

УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

А. В. Тараканов, Б. Л. Скрынченко

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



**УДК 005 (075.8)**  
**ББК 65.291.21я73**  
**Т19**

**Рецензенты:**

*А.М. Кушинир* – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры «Таможенное право и организация таможенного дела» ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта»;

*А.Н. Алексеев* – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Московского университета имени С.Ю. Витте.

**Ответственный редактор**

д-р ист. наук, профессор *В.В. Орлов*

**Тараканов А.В.**

**Т19** Теория организации : учебное пособие для бакалавров / А.В. Тараканов, Б.Л. Скрынченко ; [отв. ред. В.В. Орлов]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. – 236 с. : ил.

ISBN 978-5-394-04329-1.

Рассмотрены теория организации, ее место в системе наук, эволюция взглядов на ее сущность и структуру, роль и место человеческого фактора, формирование организационных структур, функционирование, использование информационных технологий, адаптация их к рынку, интеграционные процессы, реорганизация и эффективность организационных изменений, перспективные тенденции развития организаций.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», а также другим экономическим направлениям и специальностям. Может быть полезно работникам органов законодательной и исполнительной власти, руководителям предприятий, сотрудникам органов местного самоуправления.

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.291.21я73

© Институт государственного  
администрирования, 2020

ISBN 978-5-394-04329-1

© Тараканов А.В., Скрынченко Б.Л., 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ</b> .....	6
<b>1.1. Организация как система</b> .....	6
Основные определения.....	6
Организационные отношения .....	7
Общие понятия систем. Классификация.....	10
<b>1.2. Социальные организации</b> .....	16
Виды социальных систем .....	16
Классификация организаций.....	25
Особенности социально-экономических организаций .....	27
Особенности организации человеко-машинных коммуникаций .....	28
<b>1.3. Хозяйственные организации</b> .....	31
Общие понятия хозяйственной организации.....	31
Организационно-правовые формы организации.....	34
Основные типы фирм по функциональному назначению.....	45
Элементы теории мотивации в хозяйственных организациях.....	46
<b>1.4. Теория организации и ее место в системе научных знаний</b> .....	48
Структура научной теории .....	48
Предмет теории организации.....	52
Пример создания элементов научной теории для малого бизнеса.....	55
Инновационные методики прорывов .....	61
<i>Основные термины и определения</i> .....	63
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	63
<b>Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	64
<b>2.1. Система управления организации</b> .....	64
Состав, структура и особенности .....	64
Японская и американская модели менеджмента.....	68
<b>2.2. Самоорганизация и самоуправление</b> .....	70
Регламентация и самоорганизация в процессе управления .....	70
Виды самоорганизации.....	71

Основные элементы самоуправления.....	73
Основные элементы самоорганизации.....	74
Схемы коммуникаций при самоорганизации .....	75
<i>Основные термины и определения.....</i>	<i>77</i>
<i>Контрольные вопросы и задания .....</i>	<i>77</i>
<b>Глава 3. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЗАКОНЫ</b>	
<b>ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>78</b>
<b>3.1. Закон синергии.....</b>	<b>78</b>
Основные элементы организации.....	78
Влияние потенциалов ресурсов, составляющих	
организацию, на ее общий потенциал.....	79
Признаки достижения синергии в организации .....	83
<b>3.2. Закон самосохранения .....</b>	<b>85</b>
Философия самосохранения.....	85
Стратегия предпринимательства .....	90
Усиление созидательных ресурсов организации	
за счет страхования .....	93
<b>3.3. Закон развития.....</b>	<b>100</b>
Философия развития .....	100
Закон и принципы развития .....	101
Бизнес-план – основа эффективной реализации	
закона развития .....	109
<i>Основные термины и определения.....</i>	<i>111</i>
<i>Контрольные вопросы и задания .....</i>	<i>111</i>
<b>Глава 4. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВТОРОГО УРОВНЯ .....</b>	<b>112</b>
<b>4.1. Закон информированности-упорядоченности .....</b>	<b>112</b>
Общие сведения об управленческой информации.....	112
Характеристики управленческой информации .....	116
Организация безопасности информации .....	125
Особенности закона	
информированности-упорядоченности.....	127
Основные понятия о рекламе.....	128
<b>4.2. Закон единства анализа и синтеза.....</b>	<b>129</b>
Анализ и синтез как элементы человеческого познания .....	129
Закон единства, его следствия и принципы выполнения .....	133
Методика управленческого анализа и синтеза организаций....	137

<b>4.3. Закон композиции и пропорциональности</b> .....	138
Философия гармонии .....	138
Закон композиции и пропорциональности (гармонии) .....	141
Принципы закона .....	143
Практика использования закона .....	144
<b>4.4. Специфические законы социальной организации</b> .....	146
Общее и особенное в социальных организациях .....	146
Принципы оптимизации деятельности людей .....	148
Принципы организации организации .....	149
Принципы организации людей .....	150
Взаимосвязь законов организации .....	152
<i>Основные термины и определения</i> .....	153
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	153
<b>Глава 5. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	155
<b>5.1. Принципы статической и динамической организации</b> .....	155
Организация организаций .....	155
Принципы статической и динамической организации .....	157
Принципы формирования процесса организации .....	161
<b>5.2. Принципы рационализации</b> .....	166
Философия рационализации .....	166
Элементы рационализма в деятельности организации .....	169
Нормативный метод измерения производительности организационных систем .....	171
Кружки качества .....	174
<b>5.3. Проектирование организационных систем</b> .....	176
Основы проектирования организационных систем .....	176
Формирование внутреннего механизма ОС .....	178
Формирование механизма внешних отношений ОС .....	179
Технология создания и регистрации организации .....	182
Организация смешанных обществ за рубежом и совместных предприятий в Российской Федерации .....	184
Свободные экономические зоны .....	189
Офшорная компания .....	190
Структура и содержание уставных документов .....	191
<i>Основные термины и определения</i> .....	196
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	196

<b>Глава 6. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>197</b>
<b>6.1. Организационная культура .....</b>	<b>197</b>
Общие понятия организационной культуры .....	197
Организационная культура личности .....	199
Организационная культура в компании .....	202
<b>6.2. Субъекты и объекты организаторской деятельности .....</b>	<b>207</b>
Общие сведения о субъектах и объектах организаторской деятельности .....	207
Организаторская деятельность субъектов государственного управления .....	209
Положения и должностные инструкции основных субъектов организаторской деятельности компаний .....	211
Должностные инструкции ряда объектов организаторской деятельности компаний .....	217
<i>Основные термины и определения .....</i>	<i>219</i>
<i>Контрольные вопросы и задания .....</i>	<i>219</i>
<b>Глава 7. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ .....</b>	<b>220</b>
<b>7.1. Контроллинг .....</b>	<b>220</b>
Философия развития и совершенствования организационных систем .....	220
<b>7.2. Контроллинг организации .....</b>	<b>223</b>
<i>Основные термины и определения .....</i>	<i>228</i>
<i>Контрольные вопросы и задания .....</i>	<i>228</i>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>229</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>230</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. Основной набор вопросов при составлении     бизнес-плана .....</b>	<b>231</b>

## Глава 1

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

В результате изучения настоящей главы студент будет:

*знать:*

– современные представления о роли научного знания в обеспечении экономического развития и конкурентоспособности предприятий;

*уметь:*

– использовать различные экономические ресурсы и инструменты управления инновационным процессом;

*владеть:*

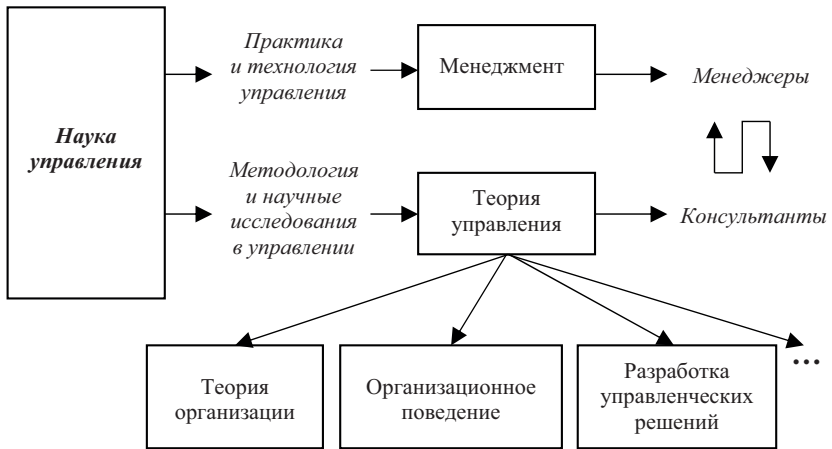
– методами анализа инновационной сферы организации, основами оценки экономической эффективности и выбора инновационных проектов, основами управления персоналом инновационной сферы организации.

#### 1.1. Организация как система

##### *Основные определения*

**Организация** – это одно из самых древних общественных образований на Земле. По сведениям археологов, при раскопках древнего Шумера (существовавшего около 5 тыс. лет до н.э.) были найдены глиняные таблички, на которых записаны сведения о коммерческой деятельности организованных групп людей.

Развитие организаций шло медленно, постепенно накапливался опыт их создания, появлялись известные в мире заводы, фабрики; талантливые руководители, фабриканты, заводчики и т.д. Постепенно расширялся состав общественных организаций. Первый научный подход к анализу организаций и процессу управления ими приписывают Фредерику Тейлору (США), который в 1911 г. опубликовал книгу «Принципы научного управления». С этого времени устойчивый общественный интерес к управлению социальными системами способствовал развитию всех направлений научных исследований в данной сфере, в том числе и организаций. Постепенно в наборе управленческих наук формируется новое научное направление – теория организации (рис. 1).



**Рис. 1.** Место курса «Теория организации» в системе науки управления

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

**Теория организации** – это научная организация организаций.

Организацию можно рассматривать как процесс и как явление. Термин «организация» происходит от лат. *organizo* – сообщать, стройный вид, устраиваю. Как процесс организация – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление организация – это объединение элементов для реализации программы или цели, действующей на основании определенных правил и процедур.

В Гражданском кодексе Российской Федерации определены основные формы построения юридических лиц и условия их функционирования. В современном виде типология организаций может быть представлена в виде схемы (рис. 2).

### ***Организационные отношения***

Термин «организация» имеет множество производных, например, организация производства, организованный человек, организатор, профсоюзная организация, дезорганизация и др.

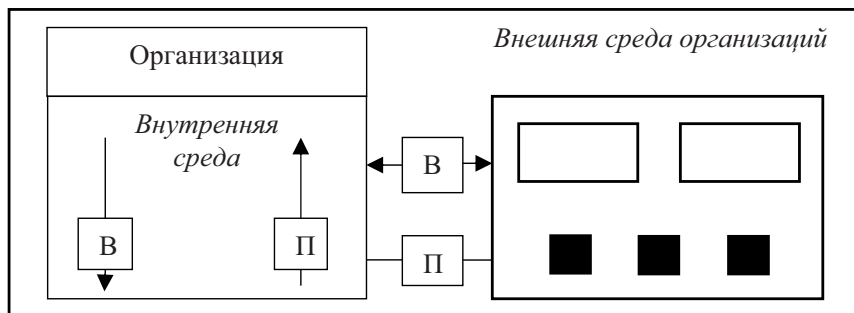




Рис. 2. Типология организаций

**Организация производства** – это форма, порядок соединения труда с вещественными элементами производства в целях обеспечения выпуска высококачественной продукции, достижения высокой производительности труда на основе лучшего использования производственных фондов и трудовых ресурсов.

**Организационные отношения** – это взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее (рис. 3) при создании, функционировании, реорганизации и разрушении организации.



**Рис. 3.** Среда организационных отношений  
(В – взаимодействие, П – противодействие)

Организационные отношения могут быть трех уровней:

- здравого смысла;
- взаимного уничтожения;
- заранее спроектированного взаимодействия.

Внешняя среда включает условия и организации, в том числе политические, экономические и экологические условия; конкурирующие организации, поставщиков и потребителей, социальную инфраструктуру и т.д. Так, для учебного института внешней средой будет город, где он расположен, отношение общества к образованию и др. Внешние организационные отношения возникают с чиновниками различных муниципальных и федеральных служб, спонсорами, поставщиками и потребителями и т.д. Внутренней средой для учебного института являются все его подразделения, в том числе кафедры, деканаты, хозяйственные службы, персонал, студенты.

Создание благоприятной атмосферы взаимодействия организации с внешней средой и во внутренней среде – это задача профессионального управления.

Город со множеством организаций также имеет внешнюю и внутреннюю среду. Методология деятельности специалиста по организации не зависит от интеграции (сложности) организации.

В организации может быть вертикальное (по уровням управления) и горизонтальное (по выполняемым функциям) разделение труда.

Организации составляют основу мира менеджеров.

Обычно рассматриваются четыре формы организации:

1. Юридическое лицо (зарегистрировано в государственном органе, имеет печать и расчетный счет в банке). Например, ООО, АО.

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

3. Неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе (индивидуальный предприниматель).

4. Неформальная организация граждан.

Общими чертами для всех форм организации являются следующие:

а) наличие по крайней мере одного человека;

б) наличие хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества;

в) получение прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

Деятельность любой организации включает преобразование ресурсов, основные из которых:

– потенциал работников, финансы;

– здания и оборудование;

– технология, материалы и информация.

### ***Общие понятия систем. Классификация***

Основой теории организации является теория систем.

**Система** – это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности.

Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Система может быть большой и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. **Подсистема** – это набор элементов, представ-

ляющих автономную внутри системы область (например, экономическая, организационная, техническая подсистема).

Свойства систем:

– стремится сохранить свою структуру (это свойство основано на объективном законе организации – законе самосохранения;

– имеет потребность в управлении (существует набор потребностей человека, животного, общества, стада животных и большого социума);

– в ней формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств своих элементов). Например, при коллективной работе у людей может возникнуть идея, которая бы не пришла в голову при индивидуальной работе; коллектив, созданный педагогом Макаренко из беспризорных детей, не воспринял воровства, матерщины, беспорядка, свойственных почти всем его членам.

Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь (рис. 4).

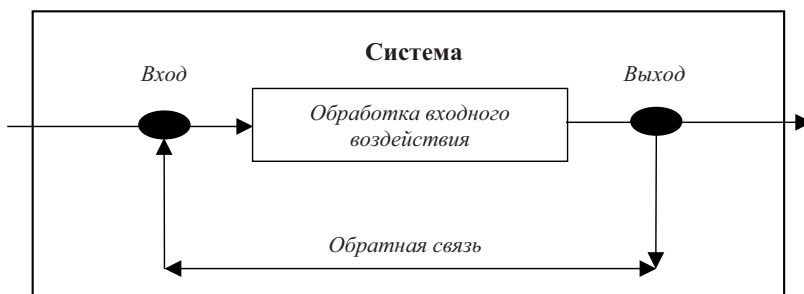


Рис. 4. Схема функционирования системы

Классификация систем может быть проведена по различным признакам, однако основной является группировка их в трех подсистемах: технической, биологической и социальной.

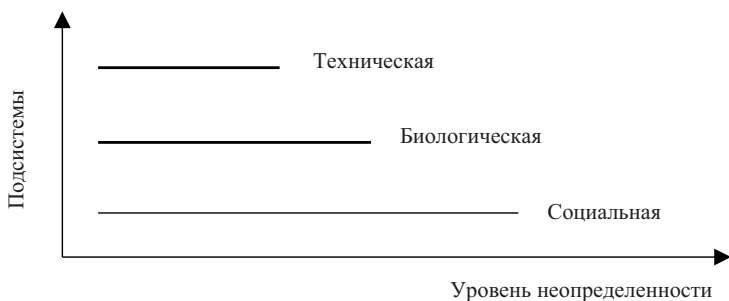
*Техническая подсистема* включает станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно predeterminedены. Например, порядок включения и работы с компьютером,

порядок управления автомобилем, методика расчета мачтовых опор для ЛЭП, решение задач по математике и др. Такие решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения. Например, хороший программист может эффективно использовать ресурсы компьютера и создавать качественный программный продукт, а неквалифицированный – может испортить информационную и техническую базу компьютера.

*Биологическая подсистема* включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др. Эта подсистема обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми. Например, решения врача, связанные с методами и средствами лечения пациентов; решения агронома о применении тех или иных химикатов в качестве удобрений. Решения в таких подсистемах предполагают разработку нескольких альтернативных вариантов решений и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить лучшее из альтернативных решений, т.е. он должен правильно ответить на вопрос: что будет, если...?

*Социальная (общественная) подсистема* характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. В качестве характерных примеров социальных подсистем можно привести семью, производственный коллектив, неформальную организацию, водителя, управляющего автомобилем, и даже одного отдельного человека (самого по себе). Эти подсистемы существенно опережают биологические по разнообразию функционирования. Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и методах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

Перечисленные виды подсистем обладают различным уровнем неопределенности (непредсказуемости) в результатах реализации решений (рис. 5).



**Рис. 5.** Соотношение неопределенностей в деятельности различных подсистем

Не случайно в мировой практике легче получить статус профессионала в технической подсистеме, значительно труднее – в биологической и чрезвычайно трудно – в социальной.

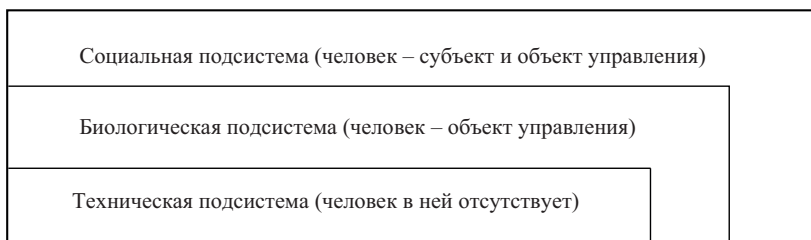
Можно привести очень большой список общепризнанных выдающихся конструкторов, изобретателей, рабочих, физиков и других специалистов-техников; значительно меньше – выдающихся врачей, ветеринаров, биологов и т.д.; на пальцах можно перечислить выдающихся руководителей государств, организаций, глав семей и т.д.

Среди выдающихся персоналий, работавших с технической подсистемой, достойное место занимают: И. Кеплер (1571–1630) – немецкий астроном; И. Ньютон (1643–1727), английский математик, механик, астроном и физик; М.В. Ломоносов (1711–1765) – российский естествоиспытатель; П.С. Лаплас (1749–1827) – французский математик, астроном, физик; А. Эйнштейн (1879–1955) – физик-теоретик, один из основателей современной физики; С.П. Королев (1906/07–1966) – советский конструктор и др.

Среди выдающихся персоналий, работавших с биологической подсистемой, можно назвать следующих: Гиппократ (ок. 460 – ок. 370 до н.э.) – древнегреческий врач, материалист; К. Линней (1707–1778) – шведский естествоиспытатель; Ч.Р. Дарвин (1809–1882) – английский естествоиспытатель; В.И. Вернадский (1863–1945) – естествоиспытатель, гео- и биохимик и др.

Среди персоналий, работавших в социальной подсистеме, общепризнанные лидеры отсутствуют. Хотя по ряду признаков к ним относят российского царя Петра I, американского бизнесмена Г. Форда и других личностей.

Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая – техническую (рис. 6).



**Рис. 6.** Взаимодействие подсистем

Помимо основной системы имеют следующую классификацию:

- искусственные и естественные;
- открытые и закрытые;
- детерминированные и стохастические;
- жесткие и мягкие.

В дальнейшем каждый подвид системы будет именоваться также системой ввиду большого набора организаций, включаемых в них. Таким образом, речь идет о технической, биологической, социальной, искусственной и других системах.

*Искусственные системы* создаются человеком для реализации заданных программ или целей. Например, конструкторское бюро, клуб любителей пива, компьютер, спутниковый комплекс.

*Естественные системы* создаются природой, человеком, а возможно, и Богом для реализации целей мирового существования. Например, система мироздания, циклическая система землепользования, муравейник.

*Открытые системы* характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее. Например, коммерческие фирмы, средства массовой информации.

*Закрытые системы* характеризуются преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения потреб-

ностей своего персонала и учредителей. Например, профсоюзы, политические партии, семья на Востоке.

*Детерминированные (предсказуемые) системы* функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом. Например, обучение студентов в институте, производство типовой продукции.

*Стохастические (вероятностные) системы* характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами. Например, исследовательские подразделения, предпринимательские компании, игра в русское лото.

*Мягкие системы* характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого – слабой устойчивостью. Например, система котировок ценных бумаг, новые организации, человек при отсутствии твердых жизненных целей.

*Жесткие системы* – это обычно авторитарные системы, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации. Такие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие воздействия. Например, церковь, авторитарные государственные режимы.

Кроме того, системы могут быть простыми и сложными, активными и пассивными.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности. Проанализируем, к чему может привести организацию отсутствие данных признаков системы (табл. 1).

С понятием системы связана широта подхода при анализе и синтезе различных организационных образований. Речь идет о системном, комплексном и аспектном подходах. Системный подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений. Комплексный подход требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов. Аспектный подход доволь-



ствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе или синтезе организационных образований.

Системный подход требует наибольших затрат ресурсов и времени. Если это оправдано, то его использование целесообразно. Соответственно комплексный и аспектный подходы более дешевые, но увеличивается погрешность при обработке недостаточных данных и в результатах решения.

Таблица 1

**Возможные результаты при нарушении целостности системы**

<b>Наименование отсутствующего признака</b>	<b>Возможный результат в деятельности организации</b>
Множество элементов	Нехватка ресурсов, не все составляющие технологического процесса имеются в наличии
Единство главной цели у всех элементов	Отсутствие единой сплоченной команды
Связи между элементами системы	Каждый элемент организации будет обособлен от общего дела (нет возможности проявления закона синергии)
Относительная самостоятельность элементов системы (касается персонала)	Отсутствие возможности проявления творческого подхода (не реализуется потребность в самовыражении, самопроявлении)
Четко выраженное управление	Наличие хаоса и анархии в производственной деятельности

## **1.2. Социальные организации**

### *Виды социальных систем*

В курсе теории организации рассматриваются преимущественно социальные системы, так как все другие так или иначе сводятся к ним. Основной связующий элемент социальной системы – человек. Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др. (рис. 7).



**Рис. 7.** Виды социальных систем

Наиболее распространены социально-экономические системы. Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями. Таким образом, существуют социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие организации. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей. Так, для социально-экономических организаций главная цель – получение максимальной прибыли; для социально-культурных – достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли является вторичной целью; для социально-образовательных – достижение современного уровня знаний, а получение прибыли также является вторичной целью.

*Социальные организации* (далее – организации) играют существенную роль в современном мире. Их особенности:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Организации охватывают различные сферы деятельности людей в обществе. Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают условия и предпосылки развития коммуникабельности, формирования позитивных моральных норм людей в общественных и производственных отношениях. Они

также создают систему контроля, включающую наказание и поощрение индивидов, чтобы выбираемые ими действия не выходили за рамки допустимых для данной системы норм и правил. В организации проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы. К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности организации; процессы, связанные с действиями законов организации, например, синергии, композиции и пропорциональности, информированности. К субъективным относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений (например, процессы, связанные с приватизацией организации).

В организации имеются формальные и неформальные лидеры. *Лидер* – это физическое лицо, которое оказывает наибольшее влияние на работников бригады, цеха, участка, отдела и т.д. Он воплощает групповые нормы и ценности и выступает в защиту этих норм. Формальный лидер (руководитель) назначается вышестоящим руководством и наделяется необходимыми для этого правами и обязанностями. *Неформальный лидер* – это член организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. Лидером обычно становится человек, у которого профессиональный или организаторский потенциал существенно выше потенциала его коллег в какой-либо области деятельности.

**П р и м е р .** В частной организации работают 30 человек. Среди них появился неформальный лидер в сфере деятельности руководителя (руководитель является собственником организации). Что делать руководителю?

Варианты действий:

1. Уволить неформального лидера.
2. Повысить и сделать своим заместителем.
3. Не обращать внимания.
4. Поставить на свое место, а самому остаться просто хозяином организации и получать часть прибыли как собственник.

Перед ответом следует отметить, что наличие неформального лидера – это признак непрофессионального управления или производства.

О т в е т . Конечно, уволить. И предложить руководителю серьезно повысить уровень знаний в области управления. Повышение же неформального лидера может привести к появлению нового, так как уровень управления у руководителя остался прежним.

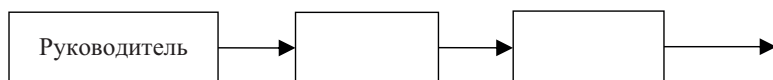
В коллективе могут существовать несколько неформальных лидеров только в непересекающихся сферах деятельности. Например, лидер в профессиональной сфере, лидер в сфере бытовых отношений и др.

Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера.

Основу организации составляет малая группа людей. Малая группа объединяет до 30 человек, выполняет однотипные или связанные между собой функции и расположена в территориальной близости (в одной комнате, на одном этаже и т.д.).

Базовые схемы отношений индивидов в организации и наименования связей представлены на рис. 8–11.

В линейной схеме нет обратной связи (рис. 8). Она хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также большой заинтересованности подчиненных в успешной работе организации.

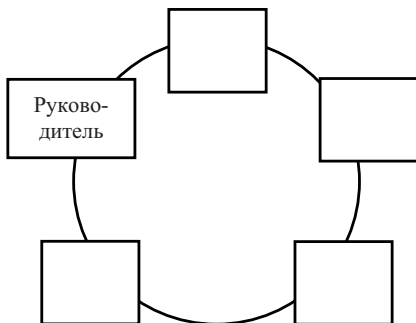


**Рис. 8.** Линейная схема (линейные связи)

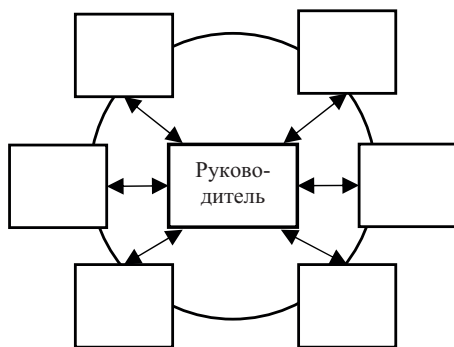
Кольцевая схема (рис. 9) хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях или в подразделениях средних организаций со стабильной продукцией и рынком, в которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников.

Схема «колесо» (рис. 10) хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях или в подразделениях средних органи-

заций с неустойчивой номенклатурой выпуска и рынками сбыта, на которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников. Руководитель реализует линейные (административные) воздействия, а работники выполняют положенные им функциональные обязанности.

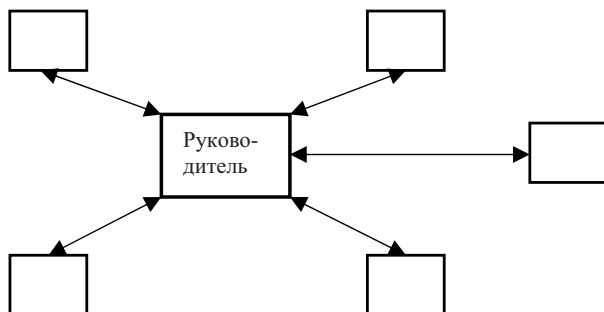


**Рис. 9.** Кольцевая схема (функциональные связи)



**Рис. 10.** Схема «колесо» (линейно-функциональные связи)

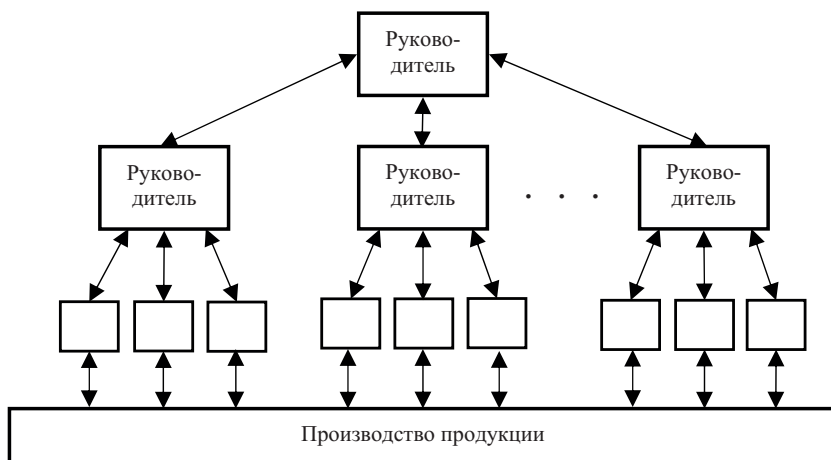
Схема «звезда» (рис. 11) дает положительные результаты при филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждой составляющей организации.



**Рис. 11.** Схема «звезда» (линейная связь)

Базовые схемы дают возможность формировать большое разнообразие производных от них схем отношений (рис. 12-14).

Иерархическая схема основана на схеме «колесо» и применяется для больших организаций с явно выраженным разделением труда (рис. 12).

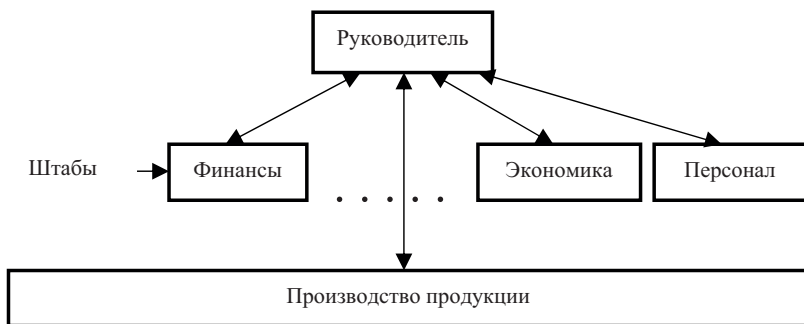


**Рис. 12.** Иерархическая схема (линейно-функциональные связи)

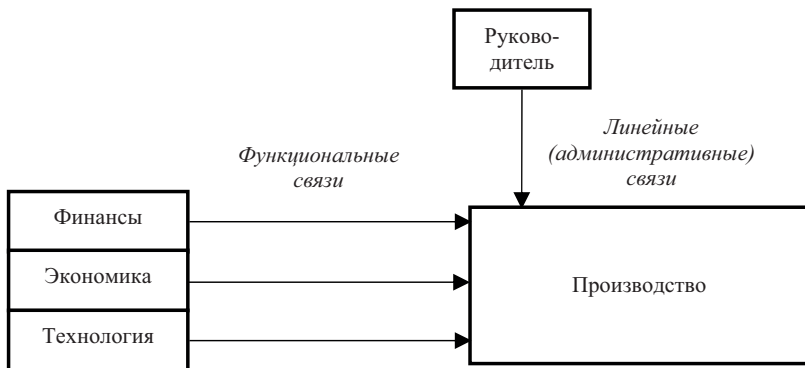
Штабная схема (рис. 13) основана на базовой схеме «звезда». Она предусматривает создание функциональных штабов при

руководителе в форме отделов или групп (например, финансовый отдел, отдел кадров и др.). Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Затем руководитель принимает решения и сам доводит его до соответствующего подразделения.

Штабная схема имеет преимущества при необходимости осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым подразделениям организации.



**Рис. 13.** Штабная схема (линейная связь)



**Рис. 14.** Матричная схема (линейные и функциональные связи)

В основе матричной схемы (рис. 14) лежат схемы «линия» и «кольцо». Она предусматривает создание двух ветвей связей