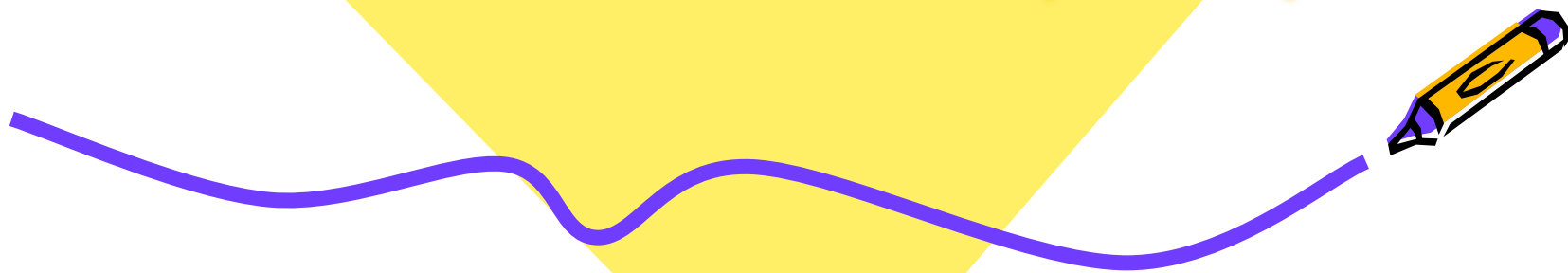




Лекція 4

Закони організації та механізми їх прояву



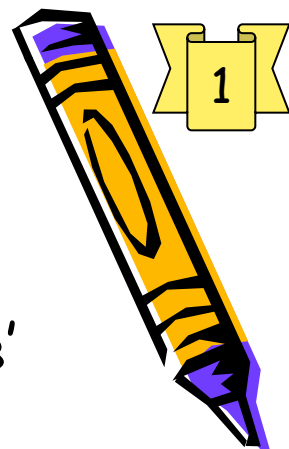
План

1. Сутність законів організації
2. Універсальні закони організації
3. Специфічні закони організації
4. Взаємозв'язок законів організації



Сутність законів організації

Закон - це об'єктивно існуючий, необхідний, суттєвий, стійкий, повторюючийся взаємозв'язок між явищами в природі та суспільстві.



Потенціал організації

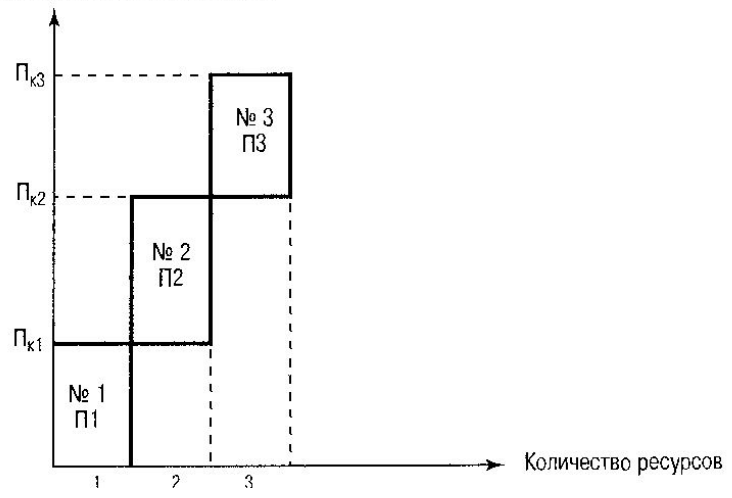
Слово «потенціал» походить від латинського potentia — сила і позначає джерела, можливості, засоби, ресурси і запаси, які можуть бути приведені в дію або використані для вирішення якої-небудь задачі.

Потенціал залежить від кожного з працівників і їх розстановки, технологічної оснащеності і професіоналізму керівників.

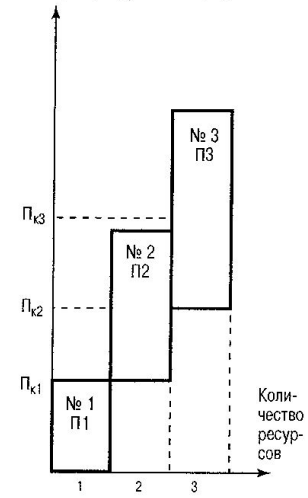


Варіанти результатів суміщення потенціалів

Потенціал ресурса и компании

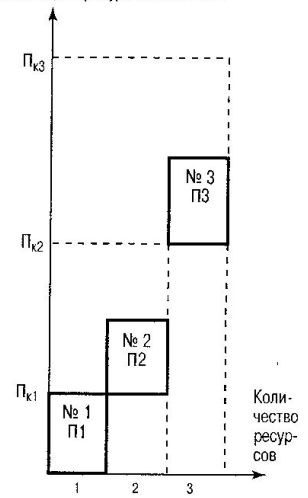


Потенціал ресурса и компании



а)

Потенціал ресурса и компании



б)



Закон синергії

3

Для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше за просту суму потенціалів, що входять в неї ресурсів (технологій, персоналу, комп'ютерів і т. д.) або істотно менше

Варіанти реалізації закону

<i>Перший варіант</i> Керівники і підлеглі не знають про закон.	<i>Другий варіант</i> Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.	<i>Третій варіант</i> Керівники і підлеглі знають про закон.
Характер стихійної дії Закону. Персонал компанії діятиме на рівні здорового глузду, виходячи з наявних засобів. Керівники компанії будуть основну увагу звертати на особисті і професійні якості фахівців, що знов приймаються, технічні характеристики устаткування. Проте навіть дуже хороший професіонал і чудова людина може не вписатися в мікроклімат колективу	Керівник прагнучиме досягти гармонії у використуванні всіх ресурсів компанії, зокрема придбавати, або правильно розставляти технологічне устаткування і персонал, вводити прогресивну систему стимулювання і професійного навчання. Підлеглі можуть не зрозуміти стратегічних і тактичних задумів керівника і почнуть явно або приховано чинити опір.	Керівник і своїх рішеннях може спиратися на розуміння з боку підлеглих. Працівники, що знають даний закон, з розумінням відноситимуться до дій керівника по гармонізації діяльності і використування ресурсів.

Закон самобереження



Даний закон може бути представлений з виді наступного співвідношення:

$$\sum_{i=1}^n (R1i + R2i) > \sum_{i=1}^n (V1i + V2i),$$

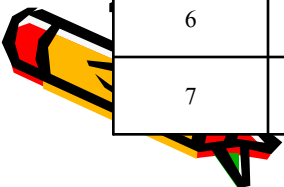
де $R1i$ - внутрішній потенціал (ресурс); $R2i$ - зовнішній потенціал організації в i -ої області (економіка, політика, фінанси і т.д.), сприяючих її розвитку. $V1i$ - внутрішній потенціал організації; $V2i$ - потенціал зовнішнього середовища в i -ої області, прагнучих ліквідувати організацію або завдати їй відчутної шкоди.

Ліва частина формули носить назву «Потенціал творення» (C), а права - «потенціал руйнування» (P). Таким чином, сума творчих ресурсів організації завжди прагне бути більше суми руйнівних ресурсів. Формулу можна представити у вигляді: $C > P$.

Таким чином, власник або керівник компанії, оцінивши свої можливості, вибирає такі варіанти наборів ресурсів, щоб величина C лише небагато перевершувала величину P .

$$C - P \rightarrow \min.$$

Рівень	Діапазон значень, %	Варіанти рішень і коментарі
1	-1000 – -1000	Руйнівні чинники дуже сильні для компанії і додаткова допомога навряд їй допоможе. Компанію слід ліквідувати
2	-40 – -10	Для старих компаній це можливо короткочасний період спаду в загальному циклі «підйом-спад». Інакше компанію необхідно ліквідувати або реорганізувати. Нові компанії необхідно або ліквідувати, або знаходити нові ресурси творення
3	0	Якщо ситуація короткочасна, то це епізод в звичній конкурентній боротьбі за виживання. Якщо ж ситуація затягується, то необхідно ухвалювати кардинальні рішення,
4	10– 50	Нормальна ситуація в ринковій економіці.
5	100 – 200	Сприятлива ситуація в ринковій економіці
6	300 – 500	Компанія працює в незаконно пільгових умовах. Це може викликати відкриту незадоволеність аналогічних компаній. Така ситуація служить сигналом до швидкої розплати (покаранню).
7	600 – 1000	Звичайно ця ситуація пов'язана з індивідуальним лобюванням інтересів компанії або відмиванням «брудних грошей». Компанію слід негайно ліквідувати



Закон самозбереження

5

Кожна система (соціальна або біологічна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс)

Варіанти реалізації закону

<i>Перший варіант</i> Керівники і підлеглі не знають про закон.	<i>Другий варіант</i> Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.	<i>Третій варіант</i> Керівники і підлеглі знають про закон.
На 4-у, 5-у і початку 6-го рівнів самозбереження компанія функціонує успішно. Закон себе практично не проявляє і у керівника немає підстав для занепокоєння. При наростанні несприятливих дій (збільшується потенціал руйнування) і фактичному переході компанії до 1-му, 2-му і 3-му рівнів самозбереження організація в особі всього колективу починає чинити опір (нарощувати потенціал творення).	На 4-у, 5-у і початку 6-го рівнів самосохранения, коли спостерігається стабільність в переважанні потенціалу творення керівник своїми рішеннями лише стабілізує необхідний рівень самозбереження. Персонал при цьому відчуває стабільність і упевненість. При переміщенні організації в несприятливі рівні самозбереження (1-й, 2-й, 3-й або 7-й) персонал почне активізуватися, частина з них покине організацію, зменшивши тим самим потенціал творення компанії, а інші пропонуватимуть керівнику швидкі, часто сумнівні варіанти нарощування потенціалу творення або ослаблення потенціалу руйнування.	На 4-у, 5-у і початку 6-го рівнів самозбереження, керівник і підлеглі формують необхідні ресурси для стабілізації діяльності компанії у разі виникнення руйнівних форс-мажорних ситуацій, змін структури попиту на продукцію, змін курсів цінних паперів і ін. Керівник і підлеглі досягають взаємодії з ключових питань розвитку окремих підрозділів і компанії в цілому.

Закон розвитку

Математична інтерпретація закону:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) \rightarrow R_{\max}$$

де R_j - потенціал системи на j -ом (1,2, ... 8) етапі життєвого циклу. R_{ij} - потенціал системи в i -й області (економіка, техніка, політика, фінанси) на j -ом етапі.

Розвиток організації, її продукції описується кривою життєвого циклу. Вона включає вісім взаємозв'язаних етапів (рис. 1): нечутливість (Э1), упродовження (Э2), зростання (Э3), зрілість (Э4), насичення (Э5), спад (Э6), крах (Э7) і ліквідація або утилізація (Э8).

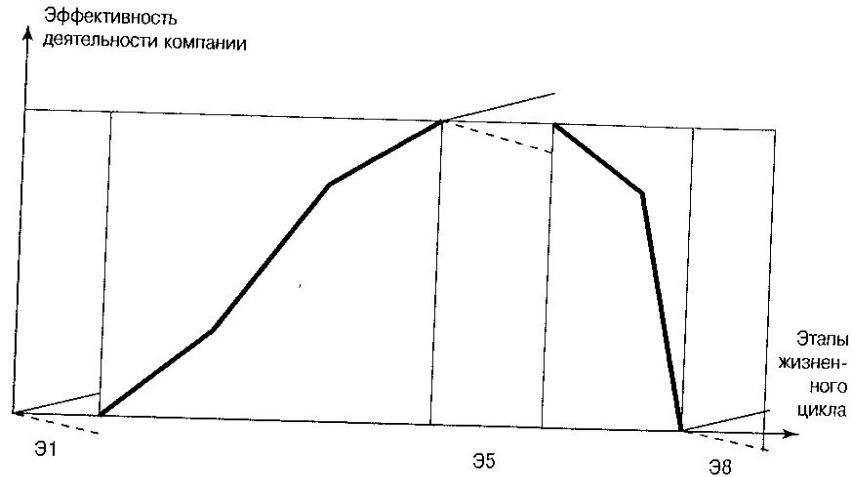
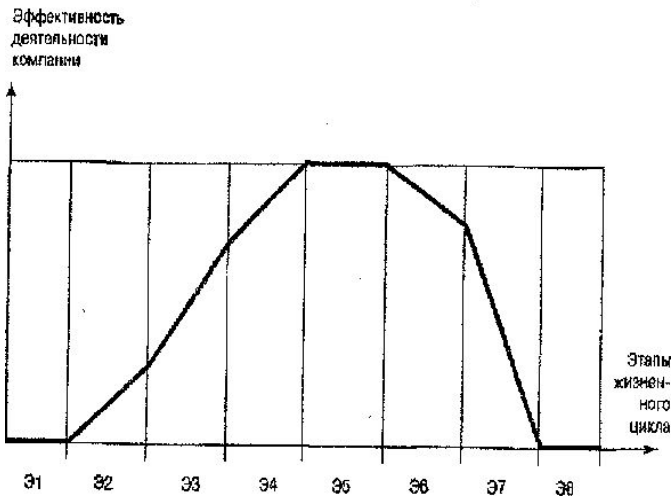


Рис. 1. Динаміка розвитку організації



Закон розвитку

7

Кожна система (соціальна або біологічна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу

Варіанти реалізації закону

<i>Перший варіант</i> Керівники і підлеглі не знають про закон.	<i>Другий варіант</i> Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.	<i>Третій варіант</i> Керівники і підлеглі знають про закон.
<p>персонал прагнучим до інтенсивного розширення виробництва, залучення додаткових інвестицій. Не завжди ці дії відповідатимуть реальним потребам ринку і можливостям компанії. Вантаж накопиченого потенціалу понизить маневреність компанії або не дозволить їй вийти на заплановані результати. Витративши або неефективно використавши наявні ресурси, компанія може перервати свій життєвий цикл.</p>	<p>формою свідомої реалізації закону розвитку є бізнес-план компанії. Він, зокрема, включає: опис виробничого процесу і перелік операцій, які передбачається доручити субпідрядникам; перелік виробничих приміщень, верстатів і устаткування; відомості про постачальників сировини; ціни; канали збуту; характер реклами; прогноз збуту нової продукції; цільові показники.</p>	<p>Характер дії виявляється в усвідомленій реалізації розроблених в бізнес-плані цілей і задач за допомогою узгоджених засобів і методів. Ключові рішення керівництва завжди знаходять підтримку персоналу.</p>

Закон інформованості-впорядкованості

8

Кожна система (соціальна або біологічна) прагне якомога більше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження)

Варіанти реалізації закону

<i>Перший варіант</i> Керівники і підлеглі не знають про закон.	<i>Другий варіант</i> Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.	<i>Третій варіант</i> Керівники і підлеглі знають про закон.
Персонал, піклуючись про стійке положення своєї компанії прагнучим збирати якомога більше інформацію про конкурентів, ринки збуту і ін., не завжди замислюючись про її впорядкованість і об'єм.	Знання як правило реалізуються у вчинках. Таким чином, професійний керівник завчасно планує використання ті чи інші джерела із заданими характеристиками інформації. Про всі ці джерела і саму інформацію підлеглі можуть і не знати. Проте їх турбуватиме слабка, на їх погляд, інформаційна підтримка діяльності компанії. Тому вони прагнутимуть принести керівнику якомога більше інформацію про конкурентів, ринки збуту тощо.	Керівник і підлеглі обізнані про деталі виконуваного завдання, використовувани засоби і методи, джерела і характер необхідної інформації. Наперед вибирають компанії, що надають надійну інформацію, і підписують з ними договори. Кожній групі працівників в рамках їх повноважень і відповідальності визначають джерела необхідної інформації і порядок інформаційної взаємодії. При такому варіанті додаткова інформація буде практично не потрібна.

Закон аналізу і синтезу

Кожна система (біологічна або соціальна) прагне настроїтися на найекономніший режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій

Варіанти реалізації закону

<i>Перший варіант</i> Керівники і підлегли не знають про закон.	<i>Другий варіант</i> Керівник знає про закон, а підлегли не знають.	<i>Третій варіант</i> Керівники і підлегли знають про закон.
<p>Незалежно від дій керівника в будь-якій компанії постійно відбуваються формальні і неформальні перетворення, направлені на поточну гармонізацію діяльності колективу. Вони стосуються реформування документообігу, перерозподілу функцій, перерозподілу пріоритетів в міжособових відносинах, зміни структури компанії, зміни кількості персоналу і якості його підготовки і т.д.</p>	<p>Закон формує два напрями для усунення невідповідностей: формальне і неформальне. Формальне здійснюється фахівцями компанії з реформування і реструктуризації наперед (по попередженню). Неформальне - працівниками, на яких безпосередньо позначаються виникаючі невідповідності. Працівники здійснюють перетворення в реальному режимі часу, тобто оперативно, часто не чекаючи результатів закладених раніше перетворень.</p>	<p>Закон формує переважно формальний напрям для усунення невідповідностей. Воно здійснюється керівниками або фахівцями компанії наперед (по попередженню). При цьому неформальний напрям йтиме в рамках формального як керована ініціатива. Як правило, підлегли притягуються до обговорення і формування стратегії розвитку компанії, у тому числі і до питань реформування і реструктуризації. Знаючи стратегію, підлегли краще розуміють маневри керівництва і компанії в цілому, а також сумлінніше виконують функції, обумовлені розробленою стратегією.</p>

Закон композиції-пропорційності

Кожна система (біологічна і соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції)

Варіанти реалізації закону

<i>Перший варіант</i> Керівники і підлеглі не знають про закон.	<i>Другий варіант</i> Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.	<i>Третій варіант</i> Керівники і підлеглі знають про закон.
Закон формує один - неформальний напрям зменшення невідповідностей. Воно здійснюється працівниками, на яких безпосередньо позначаються можливі або вже наявні невідповідності. Працівники оперативно здійснюють перетворення в реальному режимі часу. Таке самоналаштування часто приводить до перевитрати ресурсів або до їх неякісного використання.	Формальне здійснюється фахівцями компанії. Вони наперед розраховують і закладають в бізнес-план компанії необхідні ресурси і їх пропорції. Неформальне - працівниками, оцінюючими поточне забезпечення ресурсами.	Формальне здійснюється фахівцями компанії, які наперед розраховують і закладають в бізнес-план компанії необхідні ресурси і їх пропорції. Неформальне - працівниками, які свідомо реалізують одержані завдання. У разі появи невідповідностей в наборі ресурсів або їх пропорцій керівник і підлеглі діятимуть спільно в рамках єдиних цілей компанії.

Специфічні закони організації



Закон оптимального завантаження: «Для кожної людини існує оптимальний об'єм завантаження роботою, при якому повною мірою розкриваються його здібності і можливості».

Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації: «Процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу його мислення».

Закон ефективного осмислення: «Ефективне осмислення нового можливе за наявності у людини великого об'єму знань або інформації з даної тематики».

Закон установки: «Будь-яка людина сприймає якнайповніші ту інформацію, на яку він настроївся і до якої він приготувався».

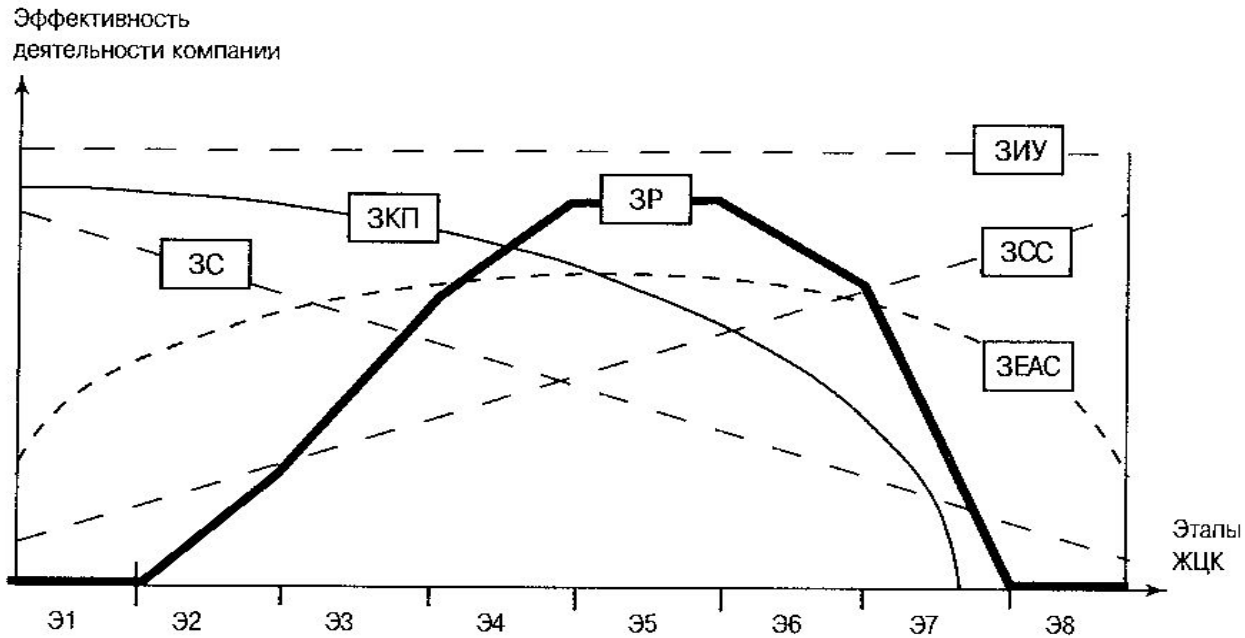
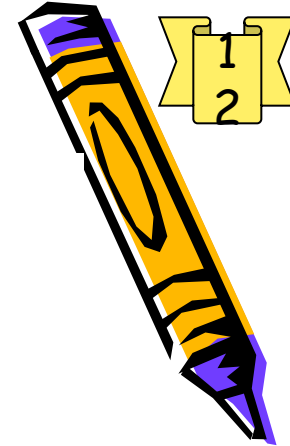
Закон стійкості інформації: «Перша інформація про яку-небудь подію, що поступила людині, є стійкішою, ніж повторна про ту ж подію».

Закон дохідливості інформації: «Дохідливість повідомлення для людини буде вищим при одночасному використуванні декількох форм подачі однієї і тієї ж інформації (мультимедіа)».



Взаємозв'язок законів організації

1
2



Найменування закону організації	Позначення етапів .	
	максимальний вплив	мінімальний вплив
Закон синергії (ЗС)	Э1	Э8
Закон композиції-пропорційності (ЗКП)	Э1, Э2	Э7, Э8
Закон розвитку (ЗР)	Э5	Э8
Закон інформованості-впорядкованості (ЗИУ)	Э1 – Э8	
Закон самозбереження (ЗСС)	Э8	Э1
Закон єдності аналіза і синтезу (ЗЕАС)	Э1, Э8	Э5

