**Семинар 1,2**

**«Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации»**

Основная классификация зависимостей

Зависимости имеют параметры, разделенные на две группы: объективные и субъективные. Каждая из них характеризуется пятью наборами аддитивных параметров: формальные и неформальные, общие и частные, кратковременные и долговременные, моральные и аморальные, детерминированные и вероятностные. Таким образом, объективные зависимости могут быть формальными, общими, долговременными, моральными и вероятностными. Возможны и другие варианты.

**Объективные**зависимости вырабатываются независимо от воли и сознания людей. Их инициируют законы и закономерности раз­вития природы и общества. Например, зависимость трудовой активности человека от его возраста и состояния здоровья. Эти зависимости нашли отражения в пословицах и поговорках: Доход не бывает без хлопот; Семь раз отмерь, один - отрежь; Без ума торговать — только деньги терять; Лучше много знать, чем много иметь; Век живи, век учись; Чем больше беда, тем больше ума.

Объективные зависимости могут проявляться в активном и пас­сивном режимах. При активном режиме работники компании, зная о неотвратимости действия какой-либо зависимости, будут ее учитывать и использовать себе во благо. При пассивном — зависимость будет действовать сама по себе, при этом она может быть полезной или губительной для той или иной организации, процесса, конкретных людей. Эти зависимости могут быть универсаль­ными и специфическими. Область действия универсальных зави­симостей распространяется на все мировые процессы: социаль­ные, биологические и технические. Например, периодическая за­висимость смены времен года. К специфическим относятся зависимости, свойственные социальной системе - отношениям людей, компаний, стран.

**Субъективные**зависимости вырабатываются руководителями или специалистами для реализации корпоративных целей на какое-то ограниченное время. Например, Указ Президента РФ от 22.12.93, № 2263: «Временные правила аудиторской деятельности в Россий­ской Федерации». Эти зависимости в дальнейшем могут оказаться неэффективными и даже вредными.

**Формальные***-* это узаконенные, утвержденные или установ­ленные органами управления зависимости, касающиеся управлен­ческих или производственных процессов. Например, зависимость заработной платы преподавателя от наличия ученой степени и ученого звания.

**Неформальные***—* это принятые и реализуемые при самоуправ­лении или самоорганизации граждан зависимости, отражающие их групповые интересы и устанавливающие благоприятный уро­вень отношений. Например, зависимость уважения к человеку от его возраста.

**Общие**зависимости отражают связь параметров, распространя­ющихся на основную часть организационных отношений людей. Например, статьи Гражданского Кодекса РФ распространяются на всех граждан России.

**Частные**- характеризуют связь параметров отношений ло­кальной группы людей. Частные зависимости чаще подвержены изменениям, чем общие. Иногда для проверки новых законопро­ектов осуществляют их опытную реализацию в небольших регио­нах страны или в нескольких компаниях. Например, ответствен­ность врачей перед пациентами в форме клятвы Гиппократа.

**Кратковременные**зависимости (обычно субъективные) формируются в пределах срока деятельности того или иного органа власти. Например, порядок прописки граждан в г. Москве.

**Долговременные**отражают базисные, основополагающие зависимости. Например, Конституция страны, зависимость знаний от информированности.

**Моральные** *—* зависимости, которые связаны с соблюдением установленных в организационных отношениях норм поведения человека, идеалов добра и зла, международных прав человека, общественно прогрессивных традиций и обычаев.

**Аморальные**зависимости обычно связывают с нарушениями прав человека и выработанных им привычек (экономических, социальных, правовых, нравственных и др.). Они формируются либо в незаконных общественных формированиях, либо в организациях, находящихся в неестественных условиях существования.

**Детерминированные** *—* зависимости, параметры которых можно заранее предусмотреть и подготовиться к их учету в конкретной ситуации. Например, зависимость количества выполняемых функ­ций от их сложности и совместимости. Они имеют приемлемый диапазон разброса результатов.

**Вероятностные** *—* зависимости, которые могут менять характер связи при изменении условий функционирования элементов процесса.

**Условия перерастания зависимости в закон**

Имеются три группы условий для того, чтобы зависимость приняла статус закона. Первая группа вытекает из вида закона, вторая -из классификации зависимостей, а третья -- из характера самой зависимости.

**Первая группа условий.** Аналогично классификации зависимостей, законы имеют два основных вида: объективный и субъективный. Закон - это связь между элементами, имеющая необходимый, существенный, устойчивый и повторяющийся характер. Объективные законы, отражающие связь элементов в системе организационных отношений, носят название «законы организации» (закон самосохранения, закон развития и др.). Субъективные законы, регламентирующие организационные отношения, называются «законы для организаций» (Федеральные законы: «О некоммерческих организациях», «Об обществах с ограниченной ответст­венностью»). Закон - это динамика функционирования организа­ции, а положение, статья, данные таблицы и т. п. - это статика. Например, федеральный закон для организаций: «Об акционерных обществах», от 24 ноября 1995 г. определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности их акционеров, а также обеспечивает защиту прав и интересов акционеров - это динамика развития компании. А статика - это статьи и параграфы данного закона (например, статья 2 - «Правовое положение акционерного общества», статья 3 — «Ответствен­ность общества и т. д.).

**Вторая группа условий.** Для выявления наиболее устойчивых, необходимых и исторически приемлемых зависимостей, они долж­ны иметь следующие параметры:

* для объективных законов — объективные, формальные и неформальные, общие, долговременные, моральные и детермини­рованные;
* для субъективных законов - субъективные, формальные, общие, кратковременные и долговременные, моральные, детерминированные.

**Третья группа условий.** Характер самой зависимости должен удов­летворять следующим требованиям:

* фиксация ее в законодательных документах (Конституции, законодательных актах, уставах и т. д.);
* приобретение ею статуса общепринятой нормы для большой группы людей и организаций. Такие нормы зафиксированы в Библии, Коране, Талмуде; меморандумах международных общественных организаций и т. д.).
* получение ею признания и поддержки авторитетных в мире ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т. д.).

**Различие между законами организации и законами для организаций**

При разработке субъективных законов для организаций следует учитывать действие объективных законов. Объективные законы организации первичны по отношению к законам для организаций. Так, при формировании закона «О товариществах с ограниченной ответственностью» не был учтен объективный закон организации — закон синергии. В результате пришлось доработать закон и принимать его в новой редакции под названием «Об обществах с ограниченной ответственностью». Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Например, существуют законы о различных организациях (ОАО, ЗАО, ООО, ОДО и др.), однако в этих законах есть общее по порядку создания товариществ и обществ. Это общее и есть закономерность

В качестве примера закономерностей перечислим характерные виды работ, необходимые для создания компаний:

1. Выявление конкретной общественной потребности либо по­требности группы людей в товаре, услуге, информации или знаниях;
2. Исследование потребностей на устойчивость, объем, степень неудовлетворенности, альтернатив ее удовлетворения;
3. Анализ рынков спроса и предложений, платежеспособного спроса;
4. Формирование объекта управления (состав, профессиональный уровень, функциональные обязанности).
5. Создание субъекта управления (состав, профессиональный уровень, функциональные права и обязанности). В состав субъекта управления могут входить физические и (или) юридические лица.
6. Проектирование организации (организационная структура управления), географическое расположение и структура (сосредоточенная или распределенная).

Зависимости, законы и закономерности характеризуются условиями применения и порядком функционирования. **Условия применения** *—* это набор правил и норм для эффективного функционирования в организации зависимостей, законов и закономерностей. **Порядок функционирования** *—* это формирование соотношений между входными и выходными параметрами; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования. Условия применения и порядок функционирования обычно указываются в стандартах на законы организации для проведения функциональ­ного аудита.

Каждую организацию можно рассматривать как объединение мелких подразделений. Условия применения и порядок функцио­нирования законов в этих подразделениях могут различаться в деталях, однако неэффективное выполнение закона в каком-либо подразделении может свести общую работу на нет. Кроме того, в порядке функционирования могут быть предусмотрены ограниче­ния на область применения (например, реализация закона только в определенных подразделениях организации).

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона универсальна, то есть она не зависит от стра­ны, географического расположения. Особенное — это часть зако­на, отражающая специфику организации.

Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию, помогают объективно анализировать накопленный опыт, способствуют повышению управленческой культуры в компаниях. Они имеют существенные особенности, а именно - законы организации:

- характеризуют всеобщие связи и отношения в социальной среде;

- выступают в роли катализатора общественного прогресса;

- усиливают свое влияние на деятельность компании с развитием общественных отношений.

Многие руководители не знают законов организации и руководствуются здравым смыслом, который часто приводит их к правильным результатам. Однако этот путь требует больших временных, нервных и ресурсных затрат. Нужно ли самому изобретать то, что уже давно создано другими и приводит к хорошим результатам? Может быть это время посвятить решению новых задач, выявлению новых зависимостей, законов и закономерностей, выдвигаемых современной экономикой, политикой, управлением. В ряде случаев здравый смысл приводит к центробежным движениям в деятельности компаний в сторону неустойчивых состояний, а профессиональное использование законов организации и законов организации и законов для организаций - к центростремительным движениям в сторону устойчивости и процветания.

Рассмотрим две группы объективных законов: универсальные и специфические. Действие универсальных законов распространяется на социальную, биологическую и частично - техническую системы. К этой группе относятся основополагающие и фоновые законы. Основополагающие - закон синергии, закон самосохранения и закон развития. Фоновые - закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции-пропорциональности. Специфические объединяют ряд законов, касающихся только социальных организаций (см. рис. 2.1.7).

**Вопросы для самоконтроля**

1. Как классифицируются зависимости?
2. Каковы условия перерастания зависимости в закон?
3. Каковы различия между законами организации и законами для организаций?
4. Что характеризуют условия применения и порядок функционирования зависимостей, законов и закономерностей? Где они содержатся?

Объективные законы организации

Универсальные

Специфические

Фоновые

Основополагающие

Рис. 2.1.7 - Типология объективных законов организации

«Закон синергии»

**Потенциал организации**

В любой организации имеется помещение, технологическое оборудование, персонал, материалы, комплектующие изделия и т.д. Эти ресурсы составляют потенциал организации, ее способность к деятельности. Слово «потенциал» происходит от латинского potentia - сила и обозначает *и*сточники, возможности, средства, ресурсы и запасы, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи. Потенциал зависит от каждого из работников и их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Он может быть имущественный и интеллектуальный, осязаемый и неосязаемый (см. рис. 2.1.8).

Имущественный

комплекс

Интеллектуальный

комплекс

Общий потенциал организации

Рис. 2.1.8 - Составляющие общего потенциала компании

К осязаемому потенциалу относят все то, что входит в имущественный комплекс компании или отражено в каких-либо документах - в виде отчетов, методик, правил и т.д. Например, основные и оборотные фонды, дебиторская задолженность, денежные средства на расчетном счете и в кассе компании, должностные инструкции, инновационный и научный задел, профессионализм персонала, технология производства, система производства и управления. К неосязаемому потенциалу относят техническую, научную, производственную и информационную ауру, созданную работниками во внутренней и внешней среде, в т.ч.: имидж, открытость, честность, высокая техническая и социальная требовательность, надежность.

Потенциал компании может быть представлен в десяти взаимодополняющих видах: производственный, организационный, экономический, социальный, технологический, психологический, правовой, экологический, этический и политический. Рассмотрим некоторые из них.

**Производственный потенциал** определяется технологическими возможностями компании по производству продукции (объем, качество, имидж, перспектива и др.). **Организационный потенциал** связан с возможностью персонала компании реализовать потребности и интересы работников и общества в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке. Так, в некоторых характеристиках, представляемых кандидатами на должность, отмечаются организационные способности. **Экономический потенциал** определяет наличие или возможность компании функционировать в условиях простого или расширенного воспроизводства продукции. Это основной потенциал, характеризующий стабильность или ликвидировать компании и определяющий темп достижения основной цели - получение максимальной прибыли. **Социальный потенциал** также может рассматриваться как возможность персонала компании реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе. **Технологический потенциал** определяется возможностью персонала компании достичь результатов, запланированных в бизнес-плане. **Экологический потенциал** связан с возможностью персонала компании реализовать экологические цели компании и общества в целом, а также с реализацией потребностей человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни. **Политический потенциал** определяется возможностью персонала компании достичь результатов в области удовлетворения потребностей и интересов в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

**Признаки достижения синергии в организации**

Достаточно трудно заранее определить необходимые ресурсы и условия их использования для достижения синергии. Это можно делать либо приобретая собственный опыт в процессе перебора различных ресурсов в деятельности компании и дальнейшего отслеживания экономического или социального результата, либо используя опыт успешных компаний. Оценка синергетического эффекта может идти косвенно - как части (составляющей) экономической, социальной, организационной, технологической, экологической, правовой или идеологической эффективности. Прямые методы оценки синергетического эффекта находятся в стадии разработки. Ниже приведен набор типовых ситуаций, в какой-то мере характеризующих приближение деятельности компании к синергетическому эффекту:

* длительная и качественная работа оборудования без поломок;
* использование замороженных ресурсов, в т.ч. находящихся в личном пользовании;
* доверительные отношения между сотрудниками;
* снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
* поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
* соотношение разработанных и принятых для внедрения рационализаторских предложений и изобретений;
* уменьшение объема услуг сторонних организаций;
* рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
* стимулирование интереса работников к повышению профес­сионального образования;
* активное приобретение работниками акций своей компании;
* выработка и поддержка традиций организации;
* усиление технологической и организационной дисциплины;
* усиление лояльности к своей организации и непосредствен­ному руководству;
* сокращение количества оперативных совещаний и увеличе­ние количества стратегических;
* снижение усталости работников;
* устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям;
* благотворительная деятельность;
* постоянный спрос на продукцию;
* хорошее настроение в коллективе;
* улыбчивость работников.

Руководитель должен стремиться усиливать имеющиеся поло­жительные ситуации и формировать недостающие.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение понятия «потенциал организации».
2. Перечислите составляющие общего потенциала компании.
3. Назовите десять взаимодополняющих разновидностей потенциала компании.
4. Каким образом оценивается синергетического эффект?
5. Каковы признаки достижения синергии в организации?

«Закон самосохранения»

**Характеристика уровней самосохранения**

Существуют семь уровней самосохранения. Каждый уровень включает диапазон значений параметра самосохранения и комментарии - варианты необходимых решений (табл. 1).

Параметр самосохранения (Сс) рассчитывается путем деления разности потенциалов созидания и разрушения на потенциал созидания:

Сс = ( (С-Р) / С ) \*100%

Таблица 2.1.2 - Параметры самосохранения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Диапазон  значений,  % | Варианты решений и комментарии |
| 1 | (-1000) - (-100) | Разрушительные факторы очень сильны для компании и дополнительная помощь вряд ли ей поможет. Компанию следует ликвидировать. |
| 2 | (-40) –  (-10) | Для старых компаний это возможно кратковременный период спада в общем цикле «подъем-спад». В противном случае компанию необходимо ликвидировать или реорганизовывать.  Новые компании необходимо либо ликвидировать, либо находить новые ресурсы созидания. |
| 3 | 0 | Если ситуация кратковременна, то это эпизод в обычной конкурентной борьбе за выживание. Если же ситуация затягивается, то необходимо принимать кардинальные решения. |
| 4 | 10 - 50 | Нормальная ситуация в рыночной экономике. |
| 5 | 100 - 200 | Благоприятная ситуация в рыночной экономике |
| 6 | 300 - 500 | Компания работает в незаконно льготных условиях. Это может вызвать открытое недовольство аналогичных компаний. Такая ситуация служит сигналом к скорой расплате (наказанию) |
| 7 | 600 - 1000 | Обычно эта ситуация связана с индивидуальным лоббированием интересов компании или отмыванием «грязных денег». Компанию следует немедленно ликвидировать. |

При 1-м и 7-м уровне организацию необходимо ликвидировать, 2-й уровень самосохранения должен учитывать цикличность развития компании. Как и в природе интенсивность в деятельности компании может циклично изменяться (спад и подъем) в зависимости от сезона года, покупательной способности населения, экономического и политического состояния внешней среды. Спад и подъем в деятельности компаний имеет довольно продолжительный временной лаг (инерционность). Так, спад длиться в среднем 2,8 года, а подъем продолжается в течение 3 лет. Поэтому у руководителей организации достаточно времени для реализации необходимых решений. Типовые показатели устойчивости компаний - это 3-й, 4-й и 5-й уровни самосохранения.

Постоянное сопоставление фактического параметра самосохранения компании с нормативами позволяет своевременно заметить надвигающуюся опасность, оперативно отреагировать на нее и с большей вероятностью избежать или уменьшить неприятности.

Оценка параметра самосохранения компании и сравнении ее с нормативами необходима и для службы безопасности организации, в т.ч. личной безопасности ее руководителей. Уровни 3-й, 4-й и 5-й самосохранения сводят к минимуму вероятность угроз и неприятностей, а уровни 1-й, 2-й, 6-й и 7-й существенно усиливают криминогенную обстановку вокруг компании и ее руководителей, а также увеличивают расходы на службы безопасности.

**Типовые варианты реализации закона самосохранения**

Возможны три варианта реализации закона самосохранения в компании.

**Первый вариант.** Руководитель и подчиненные ничего не знают о законе самосохранения.

Характер стихийного действия закона. На 4-м, 5-м и начале 6-го уровней самосохранения компания функционирует успешно. Закон себя практически не проявляет и у руководителя нет оснований для беспокойства. При нарастании неблагоприятных воздействий (увеличивается потенциал разрушения) и фактическом переходе компании к 1-му, 2-му и 3-му уровням самосохранения организация в лице всего коллектива начинает сопротивляться (наращивать потенциал созидания). Это реализуется за счет мобилизации имеющихся ресурсов, в т.ч. увеличения продолжительности рабочего дня, поиска новых рынков сбыта, совершенствования технологии производства. Но иногда действие закона самосохранения приводит к спонтанным и криминальным решениям, в.т.ч. подделкам финансовых документов, обманам, налоговым преступлениям и т.д. Естественно стремление быстро нарастить потенциал созидания приводит к неоправданным и часто невосполнимым затратам. Например, увеличивают производство продукции на тех же производственных мощностях, что часто приводит к ухудшению качества и большому количеству рекламаций; берут срочные кредиты у КБ или компаний, оставляя в качестве залога готовую продукцию или ликвидную недвижимость. Не всегда организации удается расплатиться с кредиторами в срок. Действие закона приводит к быстрому уменьшению потенциала созидания. Данный вариант предполагает действие закона самосохранения в условиях типичной добросовестной работы персонала на уровне здравого смысла. При этом, закон будет действовать сам по себе. Он может быть полезным, нейтральным или губительным для той или иной организации, процесса, конкретных людей.

**Второй вариант.** Руководитель знает о законе, а его подчиненные нет.

Характер действия закона. На 4-м, 5-м и начале 6-го уровней самосохранения, когда наблюдается стабильность в преобладании потенциала созидания руководитель своими решениями лишь стабилизирует требуемый уровень самосохранения. Персонал при этом ощущает стабильность и уверенность. Работники не думают о формировании долгосрочных ресурсов выживания. Решения руководителя по упреждающим мероприятиям подчиненные будут воспринимать как расточительство или непрофессионализм. Возможно и противодействие при выполнении заданий даже открытый саботаж. При перемещении организации в неблагоприятные уровни самосохранения (1-й, 2-й, 3-й или 7-й) персонал начнет активизироваться, часть из них покинет организацию, уменьшив тем самым потенциал созидания компании, а другие будут предла­гать руководителю скороспелые, часто сомнительные варианты наращивания потенциала созидания или ослабления потенциала разрушения. Предыдущие действия руководителя подчиненными также будут восприниматься как неправильные. Этот вариант очень тяжелый для руководителя и подчиненных.

**Третий вариант.**Руководитель и подчиненные знают закон самосохранения, а также благоприятные уровни и варианты необ­ходимых действий.

Характер действия закона.На 4-м, 5-м и начале 6-го уровней самосохранения, руководитель и подчиненные формируют необ­ходимые ресурсы для стабилизации деятельности компании в слу­чае возникновения разрушительных форс-мажорных ситуаций, из­менений структуры спроса на продукцию, изменений курсов цен­ных бумаг и др. Руководитель и подчиненные достигают взаимо­действия по ключевым вопросам развития отдельных подразделений и компании в целом. Основные направления совместной деятель­ности:

* инновационная деятельность,
* маркетинговые исследования,
* создание благоприятного социально-психологического климата в каждом подразделении,
* улучшение качества управленческой и производственной деятельности,
* формирование устойчивых связей с клиентами, поставщиками и потребителями, муниципальными и федеральными органами власти.

При данном варианте практически будут реализоваться планы доставок сырья, оборудования, комплектующих изделий в конкретное время, на конкретное место. Такой вариант действия за­кона привел, в частности, в Японии к новому методу производства — производства «с колес», когда все необходимые изделия для производства привозят в требуемое время и место от поставщиков. При таком методе компания может существенно сократить запасы материалов и комплектующих изделий, уменьшить площади склад­ских помещений и численность обслуживающих их работников. Третий вариант предполагает действие закона самосохранения в условиях профессионального подхода персонала к своей деятель­ности в рамках их прав и полномочий. При этом закон будет действовать по заранее подготовленному сценарию, принося пользу для той или иной организации, процесса, конкретных людей.

**Параметры, влияющие на уровень самосохранения организации**

Текущее состояние компании зависит от ряда внутренних и внешних факторов.

**Внутренние факторы:**

- философия организации;

- принципы ее деятельности;

- уровень квалификации персонала;

- эффективность реализации мотивов и стимулов, потребностей и интересов работников;

- использование ресурсов и технологии;

- уровень коммуникаций;

- степень сочетания функций и структуры управления;

- качество и уровень реализации маркетинга.

**Внешние факторы:**

* социальная, демографическая и психологическая обстановка в стране,
* экономическая и политическая ситуация;
* покупательная способность населения;
* состояние развития науки и технологии;
* уровень культуры, в том числе культуры взаимодействия между организациями.

Внутренние факторы в основном управляемы со стороны руководителя, а внешние — нет. Профессионально формируя внутренние факторы деятельности компании, руководитель может существенно повысить созидательный потенциал организации. Для это­го, в частности, необходимо:

* совершенствовать социально-психологический климат в коллективах;
* добиваться оптимального сочетания структуры и выполняемых функций;
* развивать инновационную деятельность;
* постоянно повышать профессионализм персонала;
* иметь хорошую информационную сеть связи с клиентами, поставщиками и потребителями;

- создавать союзы взаимного страхования с аналогичными организациями;

- в уставном капитале организации увеличивать долю ликвидного имущества.

Перечисленный набор дает качественное представление о направлении работ по усилению устойчивости организации к внешним возмущающим воздействиям.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Каким образом определяется параметр самосохранения?
2. Сколько существует уровней самосохранения? Охарактеризуйте их.
3. Зачем необходимо оценивать параметр самосохранения компании и сравнивать его с нормативами?
4. Какие варианты реализации закона самосохранения в компании возможны?
5. Какие факторы влияют на уровень самосохранения организации?
6. Каким образом руководитель может повысить созидательный потенциал организации?

«Закон развития»

**Особенности принципов эластичности, непрерывности и стабилизации**

**Принцип эластичности.** Каждая компания пытается сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий. Компании по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от имиджа, профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровней самой организации. Эластичность в свою очередь может иметь три уровня: высокая, средняя и низкая эластичность.

Высокая эластичность характеризуется быстрым и плавным реагированием на возмущающие воздействия. Низкая эластичность проявляется в длительном ожидании и принятии неадекватных решений. Примеры высокой эластичности:

При скачкообразном увеличении спроса на продукцию, компания быстро подключает резервные мощности, привлекает смежные организации и оперативно увеличивает объем выпуска.

При существенном уменьшении спроса на продукцию, компания в короткие сроки разработала, освоила и стала выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом.

В таблице 2.1.3 приведены факторы, способствующие увеличению или уменьшению эластичности.

**Принцип непрерывности.** Процесс изменения потенциала компании R идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения. Приобретение компанией новых ресурсов постепенно изменяет общий потенциал компании. Кажущаяся дискретность (прерывистость) его изменения чаще объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая к новому качеству или количеству. Например, компания приобрела 20 пачек писчей бумаги и 4 стола для компьютеров. Затраченные финансовые ресурсы не дадут увеличения производительности или качества продукции сразу, эти изменения проявятся лишь через некоторое время.

Таблица 2.1.3 - Факторы, влияющие на эластичность организации

|  |  |
| --- | --- |
| **Увеличение эластичности** | **Уменьшение эластичности** |
| 1. Наличие в компании группы развития | 1. Разработка всех стратегических решений высшим руководством компании |
| 2. Университетская подготовка основного персонала | 2. Узкопрофессиональная подготовка основного персонала |
| 3. Ротация кадров | 3. Сокращение текучести и перемещений кадров |
| 4. Универсализация производства | 4. Специализация производства |
| 5. Частичная изоляция от внешней среды (создание собственной инфраструктуры) | 5. Сильная зависимость от внешней среды |
| 6. Резервирование и (или) страхование ключевых элементов компании | 6. Работа на всех производственных мощностях |
| 7. Унификация выпускаемых изделий и их состыковка с другими. Введение ГОСТов и ОСТов | 7. Несоблюдение обязательных норм габаритов и характеристик изделий |

**Принцип стабилизации.** Компания стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла. К ним относятся этапы зрелости и насыщения. Этот принцип основан на потребности человека, коллектива и общества в стабильности. За время существования компании эффективность ее деятельности претерпевает значительные изменения, а на этапе «крах» (ликвидация) уменьшается до нуля. Улучшение работы компании и временное расширение этапов зрелости и насыщения должно проводиться профессионально за счет ряда факторов, в том числе за счет подключения новых ресурсов на каждом этапе развития компании или ее продукции.

Соблюдение принципа стабилизации очень важно во всех процессах, происходящих в компании. Например, для стабилизации высокого профессионального уровня персонала компании необходимо создать систему периодического обучения (повышения квалификации) сотрудников. Если такое обучение не организовано, этот процесс все равно будет идти, но спонтанно и неэффективно.

**Вопросы для самоконтроля**

1. В чем заключается принцип эластичности?
2. Охарактеризуйте существующие уровни эластичности.
3. Какие факторы и каким образом влияют на эластичность организации?
4. В чем заключается принцип непрерывности?
5. В чем заключается принцип стабилизации?

«Закон информированности-упорядоченности»

**Следствия закона информированности-упорядоченности**

Следствие 1. «Достижение максимальных значений всех характеристик информации приводит к дезинформации».

Существует естественное максималистское стремление человека и компании приобрести больше информации абсолютно достоверной, сверхвысокой ценности, да еще секретной. Это приводит к большим затратам финансовых средств, информационной избыточности, криминальным источникам, к перенасыщению информации цифрами, таблицами, графиками и т.д. В результате создаются проблемы обработки, хранения и оценки полученной информации.

Следствие 2. «Информированность работника после достижения ею верхнего критического уровня переходит в компетентность работника».

Каждый работник повышает свою квалификации, изучая литературу, посещая лекции и семинары. При этом информации не сразу переходит на уровень теоретических или практических знаний. Часть ее теряется, часть постепенно накапливается, объединяется с другой, создавая некоторый цельный набор в какой-либо области. Достигнув необходимого объема и пропорций, эта информация становится полезной для решения конкретных задач, а ее носитель приобретает новый уровень компетентности (см. рис. 2.1.9).

Уровень компетентности

Высокий

Средний

Низкий

Объем информации

Значительный

Средний

Небольшой

Рисунок 2.1.9 - Качественное влияние объема информации на уровень

компетентности

**Особенности характеристик информации: объем воспринимаемой  
информации, ее достоверность, ценность, насыщенность**

Управленческая информация используется для подготовки решений в социальной системе. Эти решения направлены на стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании, управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой. Управленческую информацию достаточно полно описывают пять основных характеристик: объем, достоверность, ценность, насыщенность.

**Объем информации** рассматривается с двух сторон: как объем символьной и воспринимаемой информации. Для информационных систем более важное значение имеет объем символьной информации, который измеряется количеством букв, знаков, символов и обычно выражается в байтах, страницах, томах. Для социальных систем (персонала, компании) основное значение имеет объем воспринимаемой информации, который характеризует необходимую полноту информации о каком-либо объекте управления. Объем воспринимаемой человеком информации зависит от символьного объема, формы представления (текст, графика, формулы, звук, изображение), сложности самой информации или алгоритма ее обработки, временного интервала на ее обработку, индивидуальных характеристик человека, текущего состояния объекта управления (стабильное, меняющееся, аварийное (паническое)).

Выделяют **три уровня объема воспринимаемой информации**: информационная избыточность, минимальный уровень, недостаток информации (информационный голод). Информационная избыточность необходима для подготовки особо ответственных решений. Информационная избыточность достигается в результате дублирования информации о каком-либо явлении или процессе, поступающей от разных источников. При этом качество решения повышается, однако увеличивается время на подготовку решения и общая стоимость информации. Недостаток информации получается из-за отсутствия доступных источников информации, отсутствия самой информации в силу новизны явления или процесса, недостаточного профессионализма информационных работников, искусственной монополизации информации различными организациями (частная или государственная коррупция).

Монополизация реализуется в засекречивании (обоснованном или необоснованном) части необходимой информации, а также в стремлении отдельных лиц или организаций монопольно обладать информацией для повышения их социального и материального статуса.

Недостаток информации увеличивает затраты времени и затрудняет выработку правильного решения, а также повышает неопределенность и риск. В то же время, как показывает практика, недостаток информации способствует активизации творческой мысли работников по поиску нестандартных решений. Иногда это приводит к положительным результатам, однако чаще - к отрицательным. Увеличению объема информации способствует процесс демократизации продвижения информационных потоков (internet). При этом обеспечивается широкий доступ к интересующей информации всех заинтересованных лиц. Параметры объема управленческой информации являются, в общем случае, величиной субъективной. Один и тот же набор информации для одного специалиста может оказаться избыточным, а для другого - недостаточным. Поэтому часто в компаниях стремятся получить как можно больше информации («информация для дурака»). Общий объем информации обычно оценивается как избыточный. Минимальный уровень - это минимальный объем информации для конкурентного субъекта управления, при котором он может принять обоснованное управленческое решение. Этот уровень следует подстраивать под конкретного человека. Данный уровень имеет лучшее соотношение между затратами на информацию и полученными результатами.

Руководителю компаний постоянно решают довольно сложную задачу: какую информацию и в каком объеме следует представлять тому или иному работнику?

**Достоверность информации** - это отношение набора верной (истинной) информации к общему объему информации, полученной информантом и выраженной в процентах. Достоверность имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (80-90%) и негативный (менее 70%). Она во многом зависит от методики документооборота, количества людей, принимающих участие в сборе, передаче и обработке информации, а также от их профессионализма. Об одном и том же событии можно получить разную информацию в зависимости от методики ее сбора и обработки (см. рис. 2.1.10 и рис. 2.1.11).

Достоверность зависит также от времени обработки и передачи информации. Многие компьютерные системы поддержки решений основаны на выдаче требуемых сведений в реальном масштабе времени, то есть время, выделяемое на получение первичной информации, создание различных справок и отчетов ничтожно мало. В противном случае даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к руководителю или специалисту из надежного источника, но слишком поздно, может стать недостоверной и дезориентировать его.

Достоверность может быть повышена за счет:

* создания системы оперативного получения информации от непосредственного источника ее создания или обработки;
* формирования собственной системы информаторов;
* повышения профессионализма информационных работни­ков и сокращения количества людей, принимающих участие в ее передаче, обработке и хранении;
* информационной избыточности сведений.

**Руководители,**

**специалисты**

высокий

профессионализм

высокий уровень достоверности

информации

Информационная служба: секретари, референты, посыльные, помощники, диспетчеры

низкий и средний профессионализм

низкий и средний уровень достоверности информации

Исполнители

высокий

профессионализм

Большой риск невыполнения или ненадлежащего выполнения заданий руководителей или специалистов

Рисунок 2.1.10 - Неэффективная система документооборота

**Руководители,   
специалисты**

высокий

профессионализм

высокий уровень достоверности

информации

Информационная служба: компьютерные сети, автоматизированные рабочие и места

высокий интеллектуальный и технический уровень

высокий уровень достоверности

информации

высокий

профессионализм

Исполнители

Высокое качество выполнения заданий руководителей или специалистов

Рисунок 2.1.11 - Эффективная система документооборота

**Ценность**характеризует информацию как материальную или интеллектуальную продукцию, имеющую потребительную стои­мость. Она определяется снижением затрат материальных или интеллектуальных ресурсов (материалов, времени, денег) или по­вышением прибыли на принятие правильного управленческого решения. Выделяют **четыре уровня ценности информации**: нуле­вой, средний, высокий и сверхвысокий.

Нулевому уровню соответствует искаженная, некачественная, ложная, неверная, недостаточная, недостоверная, неточная, неэф­фективная, ошибочная, повторяющаяся, противоречивая и фиктивная информация. Данный уровень переводит термин «инфор­мация» в термин «данные». Часто нулевой уровень приводит к ошибочным решениям, наносящим ущерб компаниям.

Среднему уровнюсоответствует информация, полученная от высокопрофессиональных специалистов компании, работающих в системе программно-целевого или регламентного управления. Ее наделяют такими характеристиками как доказательная, достоверная, качественная, лаконичная, материальная, необходимая, основная, полезная, своевременная, точная. К ней относятся рационализаторские предложения, новые проекты, товары и услуги, удовлетворяющие новый набор интересов человека или общества.

Высокому уровнюсоответствует информация, созданная в научно-исследовательских учреждениях, венчурных компаниях, работающих в системе инициативных технологий управления. К ней относятся изобретения, научные открытия, новые идеи, инновационные технологии, маркетинговые исследования, имитационные модели организаций, товары и услуги, удовлетворяющие новому актуализированному набору существующих потребностей или же новым потребностям человека или общества.

Сверхвысокому уровнюсоответствует информация, полученная в исследовательских центрах и признанная мировым сообществом как выдающаяся. Свидетельством этого является присуждение ученым и практикам международных премий (Нобелевской, Мира и др.).

Представленные уровни носят субъективный характер. Для одного специалиста поступившая информация может иметь нулевой уровень, а для другого - средний, в зависимости от квалификации специалиста и сложности порученного задания.

**Насыщенность информации**(Н) характеризуется соотношением объема профессиональной (П) и фоновой (Ф) информации в каком-либо тексте документа или сообщения, предназначенных для ознакомления с ними работников организации:

Н = [П / ( П + Ф )] х 100%.

Профессиональная информация содержит данные в виде текста, цифр, рисунков, таблиц, звука, видеоизображении. Она отра­жает суть рассматриваемого задания и служит для решении кон­кретных проблем управления или производства. Например, бухгалтерский отчет для налоговой инспекции включает множество форм, заполненных по определенным правилам.

Фоновая информация служит для лучшего восприятия работником профессиональной информации за счет улучшении настроения, поднятия эмоционального уровня или предварительной настройки внимания на заданную тему. Фоновую информацию необходимо готовить с такой же тщательностью как и профессиональную. Они должны гармонировать друг с другом. В состав фоновой информации можно включать: слова приветствия или участия; шутки или анекдоты, связанные с тематикой задания; сведения о материальном и моральном стимулировании; вспомогательную и вводную информацию. Отсутствие фоновой информации приводит к быстрой утомляемости человека от профессиональной информации, поэтому она плохо воспринимается. Например, многие люди быстро «уходят в себя» или засыпают при чтении очень серьезной книги или прослушивании слишком долгого доклада.

Избыток фоновой информации может привести к отвлечению внимания работников от сути рассматриваемого вопроса, пере­ключению его внимания на несущественные детали.

Выделяют **три уровня насыщенности**:

* высокий(около 100%) — фоновой информации практически нет,
* нормативный(около 70%) - объем профессиональной информации 70%, фоновой - 30%,
* низкий(менее 50%) — объем профессиональной информации менее 50%, фоновой - более 50%.

Большая часть деловой информации в компаниях пока имеет высокий уровень насыщенности - отчеты, реклама, собрания, приказы и т.д. Такой уровень постепенно исчерпывает себя в со­временном менеджменте.

Нормативный уровень - это самый приемлемый уровень на­сыщенности информации для эффективной организации управ­ленческой деятельности.

**Условия, влияющие на уровень открытости управленческой   
информации**

**Открытость информации**характеризует широту ее использова­ния. Наличие конкурентной среды ставит перед руководителем две взаимоисключающие задачи: значительную часть информации надо скрывать от конкурентов, а для привлечения покупателей необходимо выдавать ее как можно больше в виде рекламы, прайс-листов др. Как же следует поступать руководителю?

Выделяют **три уровня открытости информации**:

**-** секретная (государственная тайна) — отражает глобальные потребности государства (в безопасности и стабильности, частич­но—в прибавочном продукте). Она имеет ограничения на исполь­зование. Степень секретности информации отражается в трех гри­фах: особая важность, совершенно секретно, секретно. Работникам, которым доверена секретная информация, вменяются опре­деленные требования и они должны получать дополнительное материальное вознаграждение. В компаниях, не имеющих специ­ального государственного заказа, такой информации не должно быть.

- конфиденциальная (служебная) - отражает корпоративные потребности и интересы формальных и неформальных организа­ций. Информация имеет ограничения на использование. Эти ог­раничения определяются руководством компании или лидерами неформальных образований. Например, в некоторых компаниях запрещены личные разговоры сотрудников разных подразделений. С этой целью составляется график непересекающихся обедов, об­щественных мероприятий на территории компании.

Статья 139, пункт 1 ГК РФ гласит, что информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда она имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

Обычно руководители компаний причисляют к конфиденциальной информацию с высоким уровнем ценности, в том числе:

- кадровый и профессиональный состав;

- сведения о партнерах и клиентах;

- инновационный задел;

- имущественное положение организации;

- инвестиционные программы и планы инвестиций;

- методы изучения рынка сбыта и продаж;

- способ производства продукции и структура цены;

- условия сделок и контрактов;

- данные бухгалтерского учета.

Считается, что утечка 20% конфиденциальной информации может привести организацию к краху.

- публичная (открытая) - отражает разносторонние интересы общества и личности. Информация не имеет ограничений на использование. К ней относятся публикации в средствах массовой информации, сведения, полученные на публичных выставках, презентациях, материалы лекций.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте следствия закона информированности-упорядоченности?
2. В каких целях используется управленческая информация?
3. Перечислите основные характеристики управленческой информации.
4. Охарактеризуйте существующие уровни объема воспринимаемой информации.
5. Какие уровни ценности информации выделяют?
6. Чем характеризуется насыщенность информации? Перечислите существующие уровни насыщенности информации.
7. Какие факторы влияют на уровень открытости управленческой информации?