

МОДУЛЬ 6

ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В основе осознанной деятельности любого индивида, коллектива организации, семьи лежат определенные объективные или субъективные зависимости (определенная связь между элементами труда или параметрами системы)

Объективные зависимости формируются независимо от воли людей. Если руководитель учитывает неотвратимость действия этих зависимостей, то он может их использовать во благо себе, в противном случае эти зависимости, могут помешать его усилиям.

Субъективные зависимости формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны.

Таким образом, все решения, принимаемые человеком, или его поступки, так или иначе, подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям. Из категории “зависимость” вытекает понятие закона. Закон — это зависимость, которая либо:

- «зафиксирована» в законодательных документах (конституции, гражданском кодексе, законодательных актах, уставах и т.д.);
- является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций. (Такие нормы зафиксированы в Библии, Коране, Талмуде и т.д.).
- получила признание и поддержку авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

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

Объективные законы носят название законы организации, а субъективные — законы для организации. Так же, как и зависимости, законы могут быть представлены в виде таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов и статей, инструкций и положений.

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 (закономерность) имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия закона — формирование зависимости выходных параметров от входных. Механизм использования — это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности. Законы организации образуют ее теоретический фундамент. Они способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать опыт.

Законы организации классифицируют на основные, из которых вытекают законы второго уровня и специфические. К основным законам относятся, закон синергии, самосохранения и развития, представленные на рисунке – слайде 1:

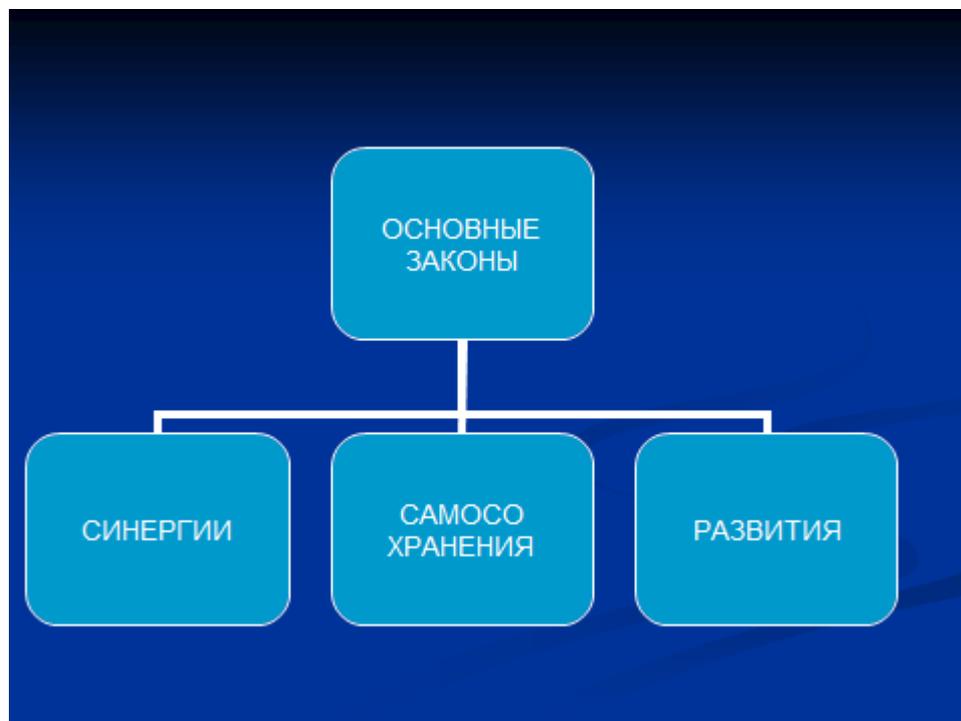


Рисунок-слайд 1. Основные законы организации.

Сущность закона синергии представлена на рисунке – слайде 2:

**МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

- синергия – процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы
- закон синергии гласит
« для любой организации существует такой набор элементов при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше либо существенно меньше простой арифметической суммы потенциалов входящих в нее элементов»
 $2+2 \neq 4$ либо ≥ 4 либо ≤ 4

Рисунок-слайд 2. Закон синергии.

Основными элементами любой организации являются: персонал, технологии, цели, задачи, структура, организационная культура. А также имидж, микроклимат в коллективе, научный и технический потенциал, кадровая политика. Каждый из этих элементов обладает определенным потенциалом. Потенциал организации зависит от каждого работника и их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Различные сочетания элементов этих потенциалов могут создать большой набор возможного потенциала организации: от очень низкого до очень высокого. Низкий потенциал может возникнуть, например, при приобретении организацией некомплектного оборудования и слабого профессионального уровня работников; при увольнении работников, генерирующих идеи; при приеме на работу конфликтного работника. Высокий потенциал может возникнуть, например, при приобретении организацией станков с ЧПУ; при приеме на работу психологически совместимых с коллективом работников; при совпадении целей организации с целями подавляющего большинства работников. При этом потенциал организации, т. е. возможность расширения объема услуг, повышения производительности труда, снижение издержек производства может меняться двумя способами: экстенсивно или интенсивно.

Процесс резкого повышения потенциала аналогичен резонансу, т. е. резкому усилению деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик. В теории управления процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы носит название *синергии*. Таким образом, синергия может вызывать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия. Графически синергия представлена ниже на рисунке - слайде 3, на котором показаны элементы (по оси x), вновь приобретаемые (оборудование, специалист-маркетолог, конструктор) и полученный потенциал (по оси y), в результате их использования. Использование вновь приобретенного оборудования позволило повысить потенциал несущественно, поскольку оно своими параметрами ничем не отличается от имеющегося подобного оборудования и понятно, незначительное увеличение потенциала нельзя рассматривать как синергию. Вновь принятый специалист-маркетолог, пришедший со своей клиентской базой сумел реализовать двух месячный запас готовой продукции, что увеличило объем продаж на несколько миллионов рублей, полученный результат является примером резкого существенного увеличения потенциала и положительной синергии. Вновь принятый конструктор, на которого возлагалось руководство разработкой инновационного проекта, «завалил» работу, так как из-за своего амбициозного поведения не получил поддержки коллектива, понесенные убытки для компании оказались существенными, что является примером отрицательной синергии.

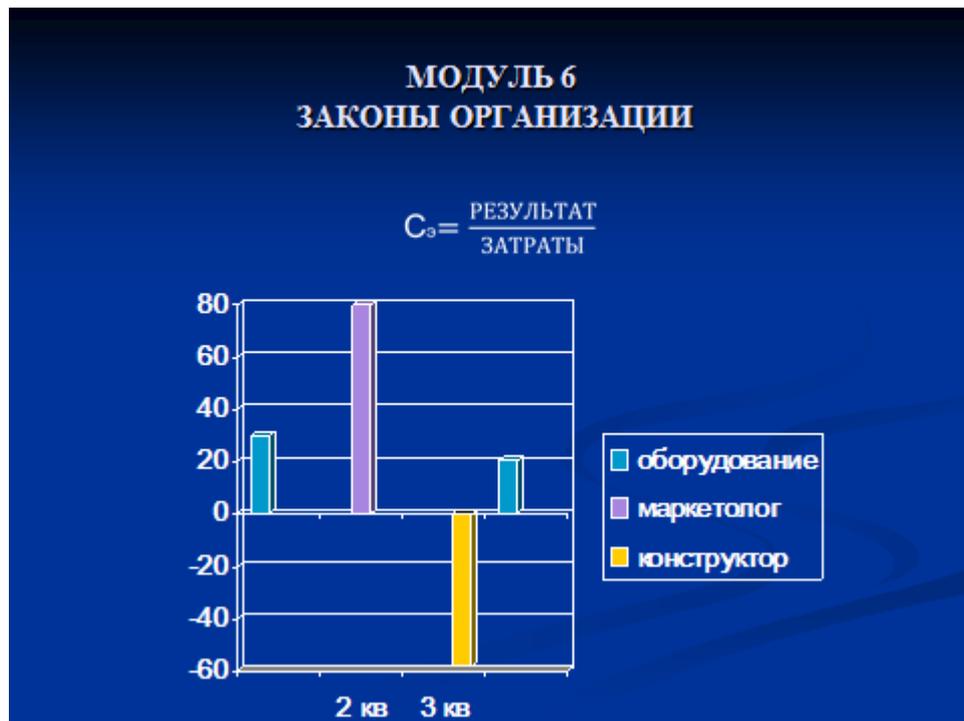


Рисунок-слайд 3. Диаграмма синергии.

Варианты проявления закона синергии представлены на рисунке-слайде 4:

**МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

ВАРИАНТЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ЗАКОНА СИНЕРГИИ

- 1-й стихийный (руководитель и подчиненные ничего не знают о законе)
- 2-й руководитель знает о законе а его подчиненные – нет
- 3-й руководитель и подчиненные знают о законе синергии

Рисунок-слайд 4. Варианты проявления закона синергии.

Результат **стихийного** действия закона. Руководитель и персонал (исходя из имеющихся в компании средств), заботясь о процветании своей компании, основное внимание обращают на личные и профессиональные качества вновь

принимаемых специалистов, технические характеристики оборудования. Однако очень хороший профессионал и замечательный человек может не вписаться в сложившийся в коллективе микроклимат и отдача его труда будет меньше; купленное первоклассное быстродействующее оборудование может не реализовать свои возможности в технологической цепочке уже имеющегося морально устаревшего оборудования или при отсутствии требуемой подготовки персонала для работы на данном классном оборудовании. Таким образом, потенциал многих приобретенных ресурсов может в сумме дать меньший, чем запланировано, результат.

Второй вариант: руководитель знает о законе, а его подчиненные нет.

Результат действия закона. Руководитель будет стараться приобрести или правильно расставить ресурсы в организации для достижения гармонии и получения положительного синергетического эффекта. Подчиненные могут не понять стратегических и тактических замыслов руководителя и начнут сопротивляться согласно закону самосохранения, так как не всегда непрофессионал в области управления может правильно понять маневр руководителя. Так, для подбора персонала в конкретный коллектив руководитель должен иметь (или собрать) своеобразное досье на каждого работника коллектива, чтобы качества нового работника сразу нашли там свое место и не создали неудобств уже работающему коллективу. Однако многие работники в силу непонимания действий руководства с большой неохотой будут давать достоверную и подробную информацию о себе.

Это самый плохой вариант, приводящий к непониманию персоналом действий руководителя и отказу его поддерживать.

Третий вариант: руководитель и подчиненные знают о законе синергии.

Результат действия закона будет самым благоприятным. Все работники в рамках своих полномочий и ответственности с пониманием будут относиться к действиям руководителя по гармонизации деятельности и ресурсов. Кроме того, подчиненные будут сами самосовершенствоваться для достижения синергии. Синергия — это прежде всего благоприятный климат, творческая работа и прибыль.

Признаки достижения синергии в организации.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. В практической деятельности организаций на сегодняшний момент в силу различных объективных и субъективных причин измерение синергического эффекта пока не производится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. В качестве элемента такой модели можно привести ряд признаков, характеризующих наличие положительной синергии:

- хорошее настроение в коллективе;
- снижение простудных и сердечно - сосудистых заболеваний;

- поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
- сокращение технологического цикла;
- использование замороженных ресурсов, в том числе находящихся в личном пользовании;
- частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
- усиление интереса работников к повышению профессионального образования;
- активное приобретение акций своей компании;
- выработка и поддержка традиций организации;
- усиление технологической и организационной дисциплины;
- усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству;
- сокращение количества оперативных (в том числе организационных) вопросов, включаемых в повестку совещаний и увеличение количества стратегических вопросов (продвижение товара на рынки и стимулирование сбыта, качество товаров и услуг, новые виды товаров и услуг);
- уменьшение усталости работников;
- устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям;
- благотворительная деятельность,
- постоянный спрос на продукцию,
- выполнение бизнес-плана.

Таким образом, чтобы реализовать закон синергии, руководитель должен создать в своей организации систему. Как известно, одним из элементов любой системы являются связи (коммуникации): административные, функциональные и межличностные. Формирование и отбор связей — важная задача руководителя. Кроме того, руководитель должен формировать технологическую систему своей организации, которая основана на:

- однородности используемых видов сырья, материалов, технологий;
- интеграции и кооперации производства;
- передовой технологии (ноу-хау);
- ассоциации в рамках единого технологического процесса, например, перерабатывающие организации вблизи месторождения сырья.

Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов: «вопросы и ответы», «конференция идей», «мозговая атака», «кейс-метод» и другие.

Метод «вопросы и ответы» — наиболее простой в организационном исполнении. Его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализации.

В основе метода «конференция идей» лежат следующие принципы :

- число участников в пределах 4—12;
- запрещаются насмешки, критика, в том числе и позитивная;

- для обсуждения формулируются одна-две зависимые друг от друга задачи;
- продолжительность конференции 30—50 минут;
- ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

Все методы должны быть направлены на усиление действия закона синергии при принятии управленческих решений, направленных на достижение главной цели коммерческой организации — максимизации прибыли

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит закон самосохранения, содержание которого показано на рисунке-слайде 5:

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ

«каждая материальная система (организация коллектив семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс)»

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

R_i — ресурс **i** – го наименования (ресурс удержания)

V_{1i} — разрушительная сила со стороны внешней среды организации

V_{2i} — разрушительная сила со стороны внутренней среды организации

Рисунок-слайд 5. Закон самосохранения.

V_{1i} и V_{2i} могут влиять на деятельность организации как позитивно, так и негативно. Например, конкуренты желают вытеснить компанию “А” с ее сегмента рынка и затрачивают на эту акцию финансы и время. Возможны три варианта результата:

- 1) У компании «А» нет ресурсов для оказания сопротивления и она терпит существенные убытки или ликвидируется.
- 2) Компания «А» имеет достаточно ресурсов, чтобы остаться на своих позициях.
- 3) Жесткий нажим на компанию «А» со стороны конкурентов активизирует деятельность ее персонала, повышает суммарный ресурс компании, и она либо остается на рынке с новой продукцией, либо расширяет сегмент рынка с прежней продукцией.

При позитивном влиянии параметры V_{1i} и V_{2i} увеличивают как энергию удержания, так и энергию ликвидации, при негативном — увеличивают только энергию ликвидации.

Итак, реакция компании на внешние или внутренние отрицательные воздействия может привести либо к созидательным либо к разрушительным явлениям. Это частично определяется рядом факторов. К внутренним факторам относятся:

- философия организации;
- принципы ее деятельности;
- использование ресурсов и технологии;
- качество и уровень реализации маркетинга.

По данным консультантов США, 90% различных неудач американских фирм связывают с неопытностью менеджеров, злоупотреблениями, постарением персонала.

К внешним факторам относятся:

- демографические;
- экономические и политические;
- развитие науки и техники;
- развитие культуры, в том числе культуры взаимодействия между организациями.

Перечисленные факторы, реализуясь в конкретные действия, могут существенно повысить ресурс организации. В частности, руководитель организации должен:

- иметь в запасе новую технологию;
- постоянно повышать профессионализм персонала;
- иметь и поддерживать связи с внешней средой и конкретными людьми;
- иметь своих информаторов в среде конкурентов и среди государственных чиновников;
- создавать союзы взаимного страхования с аналогичными организациями,
- в уставном капитале организации увеличивать долю ликвидного имущества;
- иметь дополнительный источник существования.

Для анализа положения организации очень важен показатель “уровень самосохранения” (УР), определяемый как разность ресурсов удержания (У) и ликвидации (Л), деленный на суммарный объем ресурсов удержания, представленного на рисунке-слайде 6:

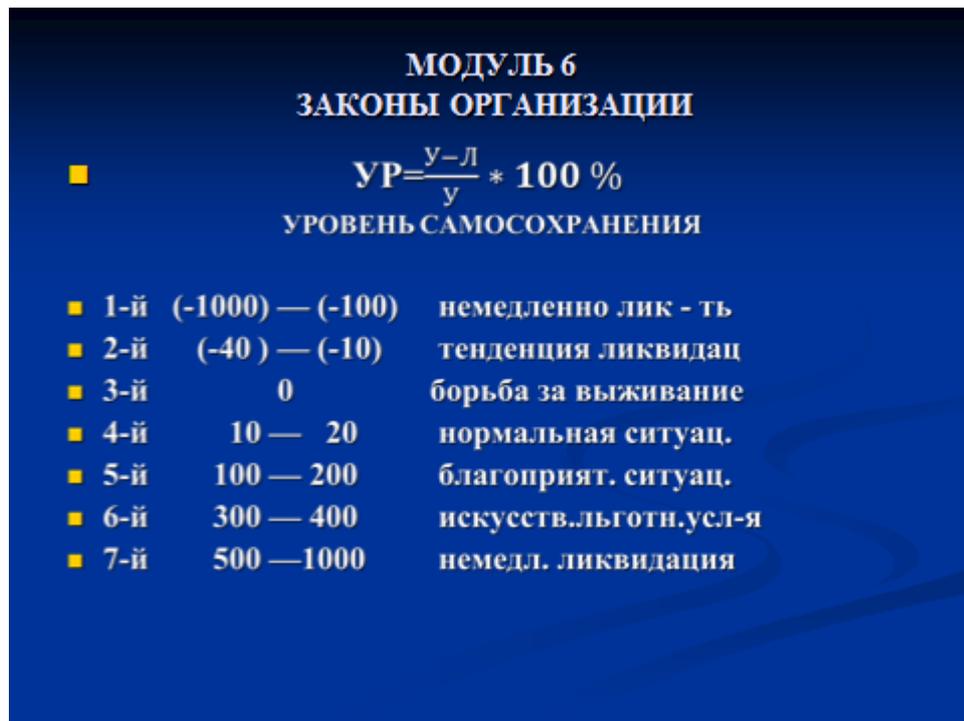


Рисунок-слайд 6. Уровни самосохранения.

Таким образом, если в организации серьезно поставлена аналитическая работа, то ее специалисты способны раньше распознать надвигающуюся опасность, быстро отреагировать на нее и с большей вероятностью избежать или уменьшить неприятности.

Американские ученые выделяют две явно выраженные фазы развития организаций:

- падение, которое длится в среднем 2,8 года (2 — 12,5),
- подъем, продолжающийся в течение 3 лет (1,1 — 7,7).

У руководителей организации при своевременном распознавании отрицательных тенденций в своей организации есть достаточно времени для реализации необходимых решений (время подъема или время спада).

Знание закона самосохранения необходимо для службы безопасности организации и личной безопасности ее руководителей. Обеспечение безопасности имеет два аспекта: оперативный и стратегический. Оперативный аспект предусматривает организацию охраны компании (ее подразделений, материалов и готовой продукции). Стратегический аспект требует проведения аналитической работы, чтобы не допустить возникновения угрозы компании (ее руководителям). Эта работа требует прежде всего определения уровня самосохранения организации. Так, при уровнях 3, 4 и 5 самосохранения вероятность угроз будет значительно меньше, чем при 1, 2, 6 и 7.

Закон самосохранения, как уже отмечено выше, относится к объективным законам. В практике его реализации имеются три варианта [Смирнов].

Первый вариант: руководитель и подчиненные ничего не знают о законе самосохранения.

Результат стихийного действия закона. До тех пор пока организация, по представлениям руководителя и персонала, функционирует успешно, закон себя практически не проявляет и не беспокоит руководителя. При нарастании неблагоприятных воздействий (увеличивается энергия ликвидации) организация в лице всего коллектива начинает сопротивляться (наращивать энергию удержания). Чаще всего такое сопротивление носит спонтанный и криминальный характер (увеличение продолжительности рабочего дня, конфликты, подделка финансовых документов и т.д.). Естественное стремление быстро нарастить энергию удержания приводит к неоправданным и часто невозможным затратам. Например, берут срочные кредиты под большие проценты, оставляя в качестве залога готовую продукцию или ликвидную недвижимость. Не всегда организации удается расплатиться с кредиторами в срок. Действие закона приводит к быстрому уменьшению энергии удержания.

Второй вариант: руководитель знает о законе, а его подчиненные нет.

Результат действия закона. В статическом режиме, когда наблюдается стабильность в преобладании энергии удержания над энергией ликвидации, руководитель лишь наблюдает за изменениями в благоприятных уровнях самосохранения и формирует потенциальные ресурсы удержания. Персонал при этом вообще не интересуется самосохранением и не формирует долгосрочных ресурсов выживания. При перемещении организации в неблагоприятные уровни персонал начнет активизироваться: часть работников покинет организацию, уменьшив тем самым энергию удержания, а другие будут спешно предлагать руководителю сомнительные варианты наращивания энергии удержания или ослабления энергии ликвидации. Для руководителя это очень тяжелые времена.

Третий вариант: руководитель и подчиненные знают о законе самосохранения.

Результат действия закона будет благоприятным для организации. Все работники в рамках своих полномочий и ответственности заранее предполагают, что организация в условиях рыночной экономики может оказаться в неблагоприятных условиях. Дорожа своим рабочим местом, они в плановом порядке постепенно создают новые ресурсы, укрепляют старые связи, снижают отрицательные возмущающие влияния или переводят их на пользу себе.

Первый вариант представляет типичную добросовестную работу на уровне здравого смысла. **Третий вариант** характеризует профессиональный подход к деятельности организации. Механизм действия и конечные результаты при этих вариантах существенно различаются.

Образно действие закона самосохранения можно представить в виде следующего сценария: роль закона исполняет полицейский муниципальной полиции, следящий за порядком; роль организации — человек, идущий пешком в контролируемом районе. Если человек хорошо одет и идет спокойно (аналог организации с большими ресурсами удержания), то полицейский им не интересуется и не трогает. Если человек одет кое-как и еще

бежит (аналог организации с большими ресурсами ликвидации), то полиция им заинтересуется, отведет в участок и будет с ним разбираться [Смирнов].

Стратегия предпринимательства

Между организацией и внешней средой может быть либо взаимосвязь (успех организации), либо противодействие (банкротство организации).

Взаимодействие создается путем формирования ассоциаций, союзов и т. п., формирования своего лобби в правительстве или других влиятельных организациях для реализации своих корпоративных интересов. Каждый руководитель, конечно, понимает необходимость повышать устойчивость своей организации и делает это в силу своих знаний либо профессионально, либо на уровне здравого смысла. При этом результаты могут быть совершенно разные

Как показывает практика, основная деятельность руководителей новых организаций проходит вне их организаций, во внешней среде, которая встречает руководителя “по одежке”, определяемой величиной уставного капитала, величиной и структурой основных средств, положением на рынке, конкурентоспособностью продукции и деловыми связями. Руководители многих ООО и АО имеют небольшой уставный капитал в виде изношенного оборудования, неукomплектованный состав основных средств, арендованные помещения, романтические представления о конкурентной способности будущих изделий и нестабильные деловые связи.

При работе с внешней средой могут использоваться четыре стратегии:

- пассивно-индивидуальная;
- пассивно-коллективная;
- активно-индивидуальная;
- активно-коллективная.

Пассивно-индивидуальная стратегия основана на ожидании партнеров и предложении для занятия свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании. В этом случае внешняя среда не предъявляет серьезных требований к параметрам организации.

Внешняя среда по первой стратегии сужается до 1—2 организаций. Основная особенность стратегии — предпринимательский риск. Стратегия является плодотворной, когда предприниматель, он же руководитель, воспринимает свой бизнес как пробу своих идей и возможностей. При этом он должен иметь постоянный источник существования вне этой организации. В случае, когда эта стратегия используется руководителем в основной организации, то для коллектива создаются непредсказуемые перспективы. Это обычно приводит либо к банкротству и ликвидации организации, либо к смене стратегии.

Пассивно-коллективная стратегия основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в конкретной области. Эта стратегия является плодотворной для руководителей, которые могут создать

организацию под эту кампанию. При этом руководители без каких-либо затрат получают со стороны внешней среды хорошо развитую инфраструктуру. Эту стратегию называют “идти в колее”. Она может обеспечить минимальный риск, средние доходы и время деятельности 3—5 лет. Стратегия плодотворна для организаций, работающих в сфере традиционных услуг при высоком уровне ручного труда. Однако при крайней пассивности стратегии организация может превратиться в “дойную корову” окружающей среды.

Активно-индивидуальная стратегия — это стратегия постоянного поиска фирмой своей ниши в науке, технологии и информации. В результате нахождения нужной ниши в нужное время руководитель обеспечивает стабилизацию и развитие производства продукции. Данная стратегия является плодотворной для молодых активных руководителей небольших организаций.

Активно-коллективная стратегия предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (лидер-компанию). Эта стратегия основана на поиске областей заинтересованности для создаваемой им инфраструктуры. При этом организация-лидер играет активную роль, а инфраструктура — пассивную.

Стратегия является плодотворной для руководителей, которые могут в силу собственных знаний и прирожденных качеств создать свою инфраструктуру. Работа с привлеченными организациями требует от руководителя, чтобы стратегия этих учреждений сочеталась с активно-коллективной стратегией организации-лидера. Это значит, что привлеченные организации должны иметь в основном пассивно-коллективную, в крайнем случае — пассивно-индивидуальную стратегию. Во всех других сочетаниях совместимости не будет.

Каждая из приведенных стратегий формирования ресурсов взаимодействия с внешней средой имеет преимущества при определенных условиях ее использования.

Самосохранению компании на заданном уровне помогает страхование ресурсов и рисков. Потенциал системы включает ресурсы организации: персонал, основные и оборотные средства, финансы, интеллектуальную собственность и др. Каждый ресурс имеет денежный эквивалент. В реальной деятельности организации возможны незапланированные изменения количества и качества ресурсов, например, падение курса доллара, отъезд ведущих специалистов за границу. В этом случае уровень самосохранения резко уменьшается и менеджменту приходится срочно решать непростые задачи.

Стабилизацию потенциала компании можно обеспечить в результате следующих действий.

1. Руководитель определяет возможные убытки от изменения или выбытия каждого ресурса в наборе R_i , и примерную вероятность наступления такого события P_i , в течение года. Например, убытки от возможного ухода ведущего

специалиста оцениваются в 300000 рублей., а вероятность ухода — 10% ($P_i=0,1$).

2. Для каждого ресурса определяются запланированные потери Z_i .

Например, $Z_i = 300000 \times 0,1 = 30000$ рублей.

3. Руководитель ищет страховую компанию, которая при наступлении страхового случая выплатила бы сумму убытков при общих страховых взносах C_i не превышающих запланированные потери Z_i :

Таким образом, уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

Учет реальных рисков в процессе производства и управления организацией показывает возможность существенного расширения перечня отраслей страхования. В настоящее время объектами страхования в основном выступают конечные результаты деятельности фирм, компаний, например, страхование готовой продукции, страхование перевозки, страхование убытков и др. Конечный риск может наступать в трех основных случаях:

- сам по себе, независимо от предыдущих результатов деятельности фирмы,
- в результате принятия неправильного управленческого или технологического решения на более ранних стадиях производства,
- в результате отсутствия требуемого специалиста в нужное время.

Страхование рисков по всей управленческой и производственной цепочке деятельности фирмы может существенно увеличить страховое поле и уменьшить количество конечных рисков. Это, несомненно, выгодно как страхователям, так и страховщикам.

Для комплексного страхования юридического лица необходимо реализовать девять отраслей страхования, среди которых:

А. Теоретически разработанные и имеющие практическое применение:

- страхование имущества,
- страхование основных и оборотных фондов,
- транспортное страхование,
- страхование предпринимательских рисков.

Б. Теоретически разработанные, но не имеющие достаточного практического применения:

- страхование ответственности (нотариуса, оценщика имущества, водителя автотранспорта и др.).

В. Находящиеся в стадии теоретической разработки и не имеющие достаточного практического применения:

- страхование профессионализма персонала (руководителей, специалистов),
- страхование интеллектуальной собственности,
- страхование управленческих рисков.

Г. Нет данных о теоретической или практической разработке:

- страхование организационных рисков.

Под развитием с философской точки зрения понимают необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Различают две формы развития:

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

Выделяют прогрессивное и регрессивное развитие.

Прогрессивное развитие — это переход от низшего состояния материи и сознания к высшему (от менее совершенного к более совершенному).

Регрессивное — это деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и структурам.

Прогресс и регресс тесно «связаны» между собой и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, а без прогресса нет регресса.

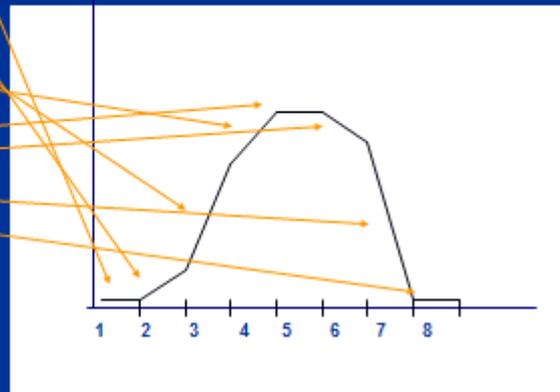
Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

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

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы (рисунок-слайд 7), который включает восемь взаимосвязанных этапов: порог нечувствительности (Э1), внедрение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7) и ликвидация или утилизация (Э8):

МОДУЛЬ 6 ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1-й порог нечувствительности
- 2-й внедрение
- 3-й развитие
- 4-й зрелость
- 5-й стабильность
- 6-й спад
- 7-й крах
- 8-й ликвидаци



ЖЦРО

Рисунок-слайд 7. Жизненный цикл развития организации (ЖЦРО).

Восемь этапов включают как прогрессивное, так и регрессивное развитие. Тангенс угла наклона кривой на этапах внедрения, роста, зрелости спада и краха определяет принадлежность развития к эволюционной или революционной форме, спаду или подъему. Значения угла в диапазоне 50° — 60° свидетельствует о революционной форме развития, диапазон 10° — 30° — эволюционной форме развития, промежуточный диапазон 30° — 50° — это период постепенного перехода к перечисленным формам, диапазон 0° — 10° — это стабилизация или изменение запасов. Положительное значение тангенса свидетельствует о подъеме, а отрицательное — о спаде.

Закон и принципы развития.

На рисунке-слайде 8 показана сущность закона развития организации, который тесно связан с жизненным циклом развития организации.

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАКОН РАЗВИТИЯ
«Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»
 $R_j = \Sigma(R_i)$

$\Sigma(K^i R_i) \rightarrow R_{max}$

$K_j = F_j (K_{j+1}, \dots, K_7)$

R_j – потенциал системы на этапе j -го жизненного цикла

R_i – потенциал (ресурс) системы в области i (экономика, технология и т.д.)

K_i – весовой коэффициент влияния каждого предыдущего потенциала на последующий

F_i – функция этого влияния

R_{max} – запланированный результат

Рисунок-слайд 8. Закон развития организации.

Закон развития опирается на ряд принципов: инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации, представленных на рисунке-слайде 9:

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- принцип инерции – изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время
- принцип эластичности – скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала
- принцип непрерывности – процесс изменения потенциала непрерывен (меняется лишь скорость и знак)
- принцип стабилизации – система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы

Рисунок-слайд 9. Принципы, вытекающие из закона развития.

В организациях *инерция* проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности отживших организационных структур. Инерция очень свойственна человеку независимо от его возраста. Она проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

Принцип эластичности состоит в том, что скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала.

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

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

Примеры поведения организаций с высокой эластичностью:

- при скачкообразном увеличении спроса на продукцию организация быстро задействует резервные мощности и привлекает смежные организации;
- при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники организации в короткие сроки разработали, освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом.

Принцип непрерывности состоит в том, что процесс изменения потенциала системы R_j идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения. Кажущаяся дискретность (прерывистость) изменения потенциала системы часто объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая (трансформирующаяся) к новому качеству или количеству.

Например, организация 12 июля получила кредит на 4 млн. руб., который был зачислен на ее расчетный счет в банке. Увеличился ли ее потенциал? Естественно, нет, так как в строке баланса «кредиторская задолженность» появляется число 2 млн. руб.

Однако если организация будет успешно использовать этот кредит, то ее потенциал будет постепенно (непрерывно) расти.

Принцип стабилизации состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала Системы R_j . Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности. Для обеспечения стабильности развития компании необходимо стремиться создавать зону стабилизации за счет обновления своей деятельности и к моменту спада текущей деятельности необходимо достигать этапа зрелости новой деятельности.

Закон развития также как и другие основные законы организации проявляются в трех вариантах.

Результатом **первого варианта** проявления закона является стремление обезопасить себя за счет наращивания ресурсов (их приобретение «на всякий случай»), что, как правило, приводит к увеличению издержек производства, снижению маневренности производства.

Второй вариант проявления закона развития характерен знанием закона только менеджментом, стремящегося управлять производственными запасами на компетентной основе, что вызывает не понимание и

недовольство у персонала, не имеющего представления о существовании данного закона.

Результатом проявления **третьего варианта** является формирование команды единомышленников, знающих закон развития организации и стремящейся к его использованию в плане наращивания своего потенциала и повышения конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла развития организации.

К законам второго уровня относятся закон информированности - упорядоченности; единства анализа и синтеза; композиции и пропорциональности. Данные законы вытекают из основных законов, являются объективными также как и основные не зависят от воли человека. Сущность этих законов представлена ниже на рисунках-слайдах 10-19:

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ-
УПОРЯДОЧЕННОСТИ**

$$\sum(k_1*v_i) \chi(k_2*d_i) \chi(k_3*n_i) \chi(k_4*c_i) \chi(k_5*o_i) \rightarrow R_{max}$$

«чем большей информацией располагает организация
о внутренней и внешней среде тем она имеет большую
вероятность устойчивого функционирования
(самосохранения)»

Рисунок-слайд 10. Закон информированности-упорядоченности.

Представленная на рисунке-слайде формула выражает собой сумму произведений свойств информации (v_i , d_i , n_i , c_i , o_i) и коэффициентов значимости этих свойств (k_1 , k_2 , k_3 , k_4 , k_5), стремящуюся к максимальному значению ресурса

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Характеристики управленческой информации

- объем информации – v_i
- достоверность информации – d_i
- насыщенность информации – n_i
- ценность информации – c_i
- открытость информации – o_i

Рисунок-слайд 11. Объем информации.

Характеристики (свойства) информации рассматриваются с позиции принятия управленческих решений.

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ-УПОРЯДОЧЕННОСТИ

объем информации - V_i

- информационная избыточность
- субминимальный уровень
- недостаток информации
(информационный голод)

Рисунок-слайд 12. Объем информации.

Достоверность информации определяется отношением безошибочной информации представленной в управленческих документах к их общему объему.

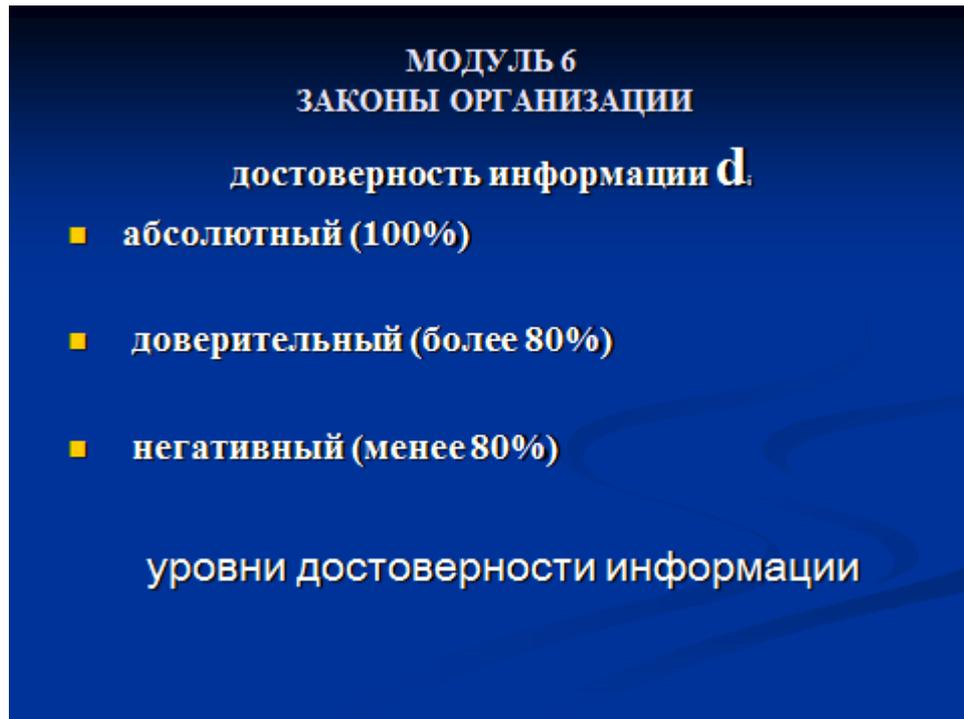


Рисунок-слайд 13. Достоверность информации.
Насыщенность информации (рисунок-слайд 14) определяется количеством полезной информации, содержащейся в сообщении, кроме полезной информации в нем может быть и фоновая информация, не относящаяся к рассматриваемым вопросам.

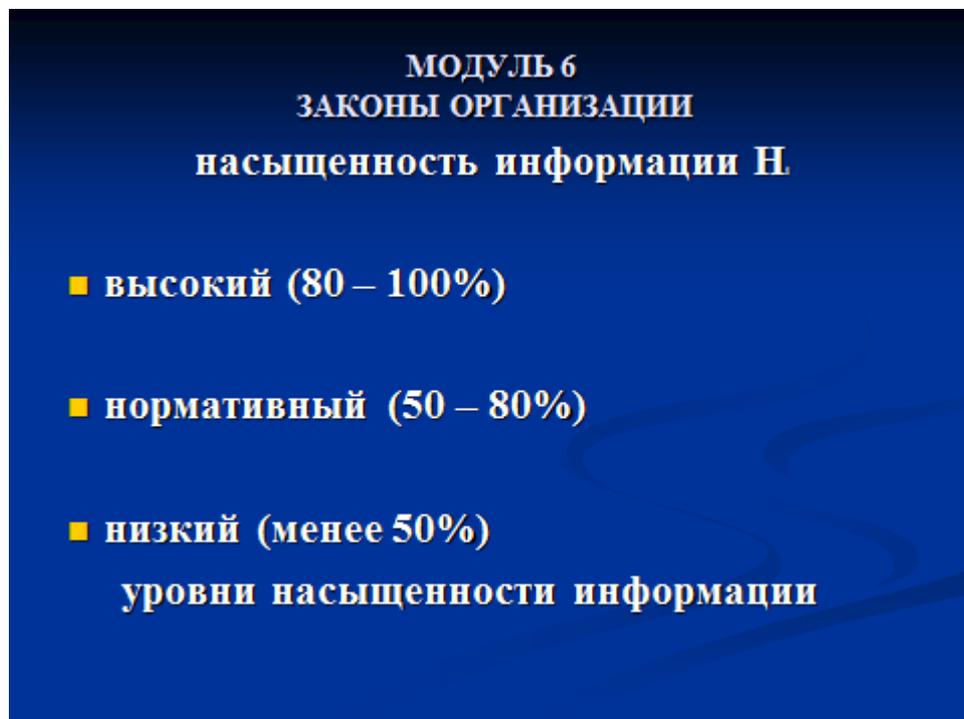


Рисунок-слайд 14. Насыщенность информации.
Ценность информации (рисунок-слайд 15) отражает полученный результат (повышение прибыли или снижение себестоимости продукции) от принятого

управленческого решения на основе представленной управленческой информации:

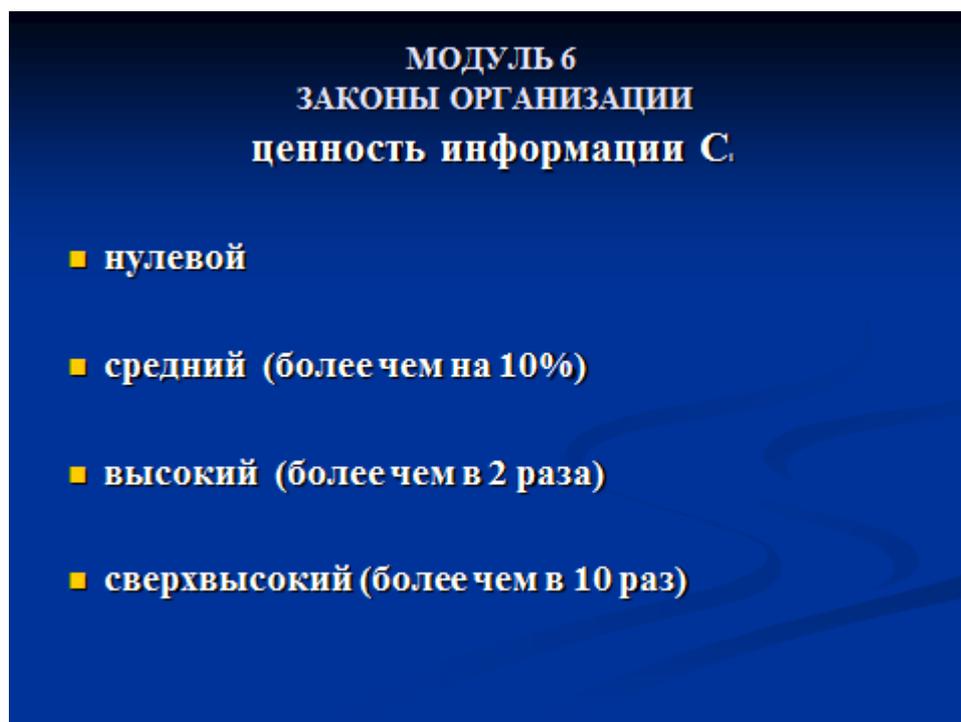


Рисунок-слайд 15. Ценность информации.

Открытость информации (рисунок-слайд 16) рассматривается с позиции ее доступности для публичного пользования: секретная информация представляет собой государственную тайну; к конфиденциальной информации относится информация, представляющая коммерческую тайну; открытая информация доступна для публичного пользования

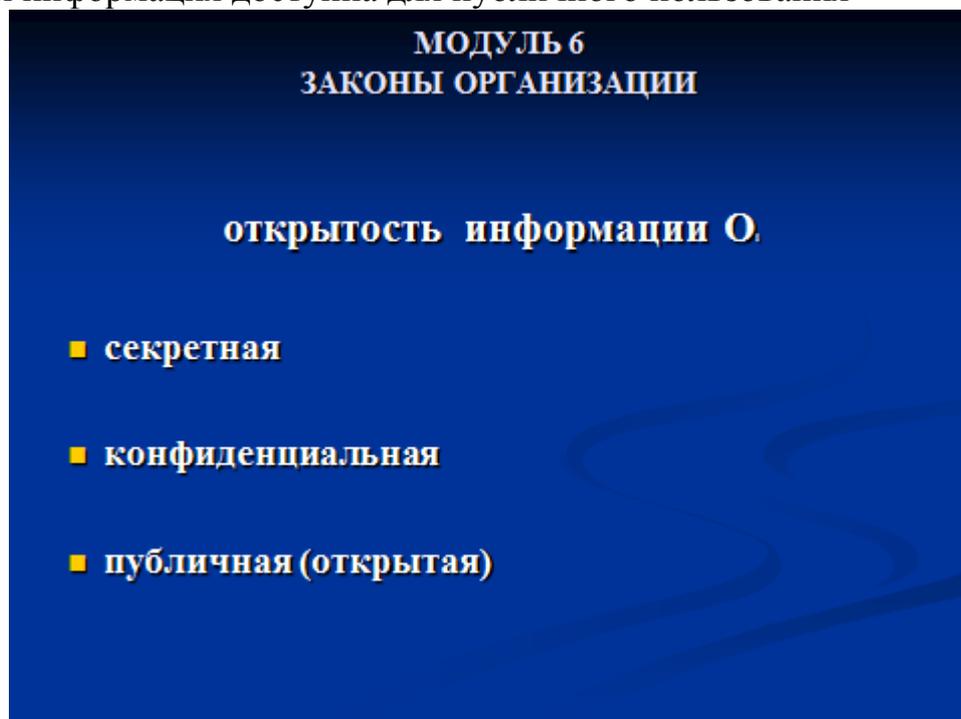


Рисунок-слайд 16. Открытость информации.

Закон информированности - упорядоченности также как и все законы организации проявляется в трех вариантах: **первый-й**, когда весь персонал, включая менеджмент, не знают о существовании данного закона. Поведение всех работников направлено на получение большого объема информации особенно со стороны внешней среды (не взирая на ее источники), руководствуясь высказыванием У. Черчиля.: «кто владеет информацией – тот владеет миром»; **второй вариант** – знает только менеджмент компании, подчиненный ему персонал не знает данного закона. В связи с этим он по-прежнему старается получить большой объем информации, особенно о своих конкурентах, не обращая внимания на ее источники. На что руководители без объяснения реагируют негативно, вызывая тем самым у него обиду, формируется скрытый конфликт, который проявляется не в лучшие для компании времена в виде отсутствия поддержки и агрессии по отношению к руководству, осложняя тем самым сложившуюся ситуацию. **Третий вариант** является самым благоприятным для организации – все знают закон информированности-упорядоченности, создается информационная база данных, устанавливаются важные источники получения информации, весь коллектив настроен на получение достоверной, ценной информации, на ее безопасную сохранность, понимая, что утечка конфиденциальной информации, как известно, в размере двадцати процентов, может привести организацию к банкротству.

Закон единства анализа и синтеза.

Сущность данного закона состоит в том, что «каждая материальная система (предприятие, организация, живой организм) стремится настроиться на более экономичный режим функционирования за счет постоянного изменения своих функций или структуры управления», изменения происходят в следующем цикле (рисунок-слайд 17):

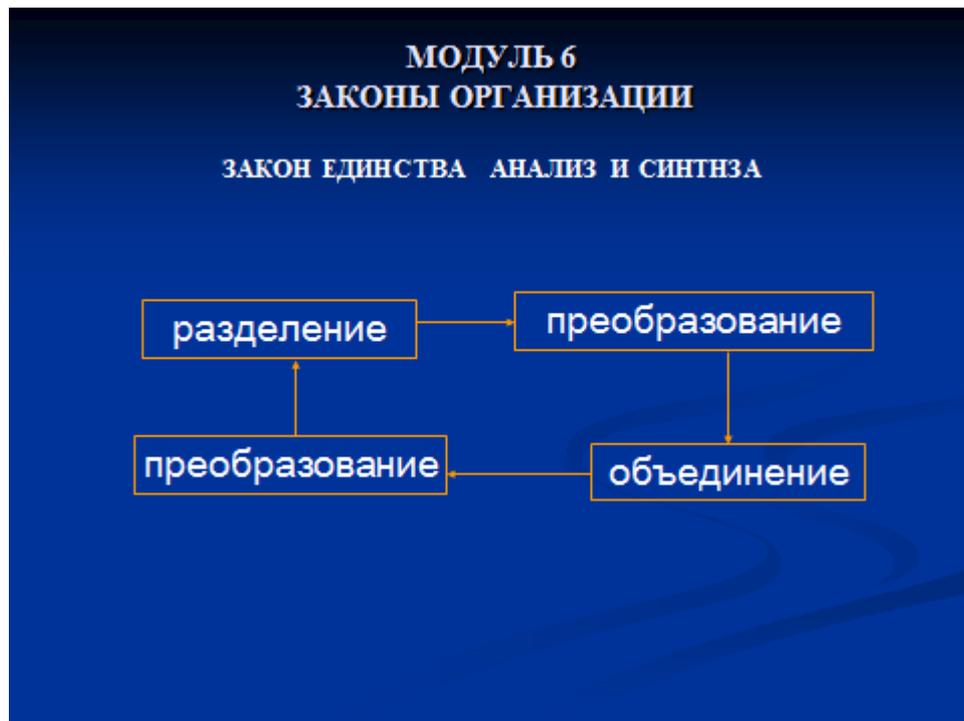


Рисунок-слайд 17. Блок-схема функционирования закона единства анализа и синтеза

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

С учетом обозначений в аналитическом виде данный закон примет следующий вид, представленный на рисунке-слайде 18:

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

$$\lim_{t \rightarrow T} (\sum R_i - \sum (V_{1i} + V_{2i})) = 0$$

t – время преобразования
T – оптимальное время преобразования

скорость и результат преобразования зависят от
диапазона изменения внешней и внутренней среды

Рисунок-слайд 18. Алгоритм закона единства-анализа и синтеза.

Из закона единства анализа и синтеза вытекают три следствия.

Следствие 1. При отсутствии внешних возмущающих воздействий все созидательные ресурсы организации тратятся на внутренние потребности: компенсацию ущерба, страхование самих ресурсов и др. Это условие перерождения хозяйственной организации в общественную.

Следствие 2. При отсутствии внешних и внутренних возмущающих воздействий все созидательные ресурсы организации никем не востребованы (никому не нужны). Это означает, что организация идет к полному истощению ресурсов, а человек — к деградации личности. Примером может служить ситуация с выпускниками детских домов. Эти дети находятся в обособленных более или менее обеспеченных условиях: их кормят, одевают, учат. Заботливые педагоги пытаются свести “на нет” влияние внутренней и внешней среды на своих воспитанников. Это приводит к истощению их потенциальных ресурсов для противостояния жизненным трудностям в начале самостоятельной жизни, и многие ее не выдерживают.

Из этого следствия вытекает необычный вывод о том, что для организации и человека необходимы внешние потрясения и внутренние противоречия, конечно, не доводящие до патологических проблем. Что касается человека, то наличие внешних и внутренних возмущающих воздействий удлиняет его жизнь за счет мобилизации не востребуемых ранее жизненных сил. Так, скучная жизнь Обломова и других патриархальных помещиков царской России приводила к их быстрому старению и самоустранению от дел.

Следствие 3. При отсутствии внутренних возмущающих воздействий все созидательные ресурсы организации тратятся на внешние потребности: компенсацию разрушительных действий внешних сил, на создание своего лобби в различных инстанциях и др. Это означает, что в организации нет внутренних проблем или их не замечают, царит полное согласие по всем управленческим и производственным вопросам. Однако (полное согласие — это условие неэффективной работы организации) и возможной ее ликвидации или банкротства.

Для выполнения данного закона руководитель должен придерживаться таких принципов, как:

- составление и реализация программы постоянного совершенствования организации, ее элементов и подразделений;
- привлечение к этой работе лучших специалистов или консультантов;
- проведение маркетинга внешней среды;
- сокращение затрат на производство продукции;
- уменьшение времени нахождения запасов и промежуточной продукции на складах;
- использование современной информационной технологии управления.

Закон единства анализа и синтеза имеет свои существенные особенности, которые заключаются в том, что закон

- не выражает специфики исторически определенных отношений, а характеризует всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- выступает в роли катализатора общественного прогресса;
- играет возрастающую роль с развитием общества.

Закон единства анализа и синтеза относится к объективным законам организации. Поэтому в практике его реализации имеются три варианта **Первый вариант:** руководитель и подчиненные ничего не знают о законе единства анализа и синтеза. Изменения функций и структуры управления происходят стихийно по мере возникающих внутренних проблем и проблем в области конкурентоспособности и увеличения результативности работы компании, вызванных внешними факторами, решение которых за счет диверсификации или реструктуризации компании оперативно практически невозможно реализовать, что приводит к ослаблению созидательных ресурсов и, как правило, к банкротству.

Второй вариант: руководитель знает о законе, а его подчиненные нет.

Руководитель постоянно пытается устранить возникающие несоответствия и в плане распределения функций и структуры управления, персонал не понимает намерений руководителя, его попыток разобраться в должностных инструкциях, у персонала возникает подозрение и определенная боязнь попасть под сокращение. Персонал не поддерживает руководителя во всех его стремлениях оптимизировать систему управления.

Третий вариант: весь персонал знает о существовании данного закона, поддерживает и предлагает руководителю свои пути оптимизации ОСУ, распределения прав и обязанностей, управленческие решения принимают коллегиально, несут ответственность за эффективную их реализацию. При этом руководитель должен создавать и развивать источники информации, организовывать повышение квалификации своих сотрудников, внедрять передовые информационные технологии.

Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

Мир природы поражает нас своей красотой и гармонией, которую, к сожалению, мы нарушаем сами, вмешиваясь в ее процессы ради своих меркантильных интересов. В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия — гармонии. В таких случаях говорят о центростремительных (объединительных) и центробежных (разъединительных) процессах.

Известно, что в древнегреческой философии идеалом гармонии (от греч. “harmonia” — стройность, соразмерность) являлась космическая система с ее абсолютным порядком и организованностью.

Синонимами слова “гармония” являются стиль, красота, счастливая семья, преуспевающая организация, музыкальные созвучия, в математике гармонический анализ позволяет создать любую кривую из набора простейших синусоид (гармоник) с заранее заданными амплитудами. В музыке гармония связана с объединением тонов в созвучия. В живой природе гармония связана с изменениями популяций особей.

Гармония предполагает *наличие* совокупности элементов, процессов и их *соотносительность* (пропорциональность). На Земле, на Луне и даже на Марсе есть все необходимые элементы для живого организма: вода, кислород, углекислый газ и т.д. Однако только на планете Земля их

соотношения приемлемы для его существования. Если какие-то пропорции этих составляющих существенно изменятся, например, уменьшится озоновый слой атмосферы, то произойдут серьезные изменения во флоре и фауне.

Гармония — это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека.

Закон композиции и пропорциональности представлен на рисунке – слайде 19:

МОДУЛЬ 6
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ И ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ
«каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию) находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)»

композиция (набор) N $\left[\begin{array}{l} R_1, R_2, \dots, R_N > 0 \\ K_1, K_2, \dots, K_N > 0 \end{array} \right.$

пропорциональность $\Sigma (K_i * R_i)$

R_i – ресурс системы в области I (экономика, финансы, технология и т.д.)
 K_i – коэффициент наилучшей соотносительности или подчинения в наборе элементов

Л

Рисунок-слайд 19. Закон композиции и пропорциональности.

Варианты проявления закона: **первый вариант** стихийный, **второй** – знает только руководитель, **третий** – знает весь персонал.

В первом случае, как известно, любая материальная система стремится к самонастройке и в результате организм, компания на основе метода проб и ошибок сбалансировывает взаимодействие своих элементов, потеряв при этом время и значительный потенциал своих ресурсов. Во втором случае – руководитель будет пытаться гармонизировать цели компании, к сожалению, без поддержки персонала, до которого эти цели не доводятся, результат возможен положительный при условии высокого уровня компетенций менеджмента. В третьем случае весь персонал как единая команда единомышленников способна внести свой вклад в гармонию функционирования своей организации, что будет способствовать снижению возможных потерь в процессе производства, себестоимости и увеличению уровня рентабельности производства.

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

Принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

Различают стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование охватывает период пять—десять и более лет, тактическое — два—четыре года и оперативное — в течение одного года. Планирование связано с выработкой целей организации, согласованных с целями развития внутренней и внешней среды (работника, рынка, общества).

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

Принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности. Это особенно важно в процессе развития компании, на этапе проектирования которой руководствуются только главными функциями управления, без которых ни одна организация не может реализовать свою деятельность, например, управление производством продукции (услуг), управление поставками сырья, материалов, оборудования, управление персоналом, управление сбытом продукции (услуг), управление бухгалтерским учетом, экономикой и финансами.

Специфические законы организации.

К специфическим законам организации относятся принципы организации организаций и принципы организации людей. На рисунке-слайде 20 показаны принципы организации организаций:

принцип «эффективность ОСУ» гласит: «для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура». Данный принцип следует понимать так: слепо копировать чужую структуру управления аналогичной организации нельзя, поскольку это приведет к неизбежным ошибкам при проектировании и невозвратным потерям.

Принцип «наименьший КПД» означает: «Для каждой организации существует минимальный коэффициент полезного действия или эффективность, при которой организация должна быть ликвидирована или “заморожена”».

Принцип «развитие социальной сферы» означает: для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда как за счет повышения эмоционального уровня работника, так и за счет большего изобретательства (генерации идей).

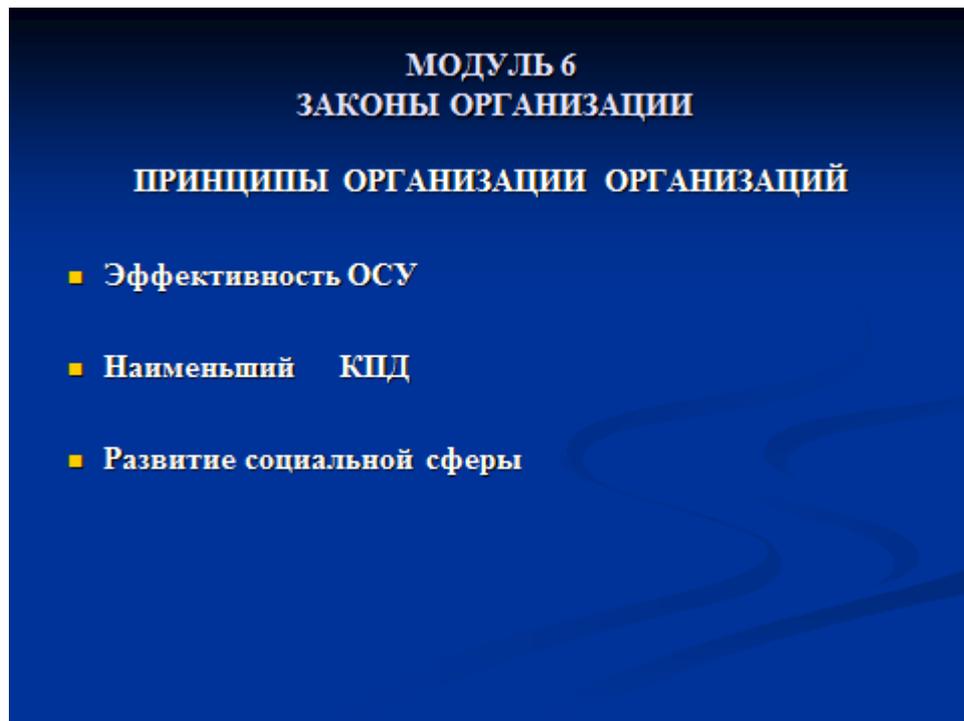


Рисунок-слайд 20. Принципы организации организаций.

На рисунке-слайде 21 представлены принципы организации людей, которые необходимо знать и руководствоваться ими как при принятии управленческих решений, так и управлении персоналом:

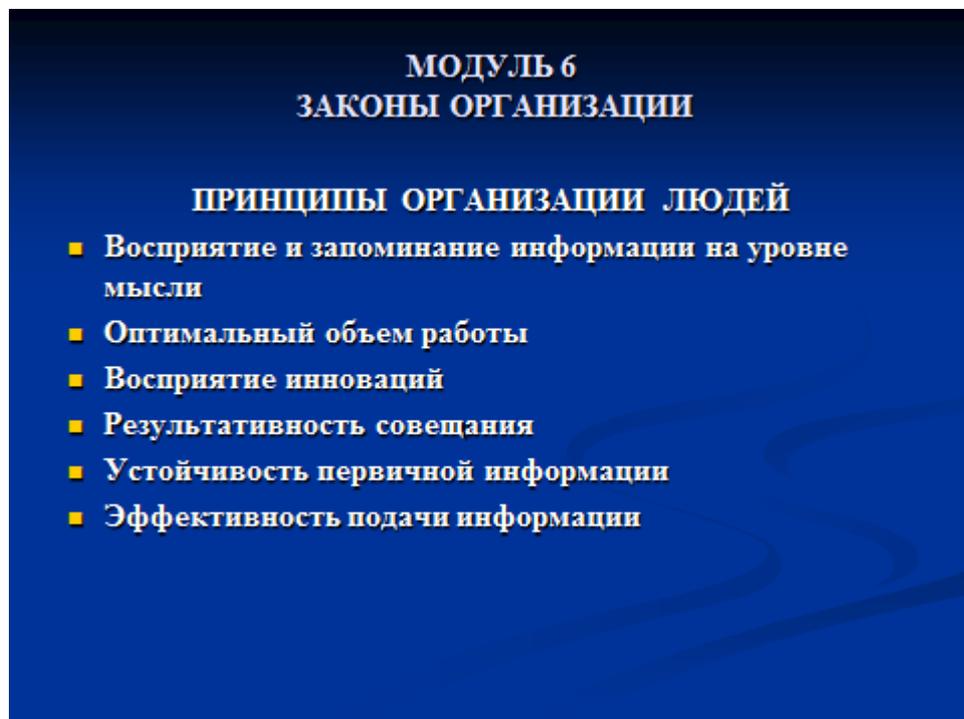


Рисунок-слайд 21. Принципы организации людей.

Принцип «восприятие и запоминание информации на уровне мысли» вытекает из закона «информированности-упорядоченности», в соответствии с которым очень важно своевременно знать секретную или конфиденциальную информацию о деятельности своих конкурентов, такого рода информацию могут получить работники компании, способные запоминать и воспроизводить информацию на уровне мысли (подсознания).

Принцип «оптимальный объем информации» вытекает из закона единства анализа и синтеза. Он особенно важен при распределении обязанностей между должностями. Нарушение данного принципа в сторону перегрузки или недогрузки работника может привести в первом случае к формированию у работника перцептивного поведения, направленного на желание работника снизить объем работы за счет перцепции (ранжирование информации на важную и второстепенную, которую можно не торопится обрабатывать). Что чревато потерей важной информации и принятием руководителем ошибочного управленческого решения, а во втором случае – к привычке работать не с полной отдачей и нежеланию повышать эффективность своего труда. При определении оптимального объема работы для каждого работника следует руководствоваться методикой «мелких шагов», рассчитанной на срок три недели. В первую неделю дается небольшой объем работы, на второй неделе объем увеличивается, на третьей неделе увеличение объема работы продолжается, однако он может быть снижен при явном нарушении продолжительности рабочего дня (работник остается после работы) и ухудшении качества работы (появляются ошибки).

Известно в век высоких информационных технологий полученные знания специалистами в процессе образования стремительно устаревают, каждые два, два с половиной года их необходимо обновлять, в противном случае персонал окажется невосприимчивым к инновационным процессам, лежащим в основе конкурентоспособности любой организации. В связи с этим *принцип «восприятие инноваций»* работниками компании требует от менеджмента на плановой основе за счет ее средств проводить повышение квалификации персонала и в первую очередь ключевых фигур.

Сущность *принципа «результативность совещания»* заключается в том, что участникам совещания как минимум за неделю до его проведения должны быть сообщены вопросы для обсуждения и требования подготовки вариантов их решения.

Принцип «устойчивость первой информации» вытекает из свойства информации – первичная информация устойчивее вторичной. В связи с этим руководители обязаны своевременно информировать своих подчиненных о грядущих переменах в отделе (подразделении или организации в целом), предотвращая возможность появления «слухов», которые не только приводят к дестабилизации работы коллектива, но и сложно развеять.

Принцип «эффективности подачи информации» Доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

При проведении собраний или совещаний руководитель должен использовать различные сочетания форм подачи материала: слова и музыка; слова и плакаты; слова и образцы, таблицы, графики, видео ролики. Что способствует лучшему восприятию и пониманию информации.