом и с людьми, не входящими в организацию, например потребителями и поставщиками.

К признакам организационной культуры относят:

- всеобщность;
- неформальность;
- устойчивость.

К компонентам организационной культуры относятся (см. рис.18):

- мировоззрение;
- культурные ценности, доминирующие в организации, символы, мифология;
- характеристики поведения (ритуалы, церемонии, язык общения);
- нормы, принимаемые повсеместно в организации («правила игры»);
- психологический климат в организации.

Ни один из компонентов не представляет культуру организации в полной мере, только все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

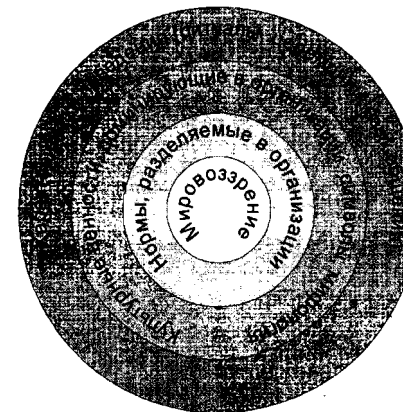


Рис.18. Компоненты организационной культуры

Основной метод изучения организационной культуры – включенное наблюдение.

Функции организационной культуры

- Охранная.
- Интегрирующая.
- Регулирующая.
- Замещающая.
- Адаптивная.
- Развивающая и образовательная.
- Мотивационная.
- Функция формирования имиджа организации.

Классификации организационной культуры

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур: органическую; предпринимательскую; бюрократическую; партисипативную.

Краткое описание организационных культур представлено в табл.17.

Характеристика основных типов организационных культур

<i>Типы организационных культур</i>			
<i>Органическая</i>	<i>Предпринимательская</i>	<i>Бюрократическая</i>	<i>Партиципативная</i>
<i>Организация направляется</i>			
согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
<i>Проблемы решаются на основе</i>			
исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
<i>Лидерство основывается на</i>			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству

Продолжение табл.17

<i>С хроническими проблемами справляются с помощью</i>			
непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
<i>Повседневная работа</i>			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
<i>Функции и ответственность</i>			
реализуются с почти автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
<i>Желания и интересы отдельных людей</i>			
оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей

Окончание табл.17

Руководство		
задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития
Разногласия и конфликты		
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе
Коммуникации (общение)		
ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам
Информация и данные (как правило)		
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен
		оцениваются и распределяются открыто
		считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем

Организационную культуру принято также подразделять на субъективную и объективную.

Субъективная культура – это разделяемые работниками предположения и верования, групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности.

Объективная организационная культура – это обычно внешнее окружение организации: здание, окраска, местоположения, мебель, оснащение рабочих мест, цветовая символика и т.д.

Оба аспекта активно взаимодействуют друг с другом.

По месту организации и степени влияния на него выделяю несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Бесспорная культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния извне и изнутри.

Слабая культура не содержит общеорганизационных норм. У каждого элемента организации они свои, часто противоречащие другим. Нормы и ценности легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Активно ассимилирует все лучшее и становится сильнее.

И сильная и слабая культуры могут быть эффективными

Организационная культура и национальная культура

В этой сфере широкую известность получило исследование Г.Ховстеда. В основе лежит обследование с помощью анкет сотрудников компании IBM. Исследователем было обработано более 100 тыс. анкет. Каждая анкета содержала более сотни стандартных вопросов.

Культурные модели организаций в разных странах классифицировались по четырем критериям (индексам), табл.18:

Индекс **«Индивидуализм»** – степень, в которой принято заботиться только о себе и своей семье. Противоположная позиция – коллективизм. Коллективизм предполагает принадлежность и абсолютную лояльность человека к какой-либо группе.

Индекс **«Дистанция власти»** – степень, в которой общество принимает факт, что власть в обществе и организациях распределяется не поровну.

Индекс **«Избегание неопределенности»** – степень, в которой общество и организации чувствуют угрозу от неопределенных ситуаций и стараются их избежать с помощью четких правил, направляющих поведение человека.

Индекс «Мужественность» – степень, в которой доминантные ценности общества характеризуются напористостью, добыванием денег (мужественность) или упор делается на качество жизни, сочувствие и поддержку (женственность).

Таблица 18

**Последствия для организаций
в зависимости от национальной культуры**

ИНД	
Низкий	Высокий
Меньшая централизация.	Большая централизация.
Более плоская организационная пирамида.	Высокая организационная пирамида.
Меньше управленческого персонала (высокая норма управления).	Больше управленческого персонала (низкая норма управления).
Меньшая дифференциация заработков.	Большая дифференциация заработков.
Высокая квалификация исполнителей.	Низкая квалификация исполнителей.
Ручной труд имеет одинаковый статус с управленческой (конторской) работой.	Работа «белых воротничков» имеет более высокий статус, чем работа «голубых воротничков».
Низкий	Высокий
Менее структурированная деятельность.	Более структурированная деятельность.
Меньше письменных правил.	Больше письменных правил.
Больше универсалов.	Больше узких специалистов.
В организации подразделения очень разные.	Организация очень унифицирована.
Менеджеры больше вовлечены в стратегию.	Менеджеры меньше вовлечены в стратегию.
Менеджеры более ориентированы на личностные особенности подчиненных и работают в более гибком стиле управления.	Менеджеры менее ориентированы на личностные особенности подчиненных и работают в менее гибком стиле управления.
Менеджеры в большей степени желают принимать индивидуальные и рискованные решения.	Менеджеры в меньшей степени желают принимать индивидуальные и рискованные решения.
Высокий уровень текучести кадров.	Низкий уровень текучести кадров.
Более амбициозные сотрудники.	Менее амбициозные сотрудники.
Ниже уровень удовлетворенности трудом.	Выше уровень удовлетворенности трудом.
Менее ритуализированное поведение.	Более ритуализированное поведение.

Низкий	Высокий
Сотрудники рассматривают организацию как свою семью, которая будет о них заботиться.	Сотрудники не ожидают от организации заботы «от колыбели до могилы».
Организация имеет очень большое влияние на благосостояние своих членов.	Организация незначительное влияние на благосостояние своих членов.
Ожидается, что организация будет защищать интересы своих сотрудников.	Ожидается, что сотрудники будут сами защищать свои интересы.
Политика и практика базируются на лояльности и чувстве долга.	Политика и практика позволяют индивидуальную инициативу.
Продвижение в основном из внутренних источников, с учетом стажа работы в компании.	Продвижение из внешних и внутренних источников, на базе рыночных оценок.
Меньшая концентрированность на модных управленческих идеях.	Большая концентрированность на модных управленческих идеях.
Политика и практики в основном строятся на межличностных отношениях.	Политика и практика учитывает все аспекты.
Низкий (женственность)	Высокий
Некоторые молодые мужчины и женщины хотят делать карьеру, а некоторые нет.	Ожидается, что молодые мужчины должны делать карьеру, если они этим не занимаются, то на них смотрят как на неудачников.
Организация не должна вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.	Интересы организации считаются «законной» причиной для вмешательства в личную жизнь сотрудников.
Больше женщин на квалифицированных, хорошо оплачиваемых работах.	Меньше женщин на квалифицированных, хорошо оплачиваемых работах.
Женщины, занимающиеся квалифицированной работой необязательно напористы.	Женщины, занимающиеся квалифицированной работой обязательно напористы.
Уровень стресса на работе ниже.	Уровень стресса на работе выше.
Меньше организационных конфликтов.	Больше организационных конфликтов.
Построение работ ориентировано на групповую интеграция.	Построение работ ориентировано на индивидуальные достижения.

✓ Поддержание и изменение организационной культуры

Для поддержания организационной культуры в литературе предлагаются определенные системы методов.

Основными группами методов являются следующие:

- объекты, предметы внимания, оценки, контроль со стороны менеджеров;
- реакция руководства на критические ситуации;
- моделирование ролей, обучение, тренировка;
- критерии определения вознаграждений и статусов;
- критерии принятия на работу, продвижения, увольнения;
- организационные символы и обрядность.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Изменения в поведении могут привести к изменению культуры и наоборот. Выделяют три возможности сочетания изменений в поведении и культуре организации:

- изменения в культуре без изменений в поведении;
- изменения в поведении без изменения в культуре;
- изменения происходят в области поведения и в области культуры.

Практические задания

1. Дать оценку национальной культуры России по индексам Г.Хофстеда (индексы даны в сокращении), табл.19.

Методика оценки следующая: Если Вы согласны со всеми утверждениями индекса, попавшими в графу «сильный», значит значение индекса 100 %. В ином случае делите количество выбранных Вами утверждений из графы «сильный» на общее число утверждений и умножаете на 100 %.

Таблица 19

Оценка национальной культуры России по индексам Г.Хофстеда

Слабый (коллективизм)	Сильный
Люди живут большими семьями или принадлежат определенным группам, которые поддерживают их в обмен на лояльность.	Малые семьи отвечают за себя и ближайшее окружение.
Дети учатся думать с позиции «мы».	Дети учатся думать с позиции «я».
Гармония – прежде всего, прямых confrontаций избегают.	Говорить то, что думаешь – характеристика честного человека.
Многозначные коммуникации.	Общение без подтекста.
Цель обучения – научиться «как делать».	Цель обучения – «научиться учиться».
Диплом позволяет перейти в группу с более высоким статусом.	Диплом увеличивает экономическую ценность и (или) самоуважение.
Различия связаны с социальной системой.	Различия связаны с индивидуалом.
Дружеские связи predetermined стабильными социальными отношениями, существует необходимость в престиже внутри этих отношений.	Необходимость в специфических дружеских связях.
Вера в групповые решения.	Вера в индивидуальные решения.
Ценностные стандарты различаются внутри и за пределами группы.	Ценностные стандарты применимы ко всем.
Подчеркивается принадлежность к организациям, идеал – членство.	Подчеркиваются индивидуальные инициативы и достижения, идеал – лидерство.
Частная жизнь подвержена вмешательству организаций и кланов, к которым человек принадлежит.	Каждый имеет право на частную жизнь и свое мнение.
Экспертиза, приказ, обязанности и безопасность обеспечиваются организацией или кланом.	Автономия, разнообразие, удовольствия, индивидуальная финансовая безопасность – в системе.
Взаимоотношения наниматель – работник основаны на моральных нормах, напоминают семейные связи.	Взаимоотношения наниматель – работник представляют договор, предполагающий взаимную выгоду.
При найме и продвижении учитывается принадлежность к той или иной группе.	Решения о найме и продвижении базируются на квалификации и правилах.
Управление – прежде всего управление группой.	Управление – управление индивидуалами.
Взаимоотношения выше задачи.	Задача выше взаимоотношений.
Коллективные интересы выше индивидуальных.	Индивидуальные интересы выше коллективных.

Слабый (коллективизм)	Сильный
Низкий душевой национальный доход.	Высокий душевой национальный доход.
Государство доминирует в экономической системе.	Роль государства в экономике ограничена.
Экономика базируется на коллективных интересах.	Экономика базируется на индивидуальных интересах.
Политическая власть используется в интересах групп.	Политическая власть используется в интересах избирателей.
Пресса контролируется государством.	Независимая пресса.
ИНДИКА	
Слабый	Сильный
Неравенство в обществе должно быть минимальным.	Должен быть порядок, определяющий неравенство, каждый человек должен знать свое место
Должна существовать взаимозависимость между людьми с разными полномочиями.	Менее могущественные люди завясят от тех, у кого больше власти.
Иерархия означает неравенство ролей, она устанавливается для удобства.	Иерархия означает существование неравенства.
Родители обращаются с детьми как с равными.	Дети подчиняются родителям.
Преподаватель ожидает инициативы от студентов.	Ожидается, что преподаватель владеет инициативой.
Студенты обращаются с преподавателями как с равными.	Студенты обращаются к преподавателям с уважением.
Руководители видят в своих подчиненных таких же людей, как они сами.	Руководители смотрят на своих подчиненных как на людей другого сорта.
Руководители досягаемы.	Руководители недосягаемы.
Популярна децентрализация.	Популярна централизация.
Разница в зарплате между высшими и низшими уровнями организации невелика.	Большая разница в зарплате между высшими и низшими уровнями организации.
С подчиненными консультируются.	Подчиненные делают то, что скажут.
На привилегии и символы статуса «косо смотрят».	Привилегии и символы статуса популярны и ожидаемы среди менеджеров.
Сила используется в рамках закона, ее применение – предмет дискуссий.	Кто силен, тот хорош и прав.
Имеющие власть должны выглядеть менее могущественными.	Имеющие власть должны выглядеть как можно могущественнее.
Виновата система.	Виноват слабый.
Люди на всех уровнях власти чувствуют себя в безопасности и лучше подготовлены доверять людям.	Другие люди – потенциальная угроза власти, недоверчивость.

Слабый	Сильный
Скрытая гармония существует между имеющими и не имеющими власть.	Скрытый конфликт существует между имеющими и не имеющими власть.
Сотрудничество между людьми, не имеющими власти, базируется на солидарности.	Сотрудничество между людьми, не имеющими власти трудно достижимо из-за низкой доверительности.
Мастерство, богатство, власть и статус не обязательно совмещаются.	Мастерство, богатство, власть и статус соединены.
Многочисленный средний класс.	Малочисленный средний класс.
Способ изменения политической системы – эволюция.	Способ изменения политической системы – революция.
Политический спектр: сильный центр, слабые правое и левое крыло.	Политический спектр: сильные правое и левое крыло, слабый центр.
Слабый	Сильный
Естественная неопределенность в жизни воспринимается легко.	Естественная неопределенность в жизни воспринимается как постоянная угроза, с которой надо бороться.
Стрессы испытываются реже и переносятся легче.	Большая напряженность, частые стрессы.
Не следует показывать агрессию и эмоции.	Агрессия и эмоции допустимы в определенное время и в определенном месте.
Тяжелая работа неестественна.	Существует внутреннее убеждение, что работать надо тяжело.
Комфорт – когда ленься, интенсивно работают только когда необходимо.	Эмоциональная необходимость выглядеть занятым, внутренняя потребность работать интенсивно.
Комфортность при двусмысленных ситуациях и незнакомом риске.	Принятие знакомого риска, страх перед двусмысленными ситуациями и незнакомым риском.
Что незнакомо – то интересно.	Что незнакомо – то опасно.
Время – ориентир.	Время – деньги.
Точности и пунктуальности надо учиться.	Точность и пунктуальность естественны.
Терпимость к нестандартным идеям и поведению.	Спротивление нестандартным идеям и поведению.
Конфликт и конкуренция должны быть в пределах честной игры и должны использоваться конструктивно.	Конфликт и конкуренция могут вызвать агрессию, и поэтому их следует избегать.
Разногласия принимаются как должное.	Сильное стремление к консенсусу.
Студенты предпочитают ситуации без единого решения, характерны дискуссии.	Студенты предпочитают ситуации, где есть правильный ответ.
Учитель может сказать: «Я не знаю».	Учитель должен ответить на все вопросы.
Положительное отношение к молодежи.	Подозрительное отношение к молодежи.

Слабый	Сильный
Правил должно быть как можно меньше.	Необходимость в письменных правилах и регулировании.
Если правила не могут исполняться, то их надо изменить.	Если правила не исполняются, то мы – грешники и должны об этом сожалеть.
Правил – мало, они общие.	Правил много, в т.ч. специфических.
Вера в специалистов по общим вопросам и здравый смысл.	Вера в экспертов и их знания.
Акценты на естественные различия, опыт	Поиск всеобщего, абсолютной правды и ценностей.
В каждой группе людей – своя правда.	Правда – только одна, она у нас.
Больше желания рисковать в жизни.	Большая озабоченность безопасностью в жизни.
Мотивация через достижения.	Мотивация через безопасность.
Протест граждан принимается.	Протест граждан подавляется.
В меньшей степени характерен национализм.	Распространен национализм.
Много медсестер, мало докторов.	Много докторов, мало медсестер.
Власти должны служить гражданам.	Обычные граждане некомпетентны по сравнению с властями.

Слабый (женственность)	Сильный
Основные ценности общества – забота друг о друге.	Основные ценности общества – материальный успех и прогресс.
Важны люди и хорошие взаимоотношения.	Важны деньги и вещи.
Симпатия к слабому.	Симпатия к сильному.
Прекрасно маленькое и медленное.	Прекрасно большое и быстрое.
Благосостояние общества – идеал.	Высокопроизводительное общество – идеал.
Сохранение окружающей среды – главный приоритет.	Экономический рост – главный приоритет.
Разрешающее общество.	Корректирующее общество.
Значительная часть бюджета расходуется на поддержку слабых стран.	Малая часть бюджета расходуется на поддержку слабых стран.
Малая часть бюджета тратится на вооружение.	Значительная часть бюджета тратится на вооружение.
Работают, чтобы жить.	Живут, чтобы работать.
Предполагается, что все должны быть скромными.	Предполагается, что мужчины должны быть настойчивы, амбициозны, достаточно жестки.
И мужчинам и женщинам позволяется быть мягкими и заботиться о взаимоотношениях.	Предполагается, что женщины должны быть более мягкими и заботиться о взаимоотношениях.

Слабый (женственность)	Сильный
Менеджеры используют интуицию и стремятся к соглашению.	Менеджеры решительны и напористы.
Упор на равенство, солидарность, качество жизни.	Упор на справедливость, конкуренцию, результат.
Конфликты решаются переговорами, достижением компромисса.	Конфликты решаются дракой.
Международные конфликты решаются переговорами, достигаются компромиссы.	Международные конфликты решаются демонстрацией силы.
Надо помогать слабому.	Надо поддерживать сильного.
Средний студент – норма.	Лучший студент – норма.
В преподавателе ценится дружелюбие.	Преподаватель должен быть «звездой».
Много женщин в политике.	Мало женщин в политике.
Доминантная религия подчеркивает взаимодополняемость полов.	Доминантная религия подчеркивает мужскую прерогативу.
Освобождение женщин – это когда мужчины и женщины в равной степени заняты дома и на работе.	Освобождение женщин – это когда женщины стремятся занять позиции, где раньше были заняты только мужчины.

2. Дать описание типичной российской организации, пользуясь таблицами последствий для организации в зависимости от национальной культуры.

3. Выделить отличия российской организации от организации, типичной для одной из нижеприведенных стран, табл.20.

Таблица 20

Страна	Индексы			
	дистанция власти	индивидуализм	мужественность	избегание неопределенности
1	2	3	4	5
Австралия	36	90	79	51
Австрия	11	55	79	70
Бельгия	65	75	54	94
Бразилия	69	38	49	76
Великобритания	35	89	66	35
Германия	35	67	66	65
Гонконг	68	25	57	29
Израиль	13	54	47	81
Ирландия	28	70	68	35
Италия	50	76	70	75
Канада	39	80	52	48

Страна	Индексы			
	дистанция власти	индивидуализм	мужественность	избегание неопределенности
1	2	3	4	5
Нидерланды	38	80	14	53
Сингапур	74	20	48	8
США	40	91	62	46
Таиланд	64	20	34	64
Финляндия	33	63	26	59
Чили	63	23	28	86
Швеция	31	71	5	29
Ямайка	45	39	68	13
Япония	54	46	95	92

ТЕСТ

- Основой организационной культуры является (-ются):
 - характеристики поведения
 - «правила игры»
 - психологический климат
 - мировоззрение
- Одной из важнейших функций корпоративной культуры является:
 - укрепление дисциплины
 - формирование благоприятного психологического климата
 - поддержание социальной стабильности в организации
 - правильное распределение вознаграждений
- Ролевая культура наиболее соответствует:
 - матричной структуре
 - линейно-функциональной структуре
 - дивизиональной структуре
- Культура власти наиболее органична на стадии:
 - упадка
 - зрелости
 - роста
 - возникновения

5. Культура задачи наиболее приемлема для:

- машиностроительного завода
- банка
- магазина
- научной организации

6. Какие ценности должны быть доминантными в организационной культуре школы бизнеса? (Выберите несколько):

- ориентация на задачу
- единоначалие
- демократичность
- экспертная власть

7. В исламской культуре доминирует тип власти:

- законный
- экспертный
- основанный на страхе
- харизматический

Тема 11. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Механистическая модель организации

Основой механистической модели организации являются положения школы научного менеджмента (Тейлор).

Работа должна изучаться с помощью научных методов.

- Принудительная стандартизация орудий, условий и методов труда.
- Необходимость заранее планировать методы работы и деятельность организации в целом.
- Управленческая деятельность на уровне цехов – 4 служащих (бригадир, инструктор-приемщик, мастер по ремонту, служащий, устанавливающий темп работ).
- Системный анализ работы (оптимальный путь, время, внешняя среда).
- Временное обследование (хронометрирование, нормирование).
- Сдельная оплата труда рабочих.

Теория бюрократии Вебера (концепция рационалистической власти)

- Все задания, необходимые для достижения целей разделяются на специальные виды работ, исполнители – эксперты в своей работе, они несут ответственность за выполнение своих обязанностей

- Каждое задание выполняется в соответствии с системой общих правил с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Руководитель может устранить неопределенность при выполнении заданий.
- Все сотрудники или подчиненные отвечают за свои действия и действия своих подчиненных перед руководителем. Власть – экспертная.
- Каждое официальное лицо ведет дела своего подразделения безлично и формально и поддерживает социальную дистанцию между собой, подчиненными и клиентами с целью гарантий невмешательства отдельных личностей в достижении целей подразделения и исключения фаворитства.
- Найм на работу осуществляется на основе технической квалификации, а продвижение – по старшинству и достижениям.

Модель организации как социальной (человеческой) системы

- Основной фактор производительности на предприятии – человек.
- Необходимо поддерживать человеческие отношения внутри организации.
- Основные элементы модели: мотивация, коммуникация, лояльность, участие в принятии решений.
- Стиль управления оказывает существенное влияние на производительность. Предпочтителен демократический стиль управления.
- Внешняя среда не учитывается.

Органическая модель организации (Т.Беринс и Д.Сталкер, 1961 г.)

- В организации нет функционального разделения труда, жесткого разделения целей, индивидуальных задач и сфер ответственности. Они постоянно перераспределяются и корректируются.
- Иерархия слабая, преобладают горизонтальные коммуникации и неформальные связи.
- Управление конкретными задачами может осуществляться на любом уровне и любом подразделении.
- Регламентация работ низкая. Предпочтение отдается инициативе, а не планированию.
- Развитие личных качеств работника является залогом эффективности организации.
- Поощряются сомнения и противоречия.
- В процессе принятия решения преобладают убеждения, а не власть.

- Распределение обязанностей между сотрудниками обусловлено не должностью, а характером проблемы.
- Сотрудникам предоставляется свобода действия при увеличении ответственности.

Проблемная модель организации (Франчук И.В., 1995 г.)

- Основным свойством организации является устойчивость, сохранение целостности и жизнеспособности, целенаправленность играет вспомогательную роль.
- Организация является социальным субъектом, способным воспринимать возмущения внешней и внутренней среды как проблемы, реагируя на них разумными действиями.
- Препятствия в достижении цели воспринимаются как выражение естественных потребностей и возможностей.
- Цели организации устанавливаются в зависимости от возникающих перед организацией проблем.
- К функциям управления относят функции выявления и решения проблем организации.
- Структура организации определяется характером решаемых проблем.
- Организация состоит из людей, осознающих себя частью целостного организма и действующих по его правилам, нормам, принципам.
- Организация выполняет функции управления своими проблемами, а ее члены должны уметь предвидеть, сортировать, анализировать проблемы, готовить и реализовывать соответствующие решения.

Теория организационного потенциала (Ансофф И., 1970)

И.Ансофф обозначил два подхода к формированию организационных структур:

- Структурный подход. Основан на внутреннем устройстве фирмы, разделении на функции, был распространен до Второй мировой войны.
- Динамический подход. Базируется на анализе связей со внешней средой, предполагает наличие тесной взаимосвязи между внешними связями, поведением фирмы и ее внутренним устройством. В рамках динамического подхода фирма вначале рассматривается в условиях стабильных внешних связей. Затем изучают влияние на организацию изменения внешней среды.

Главная задача высшего руководства является выявление стратегических проблем в условиях изменения внешней среды.

В условиях стабильных внешних связей наиболее эффективной считается функциональная структура. По мере роста фирмы появляется дивизиональная структура, которая подразумевает организацию деятельности фирмы по различным продуктовым рынкам.

Для многонациональной организации согласно Ансоффу И. структура должна формироваться по матричному принципу.

И. Ансофф выделил три основные стратегии в поведении современных фирм:

- Стремление к экономичности использования ресурсов.
- Обеспечение конкурентоспособности фирмы.
- Политика в области нововведений.

Изменение фирмой внешней стратегии ведёт к изменению внутреннего потенциала. Понятие потенциала включает:

- Способы подразделения задач.
- Способы взаимосвязи задач.
- Структура полномочий внутри функций и между ними.
- Культура организации (основы потенциала).

Изменение организационного потенциала целесообразно начинать с людей.

Теория реинжиниринга

Реинжиниринг – перестройка организации производства и управления на современной информационной технологической основе в соответствии с четко поставленными целями и средствами.

Концепция жизненного цикла организации

Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностей и установок, называются стадиями.

Периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, называются циклами.

Стадии жизни организации:

- формирование организации;
- интенсивный рост;
- стабилизация;
- кризис.

Этапы жизненного цикла организации:

1. Этап предпринимательства:
 - нечеткие цели;
 - высокие творческие возможности.

2. Этап коллективности:

- формализация правил;
- высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления:

- формализация правил;
- стабилизация структуры;
- упор на эффективность.

4. Этап выработки структуры:

- более сложная структура;
- децентрализация;
- диверсифицированные рынки.

5. Этап упадка:

- высокая текучесть кадров;
- возрастающие конфликты.

Концепция внутренних рынков

Перенесение рыночных отношений внутрь компании (внутренние рынки) вызвало к жизни новый тип структур – сетевые организации.

Сетевые организации имеют следующие особенности:

- сетевые организации используют активы нескольких фирм, расположенных в различных частях ценностной цепочки;
- сетевые организации больше полагаются на рыночный механизм, чем на административные формы управления;
- сети предполагают действенную и заинтересованную роль участников;
- сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и (или) взаимном владении акциями участников группы;
- важное условие при формировании сети – добровольность.

Концепция популяционной экологии (М.Хэннон, Д.Фриман)

Способность всего общества изменяться зависит от развития новых форм организации. Если общество включает большее разнообразие форм организаций, то оно развивается быстрее.

Развитие организаций во многом происходит также как популяции биологических видов: соответствующие условиям выживают и развиваются, а те которые не соответствуют, вымирают.

Эволюция организаций не обязательно носит устойчивый характер. Периоды быстрых изменений, когда создаются и испытываются новые

формы, перемежаются с относительно стабильными периодами, когда старые формы продолжают существовать.

• Существует понятие плотности популяции: количество организаций с новой организационной формой или преобразованных и перешедших к подобной форме в определенной нише (сегменты рынка, сферы деятельности). Существуют пределы плотности: каждая ниша во внешней среде может поддерживать плотность до тех пор, пока ее емкость не будет исчерпана. Когда ресурсы ниши истощены, плотность популяции дальше не будет расти.

• В период создания новых организационных форм происходит их постоянный рост их количества в определенном сегменте рынка, что необязательно останавливает желающих войти в него.

• Современные организации не должны находиться в состоянии постоянного движения и инновации. Организации существуют благодаря надежности и стабильности, каждое из этих качеств увеличивается с возрастом организации.

Виртуальная корпорация

Основная цель виртуальных корпораций – объединение технологий, ресурсов, знаний, традиций и опыта нескольких компаний для удовлетворения спроса на потребительском рынке. Виртуальные корпорации делают необязательным реальное присутствие работников на определенных рабочих местах, они могут осуществлять совместные проекты, будучи разбросанными, по всему миру, объединенные посредством информационных и интеллектуальных технологий.

Виртуальные корпорации предполагают стирание иерархических рамок и развитие интеллектуального сотрудничества. Функции руководящих менеджеров в виртуальных корпорациях ограничиваются организацией совместной работы, подбором и обучением персонала. Служебные обязанности и полномочия в виртуальных корпорациях постоянно меняются. Виртуальные корпорации имеют временную природу, имеют возможность существенно снижать издержки, основаны на взаимном доверии друг к другу.

Концепция интеллектуальной организации

Интеллектуальные организации основываются на исследованиях научно-технических, интеллектуальных, трудовых и других факторах, оказывающих влияние на изменение организационных систем. Важным условием интеллектуальных организаций является свобода слова и свободная коммуникация между работниками независимо от их ранга. Каждый работник наделен полномочиями по принятию решений. Организация ориентирована в большей степени на группы, нацеленные на

результат. Предполагается сотрудничество между такими группами и руководством.

Основная качественная характеристика интеллектуальной организации – переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. Сотрудники интеллектуальной организации обладают широкой автономией и имеют доступ к широкому спектру информации. Каждый сотрудник имеет возможность проявить свои способности, и талант имеет свободу выбора и свободу действий.

Условия построения интеллектуальной организации.

1. Свобода выбора:

- широкий доступ к информации;
- свобода предпринимательства;
- либерализация рабочих групп.

2. Общая ответственность:

- равенство и разнообразие;
- система добровольного обучения;
- демократическое самоуправление.

Концепция обучающих организаций (П.Сенге, 1999)

Обучающая организация – комбинация передовых управленческих инструментов. Базируется на пяти «умениях организации»:

- первое «умение» - мастерство в совершенствовании личности;
- второе «умение» - интеллектуальные модели;
- третье «умение» - общее видение.
- четвертое «умение» - групповое обучение;
- пятое «умение» - системное мышление.

Обучающая организация предполагает, что обучение не просто накопление знания, а осмысленное развитие умения их использовать.

Характеристики обучающей организации:

- «обучающийся» подход к выработке стратегии;
- партисипативная политика управления;
- информационная открытость;
- учет и контроль деятельности организации;
- внутренний обмен услугами;
- гибкие механизмы вознаграждения;
- структура, представляющая работникам возможности;
- постоянное «сканирование» окружающей среды;
- совместные проекты организации и связанных групп;

- климат, способствующий обучению;
- постоянное саморазвитие каждого сотрудника.

ТЕСТЫ

1. К функциям управления производством относят:

- администрирование
- диспетчеризацию, организацию производства
- воспитательную работу
- надзор за работой

2. Классической теории организации принадлежат школы:

- человеческих отношений
- теории бюрократии
- процессного подхода
- научного управления тейлора

3. Фамилия основателя школы «научного управления», положившей начало теории организации...

4. Основной постулат школы человеческих отношений теории организации:

- удовлетворение социальных потребностей работников
- целевое управление организацией
- специализация и стандартизация труда
- выработка оптимальных управленческих решений на всех уровнях
- оценка эффективности работы не по количеству а по качеству

5. Основной постулат теории бюрократии М.Вебера:

- целевое управление организацией
- удовлетворение социальных потребностей работников
- обеспечение единообразия в выполнении стандартных функций
- оценка эффективности работы не по количеству, а по качеству
- выработка оптимальных управленческих решений на всех уровнях

6. Основные тенденции эволюции организационных структур, выявленные Ансоффсом:

- от планируемости – к реактивности
- от структурной оптимизации – к оптимизации организационного потенциала
- от адаптации структур – к полному конструированию структур
- от стабильности – к динамичности
- от унифицированных структур – к множественности видов структур в единой организации

7. Теория бюрократии Вебера предполагает:

- традиционную власть
- эталонную власть
- экспертную власть

8. Модель организации как социальной системы:

- учитывает только внешнюю среду
- учитывает внешнюю и внутреннюю среду
- учитывает только внутреннюю среду

9. Органическая модель организации предполагает:

- слабую иерархию
- умеренно сильную иерархию
- сильную иерархию

10. Органическая модель организации предполагает:

- высокую регламентацию работ
- отсутствие регламентации работ
- низкую регламентацию работ

11. Проблемная модель организации предполагает:

- стабильную структуру
- нестабильную структуру

12. Организационный потенциал по теории И.Ансоффа включает:

- способы подразделения задач
- законодательные ограничения
- особенности государственной политики
- демографические особенности

13. Реинжиниринг это:

- Перестройка организации производства
- Перестройка управления
- Перестройка организации производства и управления

14. Периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации называются:

- циклами
- стадиями
- фазами
- периодами

15. Сетевые организации используют:
- административные формы управления
 - рыночный механизм
 - административные и рыночные механизмы
16. Условием формирования сети является:
- принуждение
 - добровольность
 - экономические стимулы
17. По концепции популяционной экологии организация должна находиться:
- в состоянии постоянного движения
 - в стабильном состоянии
 - чередовать стабильность и движение
18. Виртуальные корпорации:
- являются постоянными и работают длительное время
 - имеют временную природу
19. Условием создания виртуальной корпорации является:
- техническая оснащенность
 - квалификация партнеров
 - взаимное доверие партнеров
20. Интеллектуальная организация:
- использует методы административного контроля
 - использует методы финансового контроля
 - контроль осуществляется посредством свободных коммуникаций

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Акимова Т.А. Теория организации.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- Баранников А.Ф. Теория организации.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- Керженцев П.М. Принципы организации.-М.: Экономика, 1968.
- Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
- Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации.-СПб.: Питер, 2003.
- Мильнер Б.З. Теория организаций.-М.: ИНФРА-М, 1988
- Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации.-М.: Крокос, 2004.
- Смирнов Э.А. Теория организации: уч. пос.-М.: ИНФРА-М, 2000.
- Сыроежин И.М. Очерки теории производственной организации.-М.: Экономика, 1970.
- Управление организацией. Энциклопедический словарь. -М.: ИНФРА-М, 2001.
- Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций.-М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Новосибирское соглашение, 2004.
- Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации: курс лекций.-М.: Изд-во Омега-Л, 2006.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Теория организации как научная дисциплина.....	3
Тема 2. Категорийно-понятийный аппарат теории организации.....	7
Тема 3. Организация как система.....	8
Тема 4. Организация как процесс.....	13
Тема 5. Социальная организация.....	38
Тема 6. Законы организации.....	48
Тема 7. Принципы организации.....	57
Тема 8. Организационные структуры управления.....	64
Тема 9. Организационное проектирование.....	81
Тема 10. Организационная (корпоративная) культура.....	90
Тема 11. Эволюция теоретических концепций организации.....	105
Библиографический список.....	115

Учебное издание

Елена Михайловна Фрейдкина

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редактор М.А.Полторак
Техн. редактор Л.Я.Титова

Темплан 2007 г., поз. 157

Подп. к печати 25.11.2007 г. Формат 60 × 84/16. Бумага тип. № 1.
Печать офсетная. Уч.-изд.л. 7,25. Усл. печ.л. 7,25. Тираж 100 экз.
Изд. № 157. Цена “С”. Заказ **1687**.

Ризограф ГОУВПО Санкт-Петербургского государственного
технологического университета растительных полимеров,
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.