**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты построения организации с точки зрения закона пропорциональности

1.1 Понятие организации

1.2 Основные законы и принципы организации

2. Практическое использование закона пропорциональности на примере ООО «Реал- Гипермаркет» Казань

2.1 Действие закона пропорциональности

2.2 Проблемы и пути совершенствования построения пропорций ООО «Реал - Гипермаркет» Казань

**Введение**

Каждая система (биологическая и социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Любой вид деятельности человека связан с использованием каких-либо ресурсов – компьютера, автомашины, одежды и др. Каждый набор ресурсов должен быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы. Если каких-то ресурсов не хватает, то остальные не будут использоваться, т. е. будут лишними. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Например, большое количество инструментов не компенсирует отсутствие запасных частей.

Любой человек стремится для осуществления своей деятельности иметь необходимые ресурсы (композицию) в такой пропорции, которая обеспечила бы ему удобство и оперативность в работе. Таким образом, закон композиции и пропорциональности – это объективный закон в жизни человека. В самой природе так же происходят процессы, при которых все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно появляется или развивается, достигается некоторой наилучшей композиции. Внутри этой композиции также происходят процессы по согласованию отношений этих ресурсов по их величине или численности. Достижение наилучшего набора ресурсов и их пропорций в деятельности или в результатах деятельности человека или самой природы создает гармонию.

Гармония происходит от греческого слова «harmonia» - стройность, соразмерность. Она может быть естественной и созданной искусственно.

Как естественный эволюционный процесс гармония существует на всех уровнях мироздания: планет, государств, отраслей, организаций, семей и даже на уровне одного человека. Основная задача просвещенного человека состоит в том, чтобы не тормозить этот процесс. Торможение приводит к накапливанию несбалансированности элементов.

Эта несбалансированность после достижения критической точки вызывает неестественный, революционный процесс гармонизации, предсказать результаты которого практически невозможно, можно лишь гадать[[1]](#footnote-1).

Основная же задача профессионального менеджера состоит в том, чтобы помогать этому процессу, а еще лучше – упреждать его путем устранения причин возможного дисбаланса (дисгармонии). Таким образом, гармония имеет системное начало, она объективна и не зависит от воли и желания человека, который может либо помочь ей, либо испортить естественный ее ход.

**Теоретические аспекты построения организации с точки зрения закона пропорциональности**

Шесть принципов закона пропорциональности и композиции.

Профессиональная реализация закона композиции пропорциональности основана на выполнении шести принципов: планирования, координирования, ограничения, стабилизации, согласования, полноты.

а) Принцип планирования. «В каждой компании должен быть обоснованный план деятельности и развития». Этот принцип закрепляет статический (первоначальный) набор ресурсов и их пропорции, который должен планироваться на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. Планирование связано с выработкой миссии и целей компании – стратегических, тактических и оперативных.

б) Принцип координирования. «Каждая компания должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в набор и пропорции ресурсов».

в) Принцип ограничения. «Набор ресурсов и их пропорции, находящиеся в ведении специалистов, должны быть ограничены рамками разумности для их эффективно управления». Этот принцип требует от компании соблюдения норм информационного разнообразия. Он заключается в том, что специалист может не справиться с обработкой большого количества информации о ресурсах, поэтому эффективность их координации будет снижаться.

г) Принцип стабилизации. «Изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы заданного диапазона (нормативный уровень)». Этот принцип призывает компанию к обдуманности своих решений об использовании ресурсов: материальных, интеллектуальных, финансовых и др., исходя из существующих норм и практики.

д) Принцип согласования. «Планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по техническим, химическим, интеллектуальным и другим характеристикам». Компания должна планировать приобретение и применение ресурсов и их пропорций так, чтобы они были согласованы друг с другом и создавали при совместной работе положительную синергию[[2]](#footnote-2).

е) Принцип полноты. «Каждая компания должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности независимо от количества постоянных работников». Этот принцип требует от компании выполнения необходимых функций либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

При создании компании пропорциональность и композиция закладываются в бизнес-план. Они определяются нормами или практикой деятельности. Например, имеются нормы управляемости, нормы расхода ресурсов, нормы размещения и использования материалов, тарифная сетка оплаты труда, продолжительность рабочего времени, нормы оснащения рабочего места техническими средствами и др.

Есть три варианта реализации этого закона*.*

*Первый вариант реализации.*

Руководитель и подчиненные не знают о существовании закона композиции и пропорциональности.

Закон действует стихийно, он формирует только одно – неформальное направление действия со стороны работников, непосредственно чувствующие на себе возможные или уже существующие несоответствия. Работники оперативно осуществляют преобразования в реальном режиме времени. Любая стихийность приводит к самонастройке наиболее видимых со стороны персонала элементов, например, набора целей и задач, перечня и объема выполняемых функций, порядка стимулирования, отношения между персоналом. Такая самонастройка часто приводит к перерасходу ресурсов или их некачественному использованию.

*Второй вариант реализации.*

Руководитель знает о законе пропорциональности и подчиненности, а его подчиненные – нет.

Закон формирует два направления для устранения несоответствий в композиции и пропорциях: формальное и неформальное. Формальное – со стороны специалистов компании. Они заранее рассчитывают и закладывают в бизнес – плане компании необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное – со стороны работников, оценивающих текущее положение дел. Поэтому при текущем или предполагаемом отсутствии каких – либо ресурсов обычно отступают на второй план, что приводит к изменении конфигурации и материальной основы продукции. В результате конкретные действия руководителя по планированию, реализации и координации требуемого набора элементов и их пропорциональности не всегда будут осознанно поддержаны подчиненными.

*Третий вариант реализации.*

Руководитель и подчиненные знают о законе композиции и пропорциональности и могут управлять данным законом.

Закон формирует два взаимодействующих направления для устранения несоответствий: формальное и неформальное. Формальное – будет проявляться со стороны специалистов компании, которые заранее рассчитывают и закладывают в бизнес – плане компании необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное – будет проявляться со стороны работников, которые сознательно реализуют полученные задания. В случае появлений несоответствий в наборе ресурсов или их пропорций руководитель и подчиненные будут действовать совместно в рамках единых целей компании. Такая деятельность возможна при высоком профессиональном и организационном уровне работников. В таких случаях говорят о наличии в компании команды единомышленников[[3]](#footnote-3).

**Понятие организации**

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;

- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;

- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;

- определенная, зависящая от процесса гибкость, обеспечивающая функционирование системы в изменяющихся условиях;

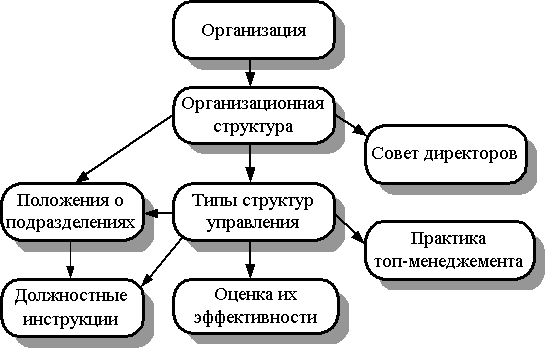
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результат разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;

- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);



- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);

- короткие пути управления;

- баланс стабильности и гибкости;

- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;

- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

**Основные законы и принципы организации**

К общим законам организации относятся законы: синергии (основной закон организации), наименьших, самосохранения, упорядоченности, единства анализа и синтеза, развития (онтогенеза), композиции, пропорциональности.

Все эти законы образуют теоретический фундамент и определяют место и роль теории организации как самостоятельного научного направления. Они выражают количественную, качественную стороны организационных явлений и процессов в их единстве и служат внутренней мерой этих процессов, что является одним из основных условий их использования в практике.

*Закон синергии* – сумма свойств организационного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого из вышедших в состав целого элементов в отдельности.

Закон синергии раскрывает влияние организационных преобразований на повышение синергетического эффекта любой системы и как следствие упрочение ее жизнестойкости (образование и развитие организованных комплексов, обеспечение их устойчивости и неустойчивости). Прирост синергетического эффекта характеризует повышение уровня организованности системы организации (предприятия), внутренней упорядоченности, т.е. организация, будет устойчива и выживаема в сфере бизнеса. Так в Гипермаркете отдельные группы задействованы определенной целью (повышение уровня продаж и обслуживания), а иногда в работе задействованы сразу несколько структур или групп (проведение ревизии).

*Закон наименьших* – структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью.

К примеру можно отнести менеджера организации (тот же самый SM (директор), Департмент Менеджер (DM) администрации, DM Food (продукты), DM Noon Food (хоз.товары)), который определенное время правильно и целесообразно вел дело, поддерживал своевременными и умелыми действиями устойчивость организации, в одно «прекрасное» время ослабление внимания или некомпетентность при принятии решения может привести к краху организации.

*Закон самосохранения* – любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

К этому закону близко понятие «жизненный цикл» организации, где характеризуются этапы рождения (развитие), летальный исход. Чтобы организация (реал - Гипермаркет) не оказалась на последнем цикле необходимо применять самосохранение (выживание, равновесие, устойчивость под воздействием факторов внешней среды, экономное расходование всех видов ресурсов). Таким образом, организация находится в составе равновесия, т.к. увеличивает свое присутствие на рынке, объем продаж, численность работающих и повышает их квалификацию; способна функционировать в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий.

*Закон информированности – упорядоченности* – в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации.

Порядка можно достигнуть с помощью качественных и количественных методов.

Для нормального функционирования организации (предприятия) необходимо непрестанное движение информационных потоков как в рамках самой системы, так и в связях с другими системами общества (это связь менеджеров с поставщиками и непосредственно с Гипермаркетом, следовательно, и с потребителями). Сюда входит информированность о товаре (который будет продаваться в ближайшее время и по какой цене) – связь между менеджером и Гипермаркетом. С помощью информационной рекламы (буклеты, уличные щиты) осуществляется связь – Гипермаркет – потребитель.

*Закон единства анализа и синтеза* – процессы разделения, специализации, дифференциации и т.п., с одной стороны, дополняются противоположными процессами – соединения, кооперации, интеграции и т.п., с другой.

Метод анализа и синтеза способствует оценить организацию как единое целое и выявить отклонения от достижения цели. Здесь рассматриваются как работают части структуры и раскрываются их функции.

На примере одного из отделов, можно оценить результат труда сотрудников путем рассмотрения количественных продаж за какое-либо время.

*Закон онтогенеза* – каждая организация проходит в своем развитии фазы «жизненного цикла»: становление, расцвет, угасание.

Из этого закона следует: никогда нельзя забывать того обстоятельства, что пик успеха и расцвета организации – явление временное и рано или поздно может наступить период спада. Таким образом, в практике руководства организации главной задачей является вовремя определить начало спада деловой активности.

**2.Практическое использование закона пропорциональности на примере ООО «Реал - Гипермаркет» Казань**

Сущность организации не может быть сведена лишь к формальным структурам или потокам информации, к механическим взаимодействиям или исполнению команд. Упрощенный подход к функционированию организаций, однобокость в интерпретации их базисных элементов и свойств не позволяют в полной мере использовать их потенциал. Наряду с традиционными экономическими критериями оценки деятельности организаций, основанными на измерении эффективности использования ресурсов, на первый план выходят «неосязаемые» измерители: интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, социальная прибыль, организационная культура. Во многих случаях такие критерии лучше свидетельствуют о будущих результатах, чем финансовые показатели.

Рассмотрим существующую структуру деятельности в компании на примере ООО «Реал - Гипермаркета». Профессиональная реализация закона композиции и пропорциональности основана на выполнении шести принципов: планирования, координирования, ограничения, стабилизации, согласования, полноты. Проанализируем насколько полно применяются в компании вышеперечисленные принципы.

Планирование деятельности в ООО «Реал - Гипермаркета» является наиболее важной функцией. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Процесс планирования не может всесторонне решать задачи обоснованного достижения экономических и иных результатов в предстоящем периоде времени, если не будет налажена обратная связь с объектами планирования, которая представляет собой данные о его фактическом состоянии, о степени выполнения намеченных результатов, эффективности ресурсопотребления. Такая связь прослеживается с помощью функции учета и контроля. Организация и координирование - это те функции управления, которые являются основой формирования организационно-распорядительного, нормативно-правового механизмов реализации стратегических планов.

В реализации закона гармонии, методов гармонизации промышленной и торговой политики предприятия прослеживается важная роль маркетинговой деятельности, которая функционально обеспечивает координацию производства и сбыта, учет параметров производственной и сбытовой стратегии. Маркетинговая деятельность выступает своего рода координатором промышленной и торговой политики предприятия, устраняет противоречия и устанавливает компромисс между производственными и сбытовыми решениями. Все виды политики предприятия, в том числе промышленная и торговая, должны соответствовать друг другу по принципам формирования и элементам.

В ООО «Реал - Гипермаркета» активно применяется принцип ограничения. Набор ресурсов и их пропорции, находящиеся в ведении специалистов, должны быть ограничены рамками разумности для их эффективно управления.

Соблюдаются нормы информационного разнообразия, заключается в том, что специалист может не справиться с обработкой большого количества информации о ресурсах, поэтому эффективность их координации будет снижаться.

В компании наблюдается стремление к стабилизации - эффективности этапов жизненного цикла. Принцип стабилизации сводится к тому, что организация стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла. Очевидно, что руководитель организации заинтересован в том, чтобы насколько возможно продлить эти этапы, используя для этого не только профессионализм управления, но также подключая дополнительные ресурсы к производству продукции на каждом этапе жизненного цикла, обеспечивая создание и выпуск новых модификаций продукции. Стабилизация может осуществляться путем выпуска новой продукции на каждом этапе развития организации. При этом каждая новая продукция будет иметь свой жизненный цикл, сдвинутый во времени. Принцип стабилизации имеет отношение ко всем процессам, происходящим в организации. Например, для стабилизации высокого профессионального уровня работников организации необходимо создать систему периодического обучения сотрудников. Если такого обучения нет, то этот процесс все равно будет проходить, но спонтанно, без контроля руководителя.

**2.1Действие закона пропорциональности**

В качестве системы приводится данная организация на рис.1.1.

«Система – сложное единство, сформулированное многими, как правило, различными факторами и имеющее общий план или служащее для достижения общей цели» - определение В.Н.Садовского из словаря Вебстера[[4]](#footnote-4) – «Система – соединение объектов, соединенных регулярным взаимодействием или взаимозаменяемостью».

По степени восприятия влияния на организацию внешних сил, система этой организации больше относится к открытому типу, т.е. организация обменивается с внешней средой энергией и информацией. Таким образом, ведет себя ООО «Реал - Гипермаркет», который и взаимодействует со своим окружением – поставщиками, потребителями, конкурентами, поддерживает динамическое равновесие, обеспечивая собственное выживание в мире бизнеса.

внутренняя среда

DM администрации

TL HR (отдел кадров и обучение)

внешняя среда

выход

вход

DM Noon Food (хоз.товары)

DM Food (продукты)

Рис. 1.1. Система организации

**2.2Проблемы и пути совершенствования построения пропорций ООО «Реал - Гипермаркет» Казань**

Структура организации является линейной. Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства.

К недостаткам относятся: большая ответственность на должности верхнего уровня; результаты работы зависят от квалификации, личных и деловых качеств высшего уровня; при оценке эффективности и качества работы отдельных торговых групп (или подгрупп) происходит обычно атмосфера страха (психологический стресс); характерно перекладывание ответственности при решении неких проблем; почти всегда преобладает схема – оперативные проблемы доминируют над стратегическими.

К преимуществам относятся: четкая система – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; четкая система взаимных связей функций и торговых групп; четко выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Из этого следует, что необходимо разделение ответственности (частично) на торговые группы раздельно, качественный подбор персонала с высокой квалификацией (особенно это касается руководителей), оперативность решений.

На рис. 6.1. представлена структура ООО «Реал - Гипермаркета».

Стор Менеджер

(SM – Директор)

Ассистент SM

(секретарь)

TL HR & тренинг

(отдел кадров и обучения)

DM администрации

DM Noon Food

(хоз.товары)

DM Food

(продукты)

Бухгалтер

Декоратор

Декоратор

Гл.инженер

Системный администратор

Системный администратор

Системный администратор

TL приемки товаров

TL кассовой зоны

TL Fresh

(свежие продукты, салаты)

TL напитки

TL бакалея

TL косметика

TL пекарня

TL мясо

TL фрукты и овощи

TL молоко

TL товары для дома

TL электро-

TL спорт/игрушки

TL текстиль

Рис. 6.1 Структура ООО «реал - Гипермаркет»

**Список литературы**

1. Учебные пособия и материалы ООО «Реал- Гипермаркет» г. Казань
2. Латфуллин Г.Р., Омаров А.М. Теория организации: учебник. – Москва «Экономика», 2006.
3. Акимова Т.А. Теория организации: учеб. пособие. – М.: Юнити-Диана, 2003.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 2005.
5. Питер Л.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002.
6. <http://www.cbtministries.org/resources/webster1828.htm>
7. Смирнов Э.А. Основы теории организации Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000
8. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003

1. Питер Л.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002. С.78 [↑](#footnote-ref-1)
2. Латфуллин Г.Р., Омаров А.М. Теория организации: учебник. – Москва «Экономика», 2006 с 67. [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 2005. С.127 [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.cbtministries.org/resources/webster1828.htm [↑](#footnote-ref-4)