Семинар 4 на тему «Принципы статической и динамической организации»

**Статическое и динамическое состояние организации**

Любая компания проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации. Эти этапы характеризуются решением внутренних проблем в компании, причем, внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов для регистрации компании, организации ее деятельности, преобразовании или ликвидации.

Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

Исходя из материалов о взаимосвязи законов организации, можно составить перечень законов, которые могут быть эффективными для статического и динамического состояний компаний (см. табл. 1).

Таблица 1 Соответствие законов организации состоянию организации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование состояния компании | Наименование законов организации |
| Статическое состояние (Этапы Э1 и Э8 ЖЦК) | Закон синергии (ЗС)  Закон композиции-пропорциональности (ЗКП)  Закон информированности-упорядоченности (ЗИУ)  Закон самосохранения (ЗСС)  Закон единства анализа и синтеза (ЗЕАС) |
| Динамическое состояние (этапы Э2, Э3, Э5, Э6 и Э7 ЖЦК) | Закон развития (ЗР)  Закон информированности-упорядоченности (ЗИУ)  Закон композиции-пропорциональности (ЗКП) |

Выйти в статическое состояние можно из любого этапа ЖЦК двумя путями:

- постепенным накоплением продукции на складе для компенсации временного свертывания производства, для сокращения, наращивания или реструктуризации производства. При этом не будет потери рынка продаж;

- свернуть производство старой продукции и провести сокращение, наращивание или реструктуризацию производства с целью выпуска продукции, более полно удовлетворяющей потребности и интересы покупателей или инновационной продукции.

**Принципы статического состояния организации**

К принципам статического состояния организации относятся: принцип приоритета цели, принцип приоритета функций над струк­турой и принцип приоритета субъекта управления над объектом.

**Принцип приоритета цели.** «В системе: «целъ-задача-функция-структура-персонал» наивысший приоритет должна иметь цель, за­тем задача и далее функция, структура и персонал».

При создании, сокращении, объединении, реструктуризации или ликвидации компании наиболее хорошо должна быть разра­ботана общая цель («семь раз отмерь - один раз отрежь»). Общая цель должна быть представлена более мелкими целями по облас­тям деятельности (экономическими, организационными, техноло­гическими и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель полученного набора должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается организационная структура наиболее приемлемого вида. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников компании. Таким образом, основное внимание должно быть уделено целям компа­нии, затем набору задач и функций, организационной структуре и персоналу. Разный объем внимания не означает, что к формированию цели нужно относиться очень профессионально, а к персоналу можно подходить «спустя рукава», то есть непрофес­сионально; Каждый элемент являет­ся важным для эффективной деятельности будущей компании.

**Принцип приоритета функций над структурой.** «При создании ком­паний в системе «функция—структура» наивысший приоритет должны иметь функции».

Компанию можно создать двумя вариантам. По первому вари­анту руководитель может полностью скопировать структуру ка­кой-либо однотипной образцовой на его взгляд компании с набо­ром уже выполняемых функций - это метод «бенчмаркинг». По второму варианту руководитель должен сначала сформировать пол­ный набор необходимых функций и затем по этому набору созда­вать организационную структуру. Этот вариант может учесть теку­щие (а не прошлые) потребности в наборе функций, отражающие реальный момент. Практика показывает, что 60— 80% учредителей компаний, облегчая себе труд, предпочитают копировать сущест­вующие структуры. Результаты такого облегчения проявляются достаточно быстро и весьма негативно. В качестве примера можно привести стратегию спецслужб США по «утечке» секретной воен­ной информации. Эта стратегия заключалась в следующем: после того как секретная технология производству военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в СССР как особо секретную, как последнее слово в технике». Время, потра­ченное советскими конструкторами на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уров­нях новых военных технологий двух супердержав. А в США уже серийно реализовывалась новая и их конструкторы приступили к разработке более совершенной. И так по циклу.

**Принцип приоритета субъекта управления над объектом.** «При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников».

Обычно новое подразделение или компания создается с целью удовлетворения каких-то важных потребностей или интересов. Вначале подбирается руководитель или специалист, который мо­жет профессионально реализовать поставленную цель. А затем новый руководитель или специалист подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

**Принципы динамического состояния организации**

К ним относятся: принцип приоритета персонала, принцип приоритета структур над функциями и принцип приоритета объ­екта управления над субъектом.

**Принцип приоритета персонала**. «В системе: цель-задача-функ­ция-структура-персонал наивысший приоритет должен иметь пер­сонал, затем структура, функция, задача и цели».Любая компания создается людьми и для людей. Вспомним глобальную цель управ­ления социальными процессами: «Максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности и общества». При функцио­нировании компании главное внимание должно уделяться вопро­сам, связанным с управлением персоналом, стимулированием их деятельности. Человек является основным производителем приба­вочного продукта. Поэтому следует формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые именно для него. В случае воз­никновения - проблем с персоналом, необходимо корректировать цели компании, набор конкретных задач, набор функций с воз­можным изменением организационной структуры.

**Принцип приоритета структур над функциями.** «Для действующих компаний в системе «функция-структура» наивысший приоритет должна иметь структура».

В действующих компаниях со временем отлаживаются взаимо­связи между элементами структуры, лишние постепенно отмира­ют, а недостающие постепенно появляются. Таким образом, на каждый момент времени в любой компании имеются либо ненуж­ные, либо недостающие в какой-то мере подразделения, которые через какое-то время будут или упразднены, или созданы без столк­новений и антагонизмов. Для каждой компании создается уни­кальная организационная структура, благотворно влияющая на деятельность компании. Для сохранения этого благополучия име­ется очень небольшой диапазон изменения этой структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев. Эти изменения вызываются желанием ввести новые или сократить ста­рые функции производства и управления. Широкое изменение функций производства и управления многими руководителями трактуется как большая гибкость системы управления. Однако при превышении этого диапазона компания может не справиться с новыми функциями.

**Принцип приоритета объекта управления над субъектом.** «В дей­ствующей компании при замене руководителя или реорганизации под­разделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделе­ния относительно будущего руководителя».

Будущие руководители и специалисты подразделений компании должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчи­ненных. Руководство компании в первую очередь должно учиты­вать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность (нематериальный актив), на формирование которой были затраче­ны деньга компании. Обычно суммарный технический потенциал сформировавшегося коллектива существенно выше потенциала ру­ководителя. Поэтому новый руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива. Кроме того, подчиненные вправе рассчиты­вать на то, что новый руководитель будет не хуже прежнего. Таким образом, экономические, технологические и социальные мотивы достаточно существенны для реализации данного принципа.

В практической деятельности некоторых директоров компаний приоритет отдается новому руководителю или специалисту. При этом сразу после назначения нового руководителя производятся серьезные перестановки или он приводит свою команду подчинен­ных, а прежний коллектив либо увольняется, либо перераспределя­ется в другие коллективы. Обычно это плохо кончается, так как теряются связи, каналы неформальной информации, навыки и т.п.

**Общие принципы организации (принципы оптимальности)**

1. **Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.** «В каждой компании должно быть найдено наилучшее сочетание объемов административных, технологических и патронажных функций производства и управления».

Потребность человека во власти, самовыражении и самопроявлении побуждает многих руководителей усиливать централизацию производства и управления. Это свидетельствует о наличии «синдрома большого бизнеса», при котором существенно нарастают трудности как в производстве так и в управлении. Данный принцип требует вовремя производить объединение или разъединение компаний или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы являются снижение спроса на товары, рост затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений персонала.

2. **Принцип прямоточности.** «Производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений».

Например, внедренный в компаниях Форда технологический конвейер резко повысил производительность труда и позволил унифицировать большинство операций сборки и отладки. Это нововведение отменяло промежуточные склады, длительные межцеховые перевозки, во время которых часть деталей обычно повреждалась, терялась или расхищалась.

3. **Принцип ритмичности**. «Производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов».

Ритмичность обеспечивает согласованность производительности труда на различных участках единого технологического процесса.

4. **Принцип синхронизации (системный принцип).** «Среди производственных и информационных процессов или подразделений необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которой должны подстраиваться другие процессы или подразделения компании».

Динамика рыночных отношений требует достаточной гибкости в организации бизнес-процессов: что-то следует временно или постоянно усиливать, что-то - ослабить, кого-то - выделить и оказывать ему наибольшую поддержку, а кого-то - такой поддержки лишить.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Какие этапы жизненного цикла компании включает статистическая группа?
2. Какие этапы жизненного цикла компании включает динамическая группа?
3. Перечислите принципы статического состояния организации.
4. Перечислите принципы динамического состояния организации.
5. Перечислитеобщие принципы организации.