

16+

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Буланкина Е. В., Асташкин Р. С.



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Буланкина Е. В., Асташкин Р. С.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Кинель
2019

УДК 005
ББК 65.29
Б 90

Рецензент:

Григорьянц И.А., к.э.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента
ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени
академика С.П. Королева»

Авторы:

Буланкина Е. В., Асташкин Р. С.

Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие – Эл. изд. - Электрон.
текстовые дан. (1 файл pdf: 132 с.). - Буланкина Е. В., Асташкин Р. С. 2019. – Режим доступа:
<http://scipro.ru/conf/organizationtheory.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10'.

ISBN 978-5-907072-90-9

Учебное пособие по курсу «Теория организации» составлено в соответствии с
требованиями образовательной программы подготовки студентов, обучающихся по
направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
38.03.02 Менеджмент

В учебном пособии приводятся теоретические материалы по темам курса с
вопросами для подготовки по каждой теме, а также список рекомендуемой
литературы.

При верстке электронной книги использованы материалы с ресурсов:
Designed by Freepik

ISBN 978-5-907072-90-9



© Буланкина Е. В., Асташкин Р. С., 2019

© ФГБОУ ВО СГАУ, 2019

© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука, 2019

Содержание

Предисловие	5
<i>Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.....</i>	<i>7</i>
<i>Тема 2. Понятие организации, ее структура</i>	<i>14</i>
<i>Тема 3. Организация как система</i>	<i>20</i>
<i>Тема 4. Законы организации.....</i>	<i>31</i>
<i>Тема 5. Принципы организации</i>	<i>36</i>
<i>Тема 6. Жизненный цикл организации.....</i>	<i>44</i>
<i>Тема 7. Типология и классификация организаций</i>	<i>50</i>
<i>Тема 8. Организационная структура.....</i>	<i>59</i>
<i>Тема 9. Коммуникации в организации</i>	<i>64</i>
<i>Тема 10. Организация и управление</i>	<i>72</i>
<i>Тема 11. Организационная культура.....</i>	<i>76</i>
<i>Тема 12. Внешняя среда организации</i>	<i>81</i>
<i>Тема 13. Внутренняя среда организации</i>	<i>87</i>
<i>Тема 14. Организационное проектирование.....</i>	<i>93</i>
<i>Тема 15. Анализ и проектирование миссии и целей организации</i>	<i>98</i>
<i>Тема 16. Организационный аудит.....</i>	<i>105</i>
<i>Тема 17. Контроллинг в организации.....</i>	<i>112</i>
Рекомендуемая литература.....	120
Глоссарий.....	121
Библиографический список	129

Предисловие

Учебное пособие по дисциплине «Теория организации» составлено в соответствии с требованиями образовательной программы подготовки студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, а также рабочей программы по дисциплине.

Использование учебного пособия способствует формированию навыков самостоятельного обучения и самоконтроля. Учебное пособие содержит темы и вопросы, обсуждаемые в ходе изучения дисциплины. В учебном пособии изложены базовые теоретические материалы по каждой теме курса, дан перечень основной рекомендуемой литературы. Каждая тема сопровождается контрольными вопросами для оценки знаний.

В процессе обучения и по завершении курса обучающийся должен овладеть компетенциями, связанными с основными навыками решения профессиональных задач в области изучения и анализа теоретических и практических аспектов создания, функционирования и развития организаций.

Представленный в учебном пособии материал способствует формированию следующих общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- способность применять информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования;

- способность осуществлять межличностные, групповые и

организационные коммуникации;

- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

- умение вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях.

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

Цель – ознакомиться с основными особенностями теории организации как самостоятельной научной дисциплины.

План темы

1. Предмет и метод теории организации.
2. Первые представления о теории организации.
3. Понятие «организация».
4. Организационные теории.
5. Модели организаций.

Теория организации как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, как работающих на предприятиях и в учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных, центральных и местных органах управления. Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

Теория организации является своего рода философией организаторской деятельности. Она вооружает знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умения практического осуществления. Знание теории организации служит для выработки навыков системного и комплексного подходов к решению практически значимых задач.

Теория организации не только нужна как фундамент, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические элементы подготовки будущего специалиста в области менеджмента, но и дает конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов, знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач.

Предметом изучения теории организации является анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное

объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности. Именно в процессе сотрудничества можно достичь наиболее высоких результатов и направить коллективные усилия людей для реализации общих целей. Объектом изучения теории организации является организационный опыт, накопленный в природе и обществе.

Метод теории организации – это набор теоретико-познавательных и системных принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы организации отношений. Метод организационной науки сам не описывает объект исследования, а предписывает исследованию применять также следствия исследования, которые позволили бы получать знания о них.

Началом научного становления организаторской мысли в обществе считается период, связанный с жизнью и творчеством древнегреческого философа Платона (427-347 гг. до н. э.). В классических трудах Платона «Государство», «Законы», «Политика» заложены основы не только философии, но и организации государства и права. Озабоченный проблемой «лучшей жизни людей», Платон пытался решить ее с помощью создания модели государства, олицетворяющего разум. Он высоко оценивал заложенные в человеке силы и мечтал о создании механизма, позволяющего раскрывать этот богатый творческий потенциал. Идею о целесообразности объединения Платон прослеживал, рассуждая о государстве и сословиях: «Государство возникает, когда каждый из нас не может удовлетворить сам себя, но во многом еще нуждается». Таким образом, каждый человек привлекает то одного, то другого человека для удовлетворения своих определенных потребностей. Каждый человек в государстве выполняет важную работу не только для себя, но и для других его граждан. Разделение труда соответствует потребностям и природным задаткам людей. В «справедливом государстве» Платона не было места для всесторонности развития или многогранности таланта. Лучше солидарность и единство, приобретенные ценой ограниченности и узкой специализации, чем талант и универсальность, ведущие к обособлению личности.

Ученик Платона Аристотель (384-322 гг. до н. э.) в работах «Метафизика», «Аналитика вторая», «Этика», «Категории», «Политика» продолжил поиск принципов и закономерностей, благодаря которым можно упорядочить жизнь людей в обществе. Многих идей Платона Аристотель не разделял. Так, он критиковал коммунистический проект идеального государства Платона, прежде всего за его мифическое «монолитное»

единство. По Аристотелю, такое единство недостижимо в принципе, ибо лишь индивид есть «социальный атом», а государство есть некая множественность разнородных по сути элементов. Аристотель был не согласен с Платоном и в вопросах социальной стратификации, ее критериев и механизма действия. Общественные классы суть не произвольное деление государства, отталкивающегося от свойств души человека, а закономерный возникающий результат общественного расслоения. Если Платон занимался разработкой политических проектов, идеальной конституции, то Аристотель оставался реалистом, предлагавшим такую государственную конструкцию из всех существовавших, которая лучше всего подошла бы в данных условиях для данного народа.

Нельзя не отметить, что еще раньше Конфуций (551-470 гг. до н. э.) стремился упорядочить общественные процессы, систематизировать знания о рациональной организации общества. Он разработал концепцию человека, благородного не по происхождению, а благодаря воспитанию и самосовершенствованию. Для конфуцианства характерна защита идей строгой социальной дифференциации и иерархического разделения обязанностей между членами общества.

В литературе в настоящее время сложилось представление об организации как о целенаправленной системе. Организация – это комплекс (или группа) людей, имеющих общую цель (или цели) и координирующих свои действия для ее достижения. Некоторые авторы выделяют новый тип организаций, так называемые предприятия, ориентированные на выживание (ПОВ). Их главной чертой является то, что они живут сегодняшним днем и не имеют постоянных стратегических целей. Хотя само выживание также можно рассматривать как целевую установку.

Организация в современной литературе рассматривается как координируемое социальное образование с ведущей ролью индивидуального и группового поведения. Вместе с тем социальные организации не могут строиться только на однонаправленном отношении, без ориентации целого на потребности участников. Поэтому, раскрывая сущность организации, необходимо отметить, что организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей. Первый способ характерен для деловых организаций, второй – для организаций союзного типа (партии, [профсоюзы](#), любительские объединения и т.п.) При таком подходе

организация выступает как система обмена между целым и его элементами. В ней образуются «точки интеграции», в которых сопрягаются интересы индивидов и задачи организации.

Организация — многомерное явление. В ее состав входят люди, оборудование, здания, деловые бумаги, инфраструктура и т.д. Она состоит из элементов разной природы. Организация – явление живое, подвижное: люди работают, вступают в различные отношения – личные, управленческие, сотрудничества, конфликтные, официальные и неофициальные, властные и дружеские и т.п. Организация – явление иерархическое. В ней неизбежны отношения руководства и подчинения, распределение ролей как формальное – по выполняемым функциям, так и неформальное – лидерство, межличностные отношения и т.п.

Организация меняется во времени, т.е. имеет «жизненный цикл». Она рождается, развивается, обновляется или «загнивает» и «умирает». Она имеет прошлое, живет в настоящем и планирует будущее.

Таким образом, организация – это структура, возникающая в результате преднамеренной договоренности об объединении людей во имя достижения определенной цели.

Проектирование организаций стоит на прочном теоретическом фундаменте. Системное понимание организационных теорий позволяет эффективно проектировать организации и осуществлять в них радикальные изменения.

Организационные теории:

- рассматриваются в качестве высшей формы знания об организации;
- дают целостное, связанное представление о любой структуре;
- основываются на формах знаний, предшествующих теории: законах, гипотезах, концепциях, схемах;
- генетически вытекают из других теорий – кибернетики, синергетики, менеджмента, социологии, психологии, теории систем;
- развиваются в обществе определенного типа, вырастают из потребностей дела.

Какой-либо единственной модели хорошо устроенной организации не существует. Теорию организаций следует рассматривать как совокупность сменяющих друг друга, конкурирующих или сосуществующих организационных теорий.

В теории организации выделяют четыре типа моделей, отражающих эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих

организации, роль и доминирующие функции менеджмента, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности.

Первая модель. Эта модель известна под названием «модель механистической конструкции организации», сформировалась в конце XIX в. и получила широкое распространение в первой четверти XX в. Ее теоретической базой являются положения школы научного менеджмента. Родоначальник этого научного направления Ф. У. Тейлор рассматривал эффективность с точки зрения факторов времени и движения. Другой представитель этого теоретического направления – немецкий социолог М. Вебер – выдвинул и обосновал положение, согласно которому самой эффективной формой человеческой организации является рациональная бюрократия. Целями предприятия чаще всего выступают максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения с максимальной эффективностью и при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов.

Механистическая модель организации (ее также называют моделью рациональной бюрократии) позволяет установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства. В то же время в ней недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации, а в качестве базы используются такие положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой. Все это ставит определенные рамки в использовании механистической модели организации с ее узким взглядом на управление и эффективность, оцениваемую только по экономическим результатам.

Вторая модель. Эта модель построена на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. Начало ее разработки относится к 1930-м гг. и связано с именами таких известных ученых, создавших основы теории человеческих отношений и поведенческих наук, как Д. Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник. В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях, развивали А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Н. А. Витке и многие др.

Модель организации строится исходя из главного положения теории о том, что важнейшим фактором производительности на предприятии является человек как социальный деятель. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация,

коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Другими словами, моделируется система поддержания человеческих отношений внутри предприятия. При этом особое внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Предпочтение отдается демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений.

Главные задачи менеджеров в этих условиях заключаются в организации управления персоналом, что в конечном счете должно приводить к выполнению целей предприятия. Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, у организации не возникает проблем с достижением заданий по выпуску продукции, прибыли, доходам и т. д. В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности предприятия за счет совершенствования его человеческих ресурсов. Возможности модели, построенной на основании теории человеческих отношений и поведенческих наук, в поиске резервов эффективности организации ограничиваются тем, что внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе – человеческом ресурсе и подчинении ему всех остальных факторов производства. Как и в механистической модели, управляющая система здесь также ориентирована на анализ внутренних факторов и условий функционирования организации.

Таким образом, обе модели могут рассматриваться как «закрытые», т. е. не учитывающие воздействие на эффективность факторов внешней среды. Именно эти ограничения привели к необходимости разработки новых моделей организаций, для которых характерен учет того, что внутренняя динамика компании формируется под воздействием внешних событий.

Третья модель. В этой модели предприятие представляется в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окружением. Ее основу составляет общая теория систем (основополагающий вклад за рубежом был сделан А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем; в нашей стране эти проблемы исследовались И. В. Блаубергом, Э. Г. Юдиным, В. В. Дружининым, В. Н. Садовским, В. Г. Афанасьевым и многими другими учеными). Главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы с внешней средой. В соответствии с этими теоретическими положениями организация

рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром.

Ключевые факторы успеха компании находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т. е. знание) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

Четвертая модель. Эта модель представляет предприятия как общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ. Цели компаний трактуются с позиций удовлетворения различных запросов связанных с ними групп: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом. Основу этой модели, формирующейся с 1980-х гг., составляет теоретическая концепция заинтересованных групп, в соответствии с которой организации должны принимать во внимание разные интересы партнеров. Такой подход означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели организации лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Определение эффективности в этих условиях базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации.

Контрольные вопросы

1. Для чего нужно изучать организацию?
2. Какие этапы развития теории организации можно выделить?
3. Что входит в предмет и объект теории организации?
4. Какова связь теории организации с другими науками, изучающими организацию?

Тема 2. Понятие организации, ее структура

Цель – ознакомиться с содержанием термина «организация», особенностями структурного устройства организаций.

План темы

1. Основные значения термина «организация».
2. Классификация организаций.
3. Основные теории организации.

Термин «организация» (от лат. «сообщать стройный вид, устраивать») интерпретируется в науке как достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Организацию характеризует упорядоченность частей, которые образуют единство, обратное воздействие таково, что целое содействует сохранению частей.

Приведенные определения дают основания рассматривать организацию и как процесс упорядочивания элементов, и как субъект общественной деятельности.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

- организация как совокупность, как система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей которые имеют место в процессе совместного труда. В этом случае организация рассматривается как система с объективированной структурой;

- организация как явление – это физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели;

- организация как процесс – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

- трактовка организации как социума рассматривает организацию как группу людей с общими целями, здесь организация – это социальная общность.

Организации могут быть как формальными, так и неформальными.

Формальные организации – это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

Неформальные организации – организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом такие группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в рамках каждой формальной организации.

В последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями различных научных дисциплин. Оно постепенно превратилось в самостоятельную научную область – теорию организации.

В рамках теории организации выделяют следующие конкретные теории:

Классическая организационная теория стала первой систематизированной теорией, предложившей механистические конструкции, использование которых обязательно должно обеспечить организации эффективное функционирование. Классическая теория организации базируется на следующих предпосылках:

- функциональная иерархия;
- вертикальная и горизонтальная специализация;
- приоритет внутренних факторов производства по отношению к сфере потребления;
- труд и капитал – основные движущие силы в экономике.

Основу классических представлений об организации составляет так называемый механистический подход, предполагающий, что организация является отлаженной машиной.

Основной вклад в становление классической организационной теории принадлежит Ф. Тейлору. Значительность вклада Ф. Тейлора заключается в широкомасштабном применении аналитического метода к совершенствованию управления производством. Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, он предусматривал конкретные рациональные мероприятия. Нельзя не заметить в его подходе преобладание механицизма, сугубо формальную трактовку социальной организации в условиях производства, принципиально отвергающую отношения, не предписанные служебным, функциональным содержанием.

Классическая теория подходила к роли человека в организации механистически, трактуя индивида не как субъекта, а просто как фактор производства, при этом его социальная природа совершенно игнорировалась или искажалась.

Классическая организационная теория позволяла установить технико-

экономические связи и зависимости различных факторов производства. Однако при этом недостаточно учитывались роль и значение человеческого фактора. Этим обусловлено формирование новой организационной теории. Критерием успешности работы, согласно теории человеческих отношений, считается повышение эффективности организации за счет совершенствования человеческих ресурсов. Дальнейшее развитие организационных теорий сопровождается настойчивыми попытками объединить классическую организационную теорию и теорию человеческих отношений.

Примером такого синтеза служит теория административного поведения, идеи которой были предложены Ч. Бернардом и Г. Саймоном. Ч. Бернард предложил теорию власти, назвав ее элементами формальной организации. Он увязывал власть с обменом информацией. По его мнению, власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными, легитимными и необходимыми. Ему принадлежит знаменитая теория восприятия, согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Г. Саймон рассматривал организации как системы, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Сущность деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключается в создании фактических и ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

В целом теория административного поведения делает акцент на важность правил и установленных порядков, направленных на поддержание рационального поведения внутри организации.

Теория институтов и институциональных изменений (она же институциональная теория) пытается ответить, почему организации принимают те или иные формы и насколько они могут быть похожи одна на другую. В конце 1980-х – начале 1990-х годов американский ученый Дуглас Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Норта, рынок – это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Норту, – это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах

максимизации дохода. Институты – это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения дохода, а институциональные – этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов.

Социотехническая модель направлена на проектирование работы таким образом, чтобы оптимизировались отношения между технической и социальной системами.

Социальная система как часть модели включает те элементы «человеческого фактора» в организации, которые влияют и на индивида, и на группу, и на их отношение к работе и к организации. Элементы социальной системы представляют собой важную часть процесса проектирования работы в целом. Без формирования определенного уровня доверия и кооперации в отношении внедрения социотехнической системы в этой организации невозможно.

Технологическая система как часть модели предусматривает анализ трех переменных в технологии работы: когда и где должна выполняться работа, как должна выполняться работа, взаимозависимость при выполнении работы. Так как эти три технологические переменные зависят от типа производственного процесса, то разными должны быть подходы к проектированию работы.

Основой для бихевиоризма (от лат. behavior – поведение) послужила теория И. П. Павлова (1849-1936) об условно-рефлекторной деятельности коры головного мозга. Он описал поведение и адаптивную деятельность к внешней среде в терминах условных и безусловных рефлексов.

Рефлекс – ответная реакция организма на раздражение из внешней или внутренней среды. Безусловные рефлексы имеют следующие характеристики: они врожденные (передаются по наследству), видовые,

относительно постоянные, центр рефлекса лежит в подкорке. Условные рефлексы – приобретенные, индивидуальные (приобретаются в результате индивидуального жизненного опыта), относительно непостоянные (могут затухать, если нет постоянного подкрепления), центр лежит в коре головного мозга.

Проведя серию опытов с собаками, И.П. Павлов показал, что если каждый раз, давая собаке мясо, звонить в звонок, то через определенное время у собаки возникает на звонок условный рефлекс в виде выделения слюны. Хотя эта теория была основана на опытах с животными, она стала базой для понимания механизмов адаптации живых организмов, в том числе и человека, к окружающей среде.

В 1929 году И.П. Павлов выступал с докладом на IX Международном психологическом конгрессе в США, где его теория получила всеобщее признание и была воспринята как образец точного естественно-научного знания. Павлов создал и разработал значительную часть методологии, терминологии и законов экспериментальной теории научения.

Американский психолог Джон Уотсон (1878-1958) применил концепцию об условных рефлексах к теории научения и сформулировал основные принципы поведенческой психологии. Уотсон утверждал, что поведение людей можно описать в терминах стимулов и реакций (S – R). При этом стимулом может быть любое изменение внешней среды, а реакцией – действие организма в ответ на этот стимул. Он считал, что психология как наука о поведении должна заниматься предсказанием и управлением действиями человека, а не анализом его сознания.

В основе учения Б. Скиннера лежит теория условных рефлексов И. П. Павлова, которую он развил, установив различие между двумя типами реакций – ответными, или автоматическими, возникающими в ответ на определенные внешние стимулы (выделение слюны при виде пищи), и оперантными, которые самопроизвольно вырабатываются организмом (например, ползание ребенка, начинающего изучать окружающий мир).

На возникновение оперантных условных реакций можно воздействовать путем наказания или поощрения. При этом появление оперантной реакции можно усилить позитивным воздействием или наградой, а снизить – негативным воздействием или наказанием.

Подход к рассмотрению организации с позиций классической кибернетики предполагает рассмотрение организации как кибернетической системы.

Кибернетическая система – это целеустремленная система, множество взаимосвязанных элементов которой способно воспринимать, запоминать, перерабатывать и обмениваться информацией. Такие системы обладают особыми системными свойствами, изучение которых и составляет задачу теории организации.

Для кибернетической системы обязательно наличие цели. Управление в такой системе осуществляется по принципу обратной связи. Обратная связь предусматривает сравнение промежуточных, текущих состояний (выходов) системы с основной целью для корректировки деятельности.

Кибернетическая система состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. Подсистемы находятся в постоянном взаимодействии: управляющая подсистема передает команды управляемой подсистеме, которая, в свою очередь, посылает информацию о своем текущем состоянии (обратная связь). С точки зрения кибернетики, связь – это процесс обмена информацией, который регулирует поведение систем (управляет ими).

Контрольные вопросы

1. Какие современные определения организации Вам известны?
2. Перечислите характерные черты механистической модели организационной теории.
3. Перечислите характерные черты теории административного поведения.
4. Перечислите характерные черты институциональной теории.
5. Перечислите характерные черты социотехнической модели организационной теории.
6. Перечислите характерные черты бихевиористской модели организационной теории.
7. Перечислите характерные черты кибернетической модели организационной теории.

Тема 3. Организация как система

Цель – рассмотреть основные характеристики организации как системы.

План темы

1. Формирование представлений о системе.
2. Понятия, характеризующие строение систем.
3. Классификация систем.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.
5. Система управления организацией.

Слово «система», как известно, греческого происхождения и имеет много значений: сочетание, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган. Дословно его переводят как учение о строительстве.

Метафоризация слова «система» была начата еще Демокритом. В своих рассуждениях он отмечал, что речь состоит из имен, имена – из слов (комплексов), комплексы – из букв или неделимых частей (элементов).

В античной философии термин «система» связывали с упорядоченностью и целостностью объектов природы. В сочинениях Платона и Аристотеля уделялось внимание особенностям системы знания и системе элементов мироздания.

И. Канту принадлежит приоритет четкого осознания системности научно-теоретического знания и выявления конкретных процедур и средств создания системного знания. И. Г. Ламберт утверждал, что «всякая наука, как и ее часть, предстает как система, поскольку система есть совокупность идей и принципов, которая может трактовать себя как целое. В системе должны быть субординация и координация».

Современные исследователи продолжают развивать идеи своих предшественников. Так, физиолог П. К. Анохин в известной работе «Теория функциональной системы» (1970) привел 12 формулировок понятия «система», данных разными авторами. В учебнике В. Н. Волковой и А. Л. Денисова «Основы теории систем и системного анализа» (1999) авторы говорят уже о 30 определениях понятия «система». Сейчас таких формулировок значительно больше. Анализ многочисленных определений свидетельствует об изменениях понятия «система» как по форме, так и по содержанию.

С некоторой долей условности все понятия «системы» можно поделить на три группы.

Определения, принадлежащие к первой группе, рассматривают систему как комплекс процессов, явлений и связей между ними, которые существуют объективно, независимо от наблюдателя.

Определения второй группы рассматривают систему как инструмент, способ исследования процессов и явлений. Наблюдатель, имея перед собой цель, конструирует систему как некое абстрактное отображение реальных объектов.

Третья группа определений представляет компромисс между двумя первыми. Система здесь – искусственно создаваемый комплекс элементов (людей, процедур, технологий, научных теорий и т. д.), предназначенный для решения сложной организационной, технической, экономической задачи. Следовательно, здесь наблюдатель не только выделяет систему из среды, но и создает, синтезирует ее.

Понятие «система» широко используется как в научных исследованиях, так и в повседневной жизни. Этот термин также является отражением некоторой объективной реальности. Существует большое число определений системы, охватывающих различные признаки объектов, рассматриваемых как системы.

Понятие «система» стало терминологической основой построения теории систем. Трактовка этого понятия имеет различные варианты. Приведем примеры некоторых из них.

1. Система – это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе.

2. Система – это комплекс элементов, находящихся во взаимосвязи.

3. Система – это множество элементов с отношениями между ними и между их атрибутами.

4. Система есть отражение в сознании субъекта свойств объектов и их отношений в решении задачи исследования, познания.

5. Система – это совокупность взаимосвязанных элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов.

В качестве элемента системы рассматривается объект, относительно самостоятельный и не подлежащий дальнейшему расчленению на данном уровне рассмотрения, выполняющий определённые функции, находящийся во взаимосвязи с другими объектами, составляющими систему.

Подсистема – это набор автономных элементов внутри системы (экономических, технических, правовых, организационных). Системы классифицируются по признакам, которые характерны следующим подсистемам: техническая, биологическая, социальная.

Если для решения задачи оказывается достаточным определить элементы и связи между ними и этих элементов и связей относительно немного, то других понятий и не требуется. Однако, как правило, элементов оказывается очень много, они неоднородны и возникает необходимость многоступенчатого расчленения системы. В этом случае вводится понятие структуры. Структура отражает наиболее существенные взаимоотношения между элементами и их группами (компонентами, подсистемами), которые мало меняются при изменениях в системе и обеспечивают существование системы и ее основных свойств.

Структурные связи относительно независимы от элементов и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой. Благодаря этому закономерности, полученные при изучении систем, отображающих объекты одной природы, могут быть использованы при исследовании систем, отображающих объекты другой физической природы (если, конечно, они зафиксированы в структуре).

Структуру часто стремятся представить в виде иерархии. Между уровнями иерархической структуры могут существовать взаимоотношения строгого подчинения компонентов (узлов) нижележащего уровня одному из компонентов вышележащего уровня, т.е. отношения так называемого древовидного порядка. Такие иерархии называют сильными или иерархиями типа «деревя». Они имеют ряд особенностей, делающих их удобным средством представления систем управления. Однако между уровнями иерархической структуры не обязательно должны существовать взаимоотношения строго древовидного порядка. Могут быть связи и в пределах одного уровня иерархии. Один и тот же узел нижележащего уровня иерархии может быть одновременно подчинен нескольким узлам вышележащего уровня. Такие структуры называют иерархическими структурами со слабыми связями. Между уровнями иерархической структуры могут существовать и более сложные взаимоотношения.

Понятие «связь» входит в любое определение системы наряду с понятием элемент и обеспечивает возникновение и сохранение структуры и целостных свойств системы. Это понятие одновременно характеризует и строение (статику), и функционирование (динамику) системы.

Связь можно охарактеризовать направлением, силой, характером (или видом). По первым двум признакам связи можно разделить на направленные и ненаправленные, сильные и слабые, а по характеру – на связи подчинения, связи порождения (или генетические), равноправные (или безразличные), связи управления. Связи можно разделить также по месту приложения (внутренние и внешние), по направленности процессов в системе в целом или в отдельных ее подсистемах (прямые и обратные) и по некоторым более частным признакам.

Очень важную роль в системах играет понятие обратной связи. Это понятие, легко иллюстрируемое на примерах технических устройств, не всегда можно применить в организационных системах. Исследованию этого понятия большое внимание уделяет кибернетика, которая изучает возможность перенесения механизмов обратной связи, характерных для объектов одной физической природы, на объекты другой природы. Обратная связь является основой саморегулирования и развития систем, приспособления их к меняющимся условиям существования.

Можно выделить различные виды систем в зависимости от признаков классификации.

1. По происхождению:

- естественные – системы, объективно существующие в живой и неживой природе и обществе, возникшие без участия человека. Например, молекула, клетка, организм, популяция, общество, Вселенная;

- искусственные – системы, созданные человеком. Например, автомобиль, предприятие, партия;

- смешанные (социотехнологические, организационно-технические).

2. По объективности существования:

- реальные (материальные, которые состоят из реальных объектов). Реальные системы делятся на естественные (природные системы) и искусственные (антропогенные);

- абстрактные (символические) – системы, которые, по сути, являются моделями реальных объектов. Это языки, системы счисления, математические модели, системы наук.

3. По характеру связей параметров системы с окружающей средой:

- закрытые – какой-либо обмен энергией, веществом и информацией с окружающей средой отсутствует. Любой элемент закрытой системы имеет связи только с элементами самой системы;

- открытые – обменивающиеся энергией, веществом и информацией с окружающей средой. В открытых системах могут происходить явления самоорганизации, усложнения или спонтанного возникновения порядка. Все реальные системы являются открытыми;

- комбинированные – содержат открытые и закрытые подсистемы.

4. По структуре:

- простые – системы, не имеющие разветвленных структур, состоящие из небольшого количества взаимосвязей и небольшого количества элементов;

- сложные – характеризуются большим числом элементов и внутренних связей, их неоднородностью и разнокачественностью, структурным разнообразием, выполняют сложную функцию или ряд функций.

5. По характеру функций:

- специализированные – для таких систем характерна единственность назначения;

- многофункциональные (универсальные) – позволяют реализовать на одной и той же структуре несколько функций.

6. По характеру развития:

- стабильные – системы, у которых структура и функции практически не изменяются в течение всего периода существования;

- развивающиеся – системы, структура и функции которых с течением времени претерпевают существенные изменения.

7. По степени организованности:

- хорошо организованные. Представить анализируемый объект или процесс в виде хорошо организованной системы означает определить элементы системы, их взаимосвязь, правила объединения в более крупные компоненты;

- плохо организованные (диффузные). При представлении объекта в виде плохо организованной, или диффузной, системы не ставится задача определить все учитываемые компоненты, их свойства и связи между ними и целями системы.

8. По сложности поведения:

- автоматические – однозначно реагируют на ограниченный набор внешних воздействий;

- решающие – имеют постоянные критерии различения реакции на широкие классы внешних воздействий;

- самоорганизующиеся – имеют гибкие критерии различения и гибкие реакции на внешние воздействия, приспособляющиеся к различным типам воздействия;

- предвидящие – могут предвидеть дальнейший ход развития внешней среды;

- превращающиеся – воображаемые системы на высшем уровне сложности, не связанные постоянством существующих носителей. Они могут менять вещественные носители, сохраняя свою индивидуальность. Науке примеры таких систем пока не известны.

9. По характеру связей между элементами:

- детерминированные – системы, для которых их состояние однозначно определяется начальными значениями и может быть предсказано для любого последующего момента времени;

- стохастические – системы, изменения в которых носят случайный характер. При случайных воздействиях данных о состоянии системы недостаточно для предсказания в последующий момент времени.

10. По структуре управления:

- централизованные – системы, в которых один из элементов играет главную, доминирующую роль;

- децентрализованные – системы, в которых все составляющие их компоненты примерно одинаково значимы.

11. По размерности:

- одномерные – системы, имеющие один вход и один выход;

- многомерные – системы, у которой входов или выходов больше одного.

12. По однородности и разнообразию структурных элементов системы бывают гомогенными, или однородными, и гетерогенными, или разнородными, а также смешанного типа:

- в гомогенных системах структурные элементы системы однородны, т.е. обладают одинаковыми свойствами. В связи с этим в гомогенных системах элементы взаимозаменяемы;

- гетерогенные системы состоят из разнородных элементов, не обладающих свойством взаимозаменяемости.

13. По способности ставить себе цель:

- каузальные – системы, которым цель внутренне не присуща. Если такая система и имеет целевую функцию (например, автопилот), то эта функция задана извне пользователем;

- целенаправленные (целеустремленные) – цель формируется внутри системы.

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внутренней и внешней). Любое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Состояние и деятельность организации в любой момент времени есть результат действия ее внутренних факторов и воздействий внешней среды.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность, сочетание следующих основных составляющих:

- структура;
- внутриорганизационные процессы;
- технология;
- кадры;
- организационная культура.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней

есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Организационная культура, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из следующих составляющих:

- философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- преобладающие ценности, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- правила, по которым ведется «игра» в организации;
- климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т. п.

Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, а вырабатывается и формируется она в значительной мере менеджментом и, в частности, высшим руководством. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Но может и являться мощным тормозом на пути достижения целей, особенно если для этого потребуются проведение изменений.

Поэтому менеджмент должен уделять большое внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности одни процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, другие могут либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме.

Организация в условиях рыночных отношений является открытой системой, способной взаимодействовать с окружающей ее внешней средой в различных аспектах – информационном, вещественном и т. д.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее жизнедеятельности, внутреннего потенциала на должном уровне. При этом организация, в свою очередь, в качестве компенсации за это должна отдавать результаты своей деятельности во внешнюю среду. Таким образом, организация находится в состоянии постоянного взаимодействия с внешней средой. Как только рвутся связи с ней, организация погибает. Взаимодействие организации с внешней средой обеспечивает возможность существования, жизнедеятельности организации, внутренний потенциал на должном уровне, а также ее устойчивость, т. е. способность устранять возникающие отклонения и достигать поставленных целей после оказываемых на нее возмущающих воздействий.

Организация должна получать из внешней среды необходимое оптимальное количество качественной информации. Стремление не тратить много сил и средств на сбор и обработку информации таит в себе опасность неполного учета важных индикаторов развития, а это, в свою очередь, ограничивает возможности своевременного решения проблем в области политики организации. Чрезмерное же количество информации вызывает увеличение затрат на получение информации, создает трудности в ее обработке.

Внешнюю среду организации можно характеризовать различным образом. Сложность внешней среды целесообразно выражать количеством и разнообразием характеристик, которые должны учитываться в процессе управления организацией. Основными характеристиками, с помощью которых можно оценить изменчивость внешней среды, являются: частота, величина и регулярность изменений ее факторов.

Если сложность и динамика объединяются между собой в соответствующий континуум «простой-сложный» и «статичный-динамичный», то можно выделить четыре типа внешней среды.

Простая статичная внешняя среда – среда с незначительной потребностью в гармонизации; большей частью приводит к созданию бюрократических организационных структур.

Простая динамичная внешняя среда – среда с незначительным числом и разнообразием внешних воздействий, которые должны учитываться при

формировании организации. Изменчивость требует более органичного и менее децентрализованного руководства.

Сложная статичная внешняя среда – среда, имеющая большое количество и разнообразие важных факторов, которые обладают незначительной изменчивостью; приводит к созданию бюрократических структур с децентрализованным руководством.

Сложная динамичная внешняя среда – среда, предъявляющая самые строгие требования к форме организации. Ей соответствуют такие формы и модели организации, которые получили название адаптивных и которые сопровождаются децентрализованным руководством.

Факторы внешней среды оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций, в то же время они в значительной мере релевантны по отношению к операциям организаций.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено – необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной

цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Заметим, что управленческое решение – это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Так, например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители (ценные бумаги, векселя, акции и т.п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств.

Контрольные вопросы

1. Что такое система?
2. Какие классификации систем вы знаете?
3. Перечислите основные виды систем.
4. Раскройте основные проблемы адаптации к внешней среде, изменения и развития организации.
5. Что представляет собой система управления организацией?

Тема 4. Законы организации

Цель – ознакомиться с содержанием и значением основных законов организации.

План темы

1. Законы организации в целом.
2. Закон синергии.
3. Закон самосохранения.
4. Закон развития.
5. Закон информативности-упорядоченности.
6. Закон единства анализа и синтеза.
7. Закон композиции и пропорциональности.
8. Специфические законы социальной организации.

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а особенное – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы (например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки).

Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать зарубежный опыт.

Законы организации по важности делятся на 2 уровня:

- основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития);
- менее важные (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).

Закон синергии означает, что любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж. Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$\Sigma R_i > \Sigma (V1_i + V2_i)$, где:

R_i – потенциал (ресурс) организации в области i (экономика, политика, финансы и так далее), способствующий ее развитию;

$V1_i$ – ресурс внешнего разрушительного воздействия;

$V2_i$ – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);

- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);

- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);

- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);

- изменение экологии;

- технический прогресс;

- глобальное состояние мировой цивилизации.

Закон развития гласит, что каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Обычно информацию разделяют на 2 больших класса: объективную (овеществленную в товаре) и субъективную (отраженную, организованную людьми).

Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант).

Информация обладает такими характеристиками, как объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

Информатизация управления вносит коррективы в существующие формы управленческого труда и расширяет их состав. Она способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, в первую очередь законов, свойственных управлению в целом. К таким законам относятся: закон единства систем управления, закон соотносительности управляющей и управляемой систем, закон пропорциональности производства и управления, закон экономии времени, закон экономии интеллектуальной энергии, закон перехода от административных к организационным методам управления.

Информационная среда, ввиду ее важности, является объектом управления, наряду с персоналом, финансами и т. п. Информационная среда управления подчиняется закону информированности-упорядоченности.

Закон информированности-упорядоченности: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Суть анализа – в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон единства анализа и синтеза: каждая материальная система

(живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Эти изменения идут в следующем цикле:

Скорость и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней и внутренней среды.

Закон композиции и пропорциональности основан на том, что в окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности). Отсюда вытекает закон: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции). Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Специфические законы социальной организации связаны с тем, что каждая организация представляет собой маленькое общество со своими населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Существуют формализованные коммуникации и неформальные отношения человека с другими людьми, их соотношение должно заранее определяться руководителем.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения, можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное – это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, ее реакции на действие того или иного закона.

Контрольные вопросы

1. Перечислите общие законы организации.
2. Какие факторы влияют на развитие организаций?
3. Почему каждому руководителю необходимо знать об основных законах организации?
4. Как на практике работают специфические законы социальной организации? Приведите примеры.

Тема 5. Принципы организации

Цель – ознакомиться с основными принципами организации и их значением.

План темы

1. Понятие принципа. Классификация принципов организации.
2. Общие принципы организации.
3. Частные и ситуационные принципы организации.
4. Статическое и динамическое состояние организации.
5. Принципы статического состояния организации.
6. Принципы динамического состояния организации.

Принцип (лат. основа, начало) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности; нормы поведения и деятельности, опирающиеся на практический опыт или сложившуюся систему знаний.

В силу того, что рассматриваемые принципы относятся к теории организации, следует учитывать тройственный характер самого понятия организации как системы. Организация, во-первых, является социальным образованием (институтом) с определенным статусом и стационарным объектом, реально существующим какое-то время (на протяжении ЖЦ); во-вторых, она осуществляет функциональную деятельность и, следовательно, нуждается в управленческих воздействиях, которые обеспечивают целенаправленность данного процесса; в-третьих, любой организации присуща структурная упорядоченность элементов, образующих ее как систему.

Изучение принципов организации и использование их в практической работе менеджеров вне зависимости от сферы деятельности последних необходимо, как минимум, для упрощения анализа и оптимизации управляющих воздействий на отдельные элементы организации в целом.

Принципы организации весьма многочисленны и разнородны. Это усложняет задачу их систематизации, но одновременно и объективно требует ее решения. В современной литературе можно встретить различные подходы и взгляды на классификацию принципов организации. Один из них предполагает выделение четырех основных критериев классификации, а именно: степени обоснованности и степени универсальности принципов,

способов их реализации и масштаба действия. Следует особо отметить, что данная система принципов является общей классификацией, или классификационным подходом, поскольку не раскрывает самих принципов организации. Эту «недостаточность» компенсирует второй подход, предложенный Э. А. Смирновым.

При делении принципов по степени обоснованности следует учитывать их зависимость от двух категорий (видов) законов – объективных, не зависящих от желания людей, и субъективных, выраженных в юридических нормах, традициях и обычаях всего населения региона или отдельных групп. Таким образом, данный критерий классификаций отражает меру соотношения объективности и субъективности. К научным принципам относят те, которые являются следствием объективных законов и закономерностей, еще не получивших строгого рационального определения. Подобные принципы не зависят от воли людей и действуют одинаково в любой части света, в любой стране или регионе, области бизнеса, распространяясь на организации каких бы то ни было размеров и форм собственности.

В отличие от научных, к обыденным принципам организации относят те, что определяют правила и действия, вытекающие из юридических норм (субъективных законов), традиций региона, истории и обычаев людей. Они могут значительно варьироваться по месту, времени, видам товаров и услуг.

Универсальные (общие) принципы исключительно важны, поскольку напрямую связаны с законами, факторами внешней и внутренней среды организации. Они характеризуют требования к менеджерам и опоре на них в условиях любой страны, в различных областях бизнеса, независимо от размера организации, ее профиля или формы собственности.

Специфические принципы характеризуют особенные явления и условия функционирования предприятия (например, в связи с принятием законов, регулирующих определенные виды деятельности). Они позволяют конкретизировать требования и повысить эффективность управления в условиях отдельного региона, отрасли или рыночной ниши.

Ситуационные же принципы организации позволяют должным образом оценить те частные или «единичные» составляющие, которые следует учитывать в практической работе менеджеров.

Очередным критерием классификации принципов организации выступает способ их реализации. Данная классификация принципов предоставляет возможность их использования в практической работе

менеджера в качестве «инструмента». Так, условие самореализуемости принципов требует их обособления, а также знания специфики, постоянного контроля и учета в процессе жизнедеятельности организации. Условие возможности «взаимодействия» менеджеров со «стихийными» силами природы выдвигает дополнительные требования – не только знать определенные принципы, но и активно учитывать пределы управляемости природными факторами. Условие полной управляемости принципов также выдвигает на передний план дополнительные, более сложные требования в плане детализации и усиления активности менеджеров по их непрерывному систематическому использованию для обеспечения эффективности функционирования организации.

В отличие от трех предыдущих критериев классификации принципов организации, где использовался дедуктивный метод (движение мысли от общего к частному), четвертый критерий – масштабность их действия – логичнее рассматривать, опираясь на индуктивный метод (восхождение от частного к обобщениям). Вначале целесообразно анализировать и использовать принципы, определяющие состояние и возможности самой организации, а затем приступать к непосредственной адаптации организации, «вписывая» ее в условия микро- и макросреды в кратчайшие сроки и с заданными параметрами.

Общие принципы организации сводятся в три основные группы: базисные, соответствия, оптимальности.

К базисным принципам относятся принципы: преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности.

Принцип преемственности предполагает глубокое всестороннее изучение основных идей, концепций, теорий, выдвинутых в прошлом и настоящем, а также опыта наших предшественников и современников.

Решая новые прикладные и теоретические задачи, современный менеджер обязан также реализовывать принцип инновации. Стратегия, тактика и техника профессиональной деятельности не должны быть эклектичны. При выполнении стандартных производственных или управленческих процедур используемые формы и методы могут и должны варьироваться, включать элементы уникальности, неповторимости.

Принцип комплексности проявляется в трех измерениях: объектном, субъектном, предметном.

1) Любую организацию следует рассматривать во взаимосвязи и взаимодействии с «внешними» факторами.

2) Важным является отношение администрации к персоналу в целом и каждому сотруднику персонально.

3) На внутреннем уровне необходимо применять дифференцированный подход, основанный на фактических результатах деятельности индивидов, групп и трудового коллектива.

Принцип верификации требует экспериментального подтверждения концептуальных идей и осуществления стратегических, тактических и оперативных планов организации.

Принцип амбивалентности указывает на двойственность, противоречивость всех процессов и явлений жизнедеятельности общества. Принимая конкретное управленческое решение, современный менеджер должен понимать, что оно отобрано и признано наилучшим с некоторой условностью и не лишено недостатков.

К принципам соответствия относятся принципы: целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности.

Принцип соответствия целей и ресурсов ставит перед руководителем задачу полного и своевременного ресурсами стратегических, тактических и оперативных целей организации.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения устанавливает порядок, когда любой сотрудник организации при выполнении конкретного задания может быть одновременно подчинен нескольким функциональным руководителям, но лишь одному линейному.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности определяет приоритет эффективности над затратами.

К принципам оптимальности относятся принципы: сочетания централизации и децентрализации, прямоочности, ритмичности, синхронизации.

Принцип сочетания централизации и децентрализации производства и управления требует от руководителей всех уровней рационального использования возможностей администрирования и коллегиальности.

Принцип прямоочности ориентирует работодателя и персонал на минимизацию производственных и управленческих операций при соблюдении технологии и гарантированном качестве выпускаемой продукции.

Принцип ритмичности обеспечивает плановое функционирование всех элементов организации, исключает чередование периодов «затишья» и

«аврала».

Принцип синхронизации (системности) способствует быстрому восстановлению нужного режима функционирования организации при возникновении различных отклонений от нормы.

Частные (ситуационные) принципы дают возможность в еще большей степени сконцентрировать внимание персонала на отличительных моментах (как преимуществах, так и недостатках) в работе организации. Постоянный анализ, внедрение, контроль результативности и периодическая ревизия принципов текущей деятельности «освежают» функционирование предприятия, препятствуют застою и способствуют развитию отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами.

Таким образом, если научные и обыденные принципы «работают» на условия исключения каких-либо из них, то ситуационные принципы и другие принципы, выделяемые по данному критерию, дополняют и уточняют друг друга. Они «движутся», перемещаясь с набором соответствующих требований от общей характеристики системы («площади») к подсистеме («отрезку» и части «площади»), а от нее – к каждому элементу подсистемы («точкам» в системе). В конечном итоге, ситуационные принципы – это требования для менеджеров по использованию ими конкретных «рычагов» повышения эффективности жизнедеятельности организации в режиме «реального времени».

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 (утилизации). 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, преобразования или ликвидации.

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

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

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

и далее функция, структура и персонал».

При создании, сокращении, объединение, 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.

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

К принципам динамического состояния организации 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 деньги 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.

Контрольные вопросы

1. Что такое принцип?
2. Какие виды принципов организации Вам известны?
3. Какие принципы организации относятся к общим, частным и ситуационным?
4. Как на практике работают принципы организации? Приведите примеры.

Тема 6. Жизненный цикл организации

Цель – ознакомиться с основными научными представлениями о жизненном цикле организации.

План темы

1. Понятие жизненного цикла организации.
2. Модель Л. Грейнера.
3. Модель И. Адизеса.

Для описания тенденций изменений в организации наиболее часто используются модели жизненного цикла. В основе таких моделей лежит идея о том, что организация идет по пути из трех этапов: рождение, юность и зрелость, старение организации.

Практический смысл моделей жизненного цикла организации состоит в подробном определении фаз, из которых складывается каждая из стадий жизни организации. Фаза 1 – рождение организации. Характерно определение главной цели; основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли. Фаза 2 – детство и юность. Главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват части рынка; организация труда – планирование прибыли, увеличение жалования. Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат. Фаза 4 – старение организации. Главная цель – сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях. Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель в обеспечении выживания по всем функциям; главная задача – омоложение; в области организации труда – коллективное премирование.

Рост организации сопровождается периодами кризиса, от продолжительности которых зависит безопасность организации. Особенность роста организации отражает модель кризисов жизненного

цикла организации. В соответствии с этой моделью существует пять фаз роста организации. Каждая фаза содержит эволюционную стадию развития организации, которая прерывается кризисами управления. Любая организация рассматривается в двух измерениях, одно из которых образует размер организации, а другое – ее возраст.

В зависимости от размера организации и на определенных стадиях ее жизненного цикла выделяются следующие кризисы:

1. Кризис лидерства. По мере роста организации первоначально сложившиеся неформальные связи в управлении между совладельцами формализуются и приобретают форму менеджерства. Этот процесс происходит болезненно, так как некоторые совладельцы не обладают качествами управляющих, а управление начинает конкурировать с властью собственников – лидеров организации. Происходит трудная смена лидеров: от владельцев к исполнительным директорам.

2. Кризис автономии происходит в процессе осуществления дифференциации и диверсификации производства по мере ее роста. Чтобы разрешить этот кризис, высшему управлению необходимо делегировать часть полномочий вниз.

3. Кризис контроля. После того, как проведена децентрализация, на какой-то стадии развития организации теряется контроль над подразделениями, осуществляемый сверху.

4. Кризис бюрократизации. Создание и развитие штабов впоследствии приводит к конфронтации штаба и линии. Организация далее становится слишком громоздкой, чтобы управляться по формальным программам и практиковать строгий контроль.

На сегодняшний день выделяются две основные модели жизненного цикла организации, которые были предложены Ларри Грейнером и Ицхаком Адизесом. Суть этих моделей состоит в том, что жизненный цикл предприятия представляет собой последовательность сменяющих друг друга этапов или стадий, которые имеют определенные характеристики.

Л. Грейнер последовательно выделяет пять этапов, называя их «стадиями роста». Каждая стадия – одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии.

Первая стадия: рост через креативность. Начинающий предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее. Организация начинает расти, и со временем предприниматель теряет прямой

контроль над деятельностью своих подчиненных. Требуется профессиональное руководство, одной идеи уже недостаточно.

Вторая стадия: рост через директивное руководство. На данном этапе менеджмент предприятия выстраивает организационную структуру, в которой прописаны основные функции и зоны ответственности по отдельным позициям. Появляется система поощрения, наказания и система контроля. Функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка. Наступает кризис автономии, который разрешается только делегированием полномочий.

Третья стадия: рост через делегирование. В первую очередь в растущей организации власть делегируют руководителям различных отделов для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Появляется новая система мотивации труда, такая как бонусы и участие в прибыли компании. Менеджеры высшего звена сосредотачиваются на общем стратегическом развитии и постепенно теряют контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Менеджеры на местах зачастую тратят больше времени и ресурсов на достижение целей предприятия, при этом, как правило, они не могут быть просто и быстро заменены. Наступает кризис контроля, который разрешается развитием программ координации.

Четвертая стадия: рост через координацию. Координационная деятельность заключается в том, что недостаточно централизованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами. Постепенно предприятие сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения рынка значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности.

Пятая стадия: рост через сотрудничество. Организация осознает бюрократизм системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые идеи и критика старой системы.

Л. Грейнер отмечает, что организационный кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ

рентабельности, потерей места на рынке и возможностью гибели организации.

Развивая идеи Грейнера, И. Адизес предположил, что динамика организационного развития носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных и последовательных этапов.

Этап первый. Выхаживание. Компании еще нет, но есть идея. Основатель лишь в мечтах представляет себе свой новый проект и то, что может из него выйти. Он собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

Этап второй. Младенчество. На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, и основатель, возможно, работает больше всех. Его изнурительный труд и нежелание или неумение делиться полномочиями, а также акцент на краткосрочных результатах – важнейшие факторы выживания организации. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей. Денег на этом этапе сильно не хватает – и это, кстати, вполне нормально.

Этап третий. Детство («давай-давай»). Дела компании идут успешно, и она начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. Меняется представление сотрудников о будущем компании – видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет четкой структуры управления и прописанных функциональных обязанностей.

Этап четвертый. Юность. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Даже если все было благополучно на предыдущих этапах, наступает момент, когда без порядка, системы и дисциплины дальнейшее развитие невозможно. У основателя компании возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. Делегировать оказывается сложно, поскольку чревато ошибками подчиненных, но без этого никуда. В компании появляются профессиональные менеджеры-управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов», Люди теряют силы на

внутренние войны, энергия, ранее используемая на продвижение на рынке, теперь расходуется на внутренние столкновения.

Этап пятый. Расцвет. На стадии расцвета организация одновременно гибка и управляема. Она имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Сотрудники – главный актив в компании, им приятно работать в таких условиях, они талантливы и скромны, из них получаются отличные командные игроки. Успешность деятельности организации оценивается по двум факторам, таким как удовлетворение потребностей клиентов и достижение поставленных целей. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития так же с самого начала.

Этап шестой. Стабилизация (Поздний расцвет). На этом этапе форма начинает преобладать над содержанием. Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса. Но если в компании есть сотрудники, которые обеспокоены будущим, они стараются быть услышанными коллегами и руководством. Они стремятся пробуждать в других желание создавать и имеют шанс предотвратить дальнейшее старение организации.

Этап седьмой. Аристократизм. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на обустройство собственной деятельности и укрепление существующей системы контроля. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями. Компания старается быть инновационной и генерировать новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

Этап восьмой. Ранняя бюрократизация. На этом этапе функция интеграции затухает: организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые решаются путем увольнения сотрудников, но при этом не меняют саму структуру. Постепенно внутренняя политика все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

Этап девятый. Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредоточивается на себе и на внутренних проблемах. Все сильнее

запутывается внутренняя организация процессов. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью компании, которая требует от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

Этап десятый. Смерть. Смерть предприятия, ориентированного на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами данного предприятия. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

На практике теория Адизеса и его модель жизненного цикла организации дает весьма ощутимые результаты. Модель позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Контрольные вопросы

1. В чем значение теории жизненного цикла организации?
2. Из каких фаз складывается жизненный цикл организации?
3. Какие этапы предусматривает модель Л. Грейнера?
3. В чем состоят особенности модели жизненного цикла И. Адизеса?

Тема 7. Типология и классификация организаций

Цель – ознакомиться с основными вариантами классификации организаций.

План темы

1. Виды организаций, основания для их классификации.
2. Особенности и разновидности социальных и хозяйственных организаций.
3. Особенности и разновидности коммерческих и некоммерческих организаций.

По формам собственности организации подразделяют на:

- частные;
- государственные;
- муниципальные;
- другие организации.

В зависимости от организационно-правовой формы организации могут создаваться в форме:

- хозяйственных обществ или товариществ;
- потребительских или производственных кооперативов;
- государственных унитарных предприятий;
- объединений (союзов, ассоциаций);
- иных форм, которые предусмотрены законодательством.

По отношению к прибыли компании подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации. Первые в качестве основной цели своей деятельности ставят извлечение прибыли, вторые не стремятся распределять или извлекать полученную прибыль между участниками.

По критерию формализации организации разделяют на формальные и неформальные.

Формальная организация – это организация, которая была создана намеренно по инициативе руководства, имеет четко формализованные правила, поставленные цели, связи и структуру. В состав данной группы входят все международные и государственные учреждения, организации бизнеса.

В рамках формальной структуры существует всегда неформальная организация. Неформальная организация – это образовавшаяся спонтанно

группа людей, вступающих в регулярное взаимодействие для выполнения определенной цели и решения определенных задач. При этом люди не связаны должностной иерархией и объединяются на основе общих интересов и дружеских симпатий. Как правило, сотрудники, вступающие в такого рода организации, испытывают потребность в принадлежности, общении, взаимопомощи и защищенности. Неформальная организация сильно влияет на мотивацию, моральное состояние, производительность персонала и удовлетворенность работой. Она может давать своим членам большие возможности для развития, проявления творческих способностей и инициативы – как для пользы организации, так и в своих личных целях.

Наиболее значимое различие при классификации организаций наблюдается по видам выполняемой деятельности:

- промышленные;
- торговые;
- сельскохозяйственные;
- объединения в виде концернов, торговых и агропромышленных фирм и т.д.

В свою очередь, торговые организации подразделяются на розничные и оптовые.

Организации розничной торговли предназначены для обслуживания населения, т.е. розничных потребителей. Их главной задачей выступает удовлетворение различных потребностей населения в товарах и услугах надлежащего качества и широкого ассортимента.

Организации оптовой торговли осуществляют в основном посредническую деятельность между компаниями, которые производят потребительские товары, и розничными торговыми предприятиями, а также оказывают транспортные и иные услуги клиентам.

В зависимости от размера выделяют организации:

- малые;
- средние;
- крупные.

В Российской Федерации этот критерий неодинаков для каждой отрасли экономики. Так, численность работников малых предприятий промышленности, транспорта и строительства не должна превышать 100 человек, научно-технической сферы и сельского хозяйства – 60 человек, оптовой торговли – 50 человек, бытового обслуживания населения и розничной торговли – 30 человек. Что касается малых организаций, которые

осуществляют одновременно несколько видов деятельности (многопрофильные предприятия), то размер определяется в зависимости от того вида деятельности, удельный вес которого является наибольшим в годовом объеме прибыли или годовом объеме оборота.

Крупные и средние организации в Российской Федерации не имеют критериев, которые устанавливаются законодательно, поэтому они определяются по фактическим показателям достаточно произвольно.

Социальной организацией является совокупность лиц, действующих совместно ради достижения своих целей с использованием для этого ресурсов (материальных, экономических, информационных и пр.). Формами подобного объединения людей и групп выступают предприятия, учреждения, фирмы и другие объекты.

Раскроем основные черты, признаки социальных организаций.

1. Организация является социальной группой, т.е. объединением людей. Основным элементом социальной организации являются не её здание, политика и приемы работы, а люди, обладающие индивидуальными целями и интересами, играющие определённые социальные роли, объединённые организационными отношениями, системами коммуникаций и координации. Именно благодаря тому, что люди выполняют определённые функции и взаимодействуют, организация достигает своих целей.

2. Главный признак организации – целенаправленность, наличие целей, которым подчинены все её участники, структура и основные процессы. Организация всегда имеет совокупность целей, иерархически связанных между собой, начиная от главной цели – миссии организации и заканчивая оперативными целями на каждый день. Цели достигаются только при наличии необходимых условий и определенной критической массы участников. Они постоянно корректируются в связи с изменением внешних и внутренних условий деятельности организации.

3. Социальная организация имеет структуру, т.е. способ распределения задач и ответственности (отчетности), формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия работников и подразделений в процессе достижения организационных целей.

4. Социальная организация обладает признаком обособленности. Она отделена от внешней среды и имеет определенные границы. Границы могут быть физическими, пространственно-материальными (стены, заборы, пропускная система) или «идеальными» психологическими (запреты, нормы, предписания, ритуалы, форма одежды и т.д.).

5. Организация предусматривает необходимость управления деятельностью людей, формального координирования взаимодействия работников, объединения их усилий для достижения целей организации.

Социальные организации классифицируются по нескольким признакам:

1. по сферам общественной жизни:

- хозяйственные, производящие товары и услуги и получающие прибыль;

- общественно-политические или идеологические, объединяющие людей на основе единства их взглядов (партии, всевозможные общества, общественные фонды, религиозные организации, молодежные и другие общественные организации);

- социальные, осуществляющие социальную защиту и помощь тем, кто в ней нуждается (центры социальной защиты, социальной помощи, дома ребенка, детские дома);

- духовные или творческие, осуществляющие творческую деятельность и создающие идеальные продукты (киностудии, художественные мастерские, театры, художественные коллективы).

2. по степени формализации организационных отношений:

- формальные – объединения людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, связанных между собой договоренностями о правах и об обязанностях, закрепленными документально;

- неформальные – стихийно образовавшиеся объединения людей, связанных общими интересами, взглядами, склонностями, симпатиями, а не формальными обязательствами.

Среди широкого круга социальных организаций можно выделить особую группу организаций, которые называют хозяйственными или производственными.

Хозяйственные организации – это организации, которые создаются для удовлетворения потребностей учредителей и запросов потребителей путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности. В Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ) хозяйственные организации называются предприятиями.

Хозяйственные организации существуют для того, чтобы:

- объединять ресурсы для достижения желаемых целей;

- эффективно производить товары и услуги;

- содействовать инновациям и прогрессу;
- адаптироваться к внешней среде и влиять на нее;
- приносить пользу владельцам, потребителям и работникам.

Хозяйственные (производственные) организации – предприятия имеют свои признаки, которые отличают их от других организаций. Этими признаками являются: производственно-техническое единство, организационно-административная самостоятельность и полная (или частичная) хозяйственная обособленность.

Основу производственно-технического единства составляет комплекс связанных и дополняющих друг друга видов производственной деятельности, образующих вместе неразрывное целое. Этот комплекс характеризуется общностью оборудования, потребляемого сырья, материалов, технологических процессов. ГК РФ рассматривает предприятие как имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В этот комплекс могут входить земельные участки, здания и сооружения, оборудование, сырье, продукция, денежные средства и т.д. Суть организационно-административной самостоятельности состоит в том, что предприятие в лице своего руководства в пределах предоставленных ему полномочий принимает и реализует решения, касающиеся результатов своего функционирования, кадровой и социальной политики. Чаще всего такая самостоятельность подкрепляется правом юридического лица. Хозяйственная обособленность означает, что предприятию принадлежит определенной величины капитал; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности (доход или убытки); имеет возможность в установленных пределах распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, кредитами), обладает расчетным счетом в банке, системой бухгалтерского учета и отчетности.

Хозяйственные организации классифицируются по различным признакам:

1. по целям создания и функционирования:

- коммерческие (направленные на извлечение прибыли с последующим ее распределением между участниками);
- некоммерческие (направленные на удовлетворение общественных потребностей, например, в образовании, в охране здоровья; прибыль имеет место, но направляется на текущие нужды и развитие).

2. по сфере деятельности:

- предприятия, выпускающие промышленную, строительную, сельскохозяйственную и другую продукцию;
- оказывающие услуги (транспортные, образовательные, бытовое обслуживание и др.);
- занятые посредничеством (торговля);
- занятые в сфере инноваций (исследования, разработки);
- сдающие имущество во временное пользование (аренда, лизинг).

3. по размерам:

- мелкие;
- средние;
- крупные.

Критерием отнесения к той или иной группе могут служить:

- объем выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- величина производственного капитала, который чаще всего выражен стоимостью основного капитала;
- величина выручки от реализации товаров, работ, услуг;
- численность работающих.

4. по форме собственности на имущество:

- предприятия с государственной или муниципальной формой собственности;
- предприятия с частной формой собственности (долевая или индивидуальная);
- предприятия со смешанной формой собственности (частная + государственная и т.д.).

По организационно-правовому статусу предприятия можно разделить на две группы: без образования юридического лица и с образованием такового. Официальная организация чаще всего имеет статус юридического лица, что предполагает ее независимое существование от участников, в том числе от изменения их состава, и самостоятельную имущественную ответственность.

ГК РФ определяет юридическое лицо как организацию, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, обладает самостоятельным балансом и сметой, счетом в банке.

Как правило, не являются юридическими лицами представительства и филиалы, потому что они являются подразделениями юридических лиц, а их руководители назначаются юридическим лицом на основании доверенности.

Без образования юридического лица могут осуществлять свою предпринимательскую деятельность индивидуальные предприниматели. Моментом открытия своего дела служит государственная регистрация.

Закон не содержит понятие коммерческой организации, приближенное к научному, но основные ее признаки сформулированы в ст. 48, 49 ГК, а также в ч. 1 и 2 ст. 50 ГК:

- Основные цели деятельности таких юридических лиц заключаются в извлечении прибыли. Это означает, что устав организации должен содержать соответствующее положение. На его наличие или отсутствие могут обращать внимание должностные лица в ходе регистрации. Его отсутствие служит основанием для отказа в ней.

- Коммерческие организации, как правило, обладают общей правоспособностью. Это означает, что такие юридические лица имеют правовые основания для занятия любыми видами незапрещенной деятельности. Исключение составляют муниципальные и государственные унитарные предприятия. Они могут осуществлять действия в рамках целей, для которых созданы. Законодательство, регулирующее положение участников рынка в различных сферах экономики, также может устанавливать ограничения. Примеры удастся найти в финансовой сфере. Организации, выполняющие функции банков или страховых компаний, не могут заниматься иной деятельностью.

- Обязательная государственная регистрация. Только после этого юридическое лицо становится участником гражданского оборота.

Характеристика коммерческих организаций по основным признакам позволяет сформулировать понятие данного юридического лица. Под коммерческой организацией следует понимать юридическое лицо, главной целью которого является извлечение прибыли, способное, как правило, осуществлять любую деятельность, не запрещенную правовыми нормами.

Перечень видов коммерческих организаций приведен в ч. 2 ст. 50 ГК. К ним относят:

- Хозяйственные общества. Это наиболее распространенная форма. Среди них встречаются акционерные общества, включая публичные и непубличные (ПАО и ЗАО, соответственно) и общества с ограниченной ответственностью.

- Производственные кооперативы. Их пик пришелся на перестроечные годы. Однако сегодня это редко встречающийся вид коммерческих организаций.

- Хозяйственные товарищества, встречающиеся еще реже производственных кооперативов;

- Хозяйственные партнерства;

- Муниципальные и государственные унитарные предприятия;

- Крестьянские (фермерские) хозяйства.

В указанных выше статьях ГК содержится характеристика коммерческих и некоммерческих организаций. Эта классификация позволяет отличать последние по ряду признаков. Главной отличительной чертой является цель учреждения некоммерческих организаций. Такая структура выполняет иные функции, нежели коммерческое юридическое лицо, и они не связаны с извлечением прибыли. В качестве целей могут выступать гуманитарные, социальные, политические и другие устремления.

Некоммерческие организации обладают ограниченной правоспособностью. Она определяется целями создания. При этом возможны и предпринимательские функции, соответствующие этому требованию.

Другим признаком является отсутствие возможности распределять прибыль между учредителями. Если таковая имеется, она служит дополнительной финансовой основой для достижения целей, для которых такая организация была создана.

Для начала деятельности некоммерческих организаций необходима государственная регистрация. В отдельных случаях она гораздо более сложная и предусматривает большее количество необходимых действий. Примером служит регистрация политических партий, осуществляемая в Минюсте.

Под некоммерческими организациями следует понимать зарегистрированные в установленном порядке юридические лица определенных организационно-правовых форм, целями которых является достижение результатов в общественной, гуманитарной, политической и других сферах, не связанных с извлечением прибыли, способные выполнять функции в указанных рамках и не распределяющие полученные финансовые ресурсы между учредителями.

К некоммерческим организациям следует относить все юридические лица, не относящиеся к коммерческим. На практике часто встречаются такие

формы, как политические партии, фонды, общественные организации, потребительские кооперативы, ТСЖ, адвокатские палаты и образования.

Контрольные вопросы

1. По каким критериям можно классифицировать организации?
2. Как разграничиваются социальные и хозяйственные организации?
3. Как классифицируются коммерческие и некоммерческие организации?

Тема 8. Организационная структура

Цель – рассмотреть понятие, элементы и типы организационной структуры.

План темы

1. Организационная структура и ее элементы.
2. Типы организационных структур.
3. Взаимосвязь целей организации и организационной структуры.

Организационная структура – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Связи между элементами структуры бывают:

1) вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);

2) горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

1) линейные отношения – это отношения между руководителем и его подчиненными;

2) функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;

3) отношения управленческого аппарата – данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента – целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, полномочиями

людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Элементами структуры являются: работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления; орган управления – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп; первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Эти принципы учитываются в принципах проектирования организационной структуры управления.

Принципы проектирования организационной структуры:

1) структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям;

2) структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

3) формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;

5) структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывать существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения

полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления, являются следующие:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. Гибкость, т.е. способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления, неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие.

Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применяется наиболее широко. Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная.

Организационная структура выстраивается, с одной стороны, в соответствии с теми целями и задачами, которые ставит перед собой организация. С другой стороны, структура на разных уровнях обеспечивает использование эффекта масштаба для экономии ресурсов организации. Таким образом, структура связывает внешнюю – стратегическую – эффективность с внутренней эффективностью – экономичностью.

Распределение задач между подразделениями и должностными лицами, распределение полномочий и ответственности должны оставаться стабильными на протяжении некоторого времени, чтобы обеспечивать воспроизводство и поддержание стратегии. Поэтому структура задаёт статические системные свойства управления организацией.

В тех случаях, когда меняется стратегия, или когда структура признаётся неэффективной с точки зрения задач стратегии или экономичности, происходит реорганизация. Реорганизация может иметь как

глобальный характер и менять принцип построения структуры, так и решать локальные проблемы отдельных подразделений и их взаимоотношений. Любая реорганизация должна способствовать повышению упорядоченности и эффективности структуры.

Одновременно структура постоянно подвергается своего рода деградации и коррозии, неоправданно упрощающей и размывающей распределение задач, полномочий и ответственности. Тем самым параллельно с процессом организации и повышения эффективности в структуре происходит процесс дезорганизации и разрушения. Поэтому любая формальная организационная структура всегда отличается от фактической структуры, а любая реорганизация требует анализа как формальной структуры, так и фактической, и их сопоставления.

Контрольные вопросы

1. Из каких элементов складывается организационная структура?
2. Какие типы организационных структур Вам известны?
3. Как взаимосвязаны цели организации и организационная структура?

Тема 9. Коммуникации в организации

Цель – ознакомиться с основными понятиями теории коммуникаций в организации.

План темы

1. Коммуникации в организации как явление.
2. Типология коммуникаций.
3. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры.

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

1. Отправитель – лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение – собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал – средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т.д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т.д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

Коммуникации в организации классифицируются по следующим видам:

1. По форме общения – вербальные и невербальные коммуникации.

2. По субъектам и средствам коммуникаций – межличностные коммуникации и организационные (коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий).

3. По каналам общения – формальные и неформальные.

4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов) – вертикальные и горизонтальные.

5. По направленности общения – нисходящие и восходящие коммуникации.

Вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени. Коммуникация осуществляется вербальным (устный, разговорный) и невербальным (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения) способами. Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства невербальной коммуникации – это сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если нужно было бы проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на вопросах, которые были бы связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию

Под внутренними коммуникациями понимаются информационные обмены, осуществляемые внутри организации между ее элементами (различными уровнями и подразделениями). Обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях, и, соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, т.к. каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом, работникам организации сообщают о текущих задачах, изменении приоритетов, рекомендуемых процедурах, о новых стратегических и тактических целях, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Этот вид

внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации между различными отделами организации. Так как организация состоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

Важность информации как составляющей современных производительных сил и фактора формирования организационной культуры не подлежит сомнению. Различный подход к использованию информационных ресурсов является одним из основных признаков различия организационных культур. Принципиально лучшим вариантом использования информации является ее общедоступность при принятии решений, выполнении необходимых расчетов и подготовки научно обоснованных прогнозов.

Отечественная наука накопила богатый опыт практической реализации данного преимущества с помощью теоретически обоснованного экономико-математического инструментария. Современные специалисты, использующие математические методы в управлении экономикой, фирм, предприятий, организаций различных форм собственности, обязаны иметь необходимый минимум знаний об информационных технологиях.

Информационные технологии управления рассматриваются в двух аспектах:

1) исследовательском – технологии используются как инструментарий, предназначенный для оптимизации и апробации различных моделей рыночных отношений;

2) эксплуатационном – технологии предназначены для информационной поддержки процессов функционирования экономической системы, т.е. для решения конкретных практических задач.

Информационные технологии представляют собой готовый к употреблению научно-технический продукт, полученный в результате

совместной творческой деятельности экономистов, математиков и программистов.

Так как организационная культура является одним из составляющих элементов внутренней среды организации, то она формируется управлением в значительной мере в зависимости от того, насколько эффективным является обмен информацией между работниками. От уровня применяемых информационных технологий зависит и решение вопросов, связанных с поддержанием и развитием организационной культуры.

Свободный доступ к информации характеризует сильную организационную культуру, которая и отличается от слабой культуры тем, что работники чувствуют себя неотделимой частью мощного единого коллектива, имеющего общие устремления и ценности, хорошо осведомленного о деятельности друг друга. Организация может использовать при этом следующие современные инструментальные информационные технологии: гипертекстовые технологии, машинную графику, телекоммуникационные методы доступа, структурные и объектно-ориентированные технологии, мультимедиа.

1. Гипертекст. Эта технология позволяет работать с большими объектами семантической (понятийной) информации. Актуальность и значимость гипертекста возрастают в эпоху качественных преобразований.

Методология гипертекстового информационного моделирования и соответствующие инструментальные средства позволяют формализовать текстовые описания реформируемых систем, проектировать и обрабатывать информационные модели различных экономических объектов и процессов в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Полезность данной технологии проявляется особенно тогда, когда создается новая целостная социально-экономическая концепция и необходима уверенность в том, что огромное количество нормативно-правовых документов будет в точности соответствовать основным принципам развития.

2. Графика. Накопление знаний о мире, решение задач, возникающих перед специалистами, возможны двумя способами: алгебраическим и геометрическим.

Алгебраический – позволяет внедрять в практику множество алгебраических моделей, которые опираются на идею символьных преобразований.

Геометрический – генерирует у человека определенные ассоциации, с помощью которых формируются интеллектуальные подсказки.

Для лица, принимающего решение, важно, когда выбор делается им самим на основе предложенной ему информации, его опыта и знаний. В условиях рынка большое внимание уделяется научной визуализации данных в целях демонстрационного представления научных и коммерческих результатов.

Демонстрационная машинная графика позволяет решать три основных типа задач:

- 1) работа с диаграммами;
- 2) редактирование изображения;
- 3) подготовка и планирование демонстрационного материала.

Интенсивное развитие технологии этого направления свидетельствует об актуальности тех задач, которые они позволяют решать.

3. Телекоммуникации. В последнее время активно внедряются компьютерные системы общественного доступа: коммерческие базы данных тематического характера; системы электронных бирж и рекламных досок; системы удаленной обработки информации; средства предоставления информационных и других видов услуг.

Основными формами реализации этих систем являются локальные вычислительные сети и телекоммуникационные системы. Возможности локальных вычислительных сетей жестко ограничены территориально. Наибольшей гибкостью и широтой возможности обладают средства телекоммуникационных систем.

4. CASE-технологии. В связи с тем, что проектирование экономических информационных систем является трудоемкой, сложной и длительной работой, возникла необходимость в разработке программно-технологических средств специального класса – CASE-систем.

Первоначальное значение термина CASE – компьютерная разработка программного обеспечения. Большинство существующих CASE-систем ориентировано на автоматизацию проектирования программного обеспечения и основано на методологиях структурного проектирования и программирования. Эти методологии используют спецификации в виде диаграмм или текстов для описания системных требований, связей между моделями системы, динамики поведения системы и архитектуры программных средств.

Стратегия выбора CASE-системы для конкретного применения зависит от:

- 1) целей и потребностей самого проекта;

2) квалификации вовлеченных в процесс проектирования специалистов.

5. Мультимедиа. Это интерактивная система, обеспечивающая работу с текстами, неподвижными движущимися изображениями, анимационной компьютерной графикой, речью и высококачественным звуком.

Для реализации мультимедиа был разработан новый тип персонального компьютера – NeXT. Организация работы с NeXT – особая форма общения человека с ЭВМ. Если раньше взаимодействие осуществлялось с помощью интерфейса WIMP (окно, образ, меню, указатель), то компьютер типа NeXT дает возможность работать с интерфейсом SILK (речь, образ, язык, знания). Появление систем мультимедиа привело к кардинальным изменениям в таких сферах, как бизнес, компьютерный тренинг, образование и др., что в свою очередь позволило динамически отслеживать индивидуальные запросы мирового рынка, создавать видеокаталоги продаваемых изделий, коммерческие базы, справочники, проводить деловые видеоконференции.

Контрольные вопросы

1. В чем суть коммуникаций в организации как явления?
2. Какие типы коммуникаций Вам известны?
3. Какие современные способы и технологии коммуникации используют в организациях?

Тема 10. Организация и управление

Цель – изучить особенности управленческих процессов в современных организациях.

План темы

1. Система управления организации, ее внутреннее строение.
2. Принципы управления организацией.
3. Механическая (бюрократическая) и органическая (адаптивная, гибкая) организационные системы, их особенности и условия эффективности.

Управление организацией – непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели. Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

В систему управления входят следующие подсистемы элементов – методология, процесс, структура и техника управления. К методологии относят цели, задачи, законы, принципы, методы, функции, технологию и практику управления. К структуре относятся функциональная структура, схема организационных отношений, организационные структуры и профессионализм персонала. Процесс управления включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений и информационное обеспечение. К технике управления относятся компьютерная техника и оргтехника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Методология и процесс управления, в свою очередь, формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления составляют механизм управления. Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности, которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

Важным моментом системы управления является организация работы по стимулированию роста производительности труда. Для решения этой проблемы используются следующие теории:

1) теория выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления. Теория основана на учете того, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие руководители. Теория также учитывает, что коллектив включает людей, обладающих большим творческим потенциалом, инициативой, чувством собственного достоинства. Руководитель должен быть демократичным и обладать тактом и гибкостью;

2) теория организации целей – основана на том, что в коллективе есть люди, которые будут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться;

3) теория потребностей – основана на том, что стимулирование работников осуществляется путем удовлетворения их потребностей и интересов;

4) теория справедливости – основана на ожидании каждым работником поощрения за его работу.

Функции управления могут быть качественно реализованы, если его субъекты придерживаются основных принципов управления. Главным из этих принципов является принцип единоначалия. Какой бы ни была структура организации, и каким бы видом деятельности она ни занималась, каким бы демократичным ни был бы процесс принятия управленческих решений, за все отвечает руководство организации и руководители ее подразделений в рамках своей ответственности. Можно выделить и другие принципы управления:

Принцип последовательности управленческих функций. Методически реализация каждой предыдущей функции в целом является условием реализации последующей. На практике управленческий процесс требует и сочетания функций и подфункций, и их непрерывной реализации. Например, очевидно, что мотивировать и контролировать персонал нужно всегда.

Принцип сочетания науки и искусства. Этот принцип, сформулированный в работах эмпирической школы (П. Друкер), предполагает, что управленец должен обладать знаниями в области социально-гуманитарных наук и специализации деятельности организации и одновременно профессиональным и социальным чутьем, интуицией, находчивостью, искусством межличностного общения. Без этих личностных

качеств даже высокообразованный управленец не сможет быть полноценным руководителем.

Принцип сочетания универсальности и специализации. Этот принцип восходит к идеям А. Файоля и состоит в том, что высшие руководители главным образом должны обладать стратегическим мышлением, руководители среднего звена – способностью к организации и мобилизации людей, низшие руководители – техническими компетенциями в соответствии с профилем деятельности организации.

Принцип сочетания управленческих воздействий с саморегуляцией. В зависимости от характера деятельности и ситуации руководитель должен сочетать авторитарный, демократический и либеральный (делегирующий или невмешательский) стили управления (согласно типологии К. Левина).

Принцип сочетания управленческих ролей. С точки зрения Г. Минцберга, такими ролями являются информационная (управление информацией), межличностная (управление людьми) и роль принимающего решения (управление действиями).

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Рассогласование полномочий приводит либо к управленческому и исполнительскому произволу, либо к отсутствию самостоятельности.

Принцип сочетания партнерства и состязательности. Один из перспективных путей следования данному принципу – создание команд, деятельность которых оценивается по общему результату и которые соревнуются между собой.

Принцип сочетания пассивных и активных методов управления. Пассивными являются безличные организационные методы проектирования, регламентирования, нормирования, используемые для создания постоянных профессиональных и социально-психологических условий деятельности. К активным относятся методы, имеющие адресно-регулирующий характер: административные методы – приказ, распоряжение, инструктаж; экономические методы, представляющие собой систему соотношения денежного вознаграждения с результатами деятельности исполнителей; социально-психологические методы убеждения, внушения, личного примера, регулирования межличностных и межгрупповых отношений.

В отечественной и зарубежной практике используются два уровня организационных структур:

- 1) механический (бюрократический);
- 2) органический (адаптивный).

Характеристика механистической структуры:

- 1) системность;
- 2) большое число подразделений по горизонтали;
- 3) высокая степень формализации процессов управления;
- 4) высокий уровень централизации управления, следовательно, низкий уровень участия рядовых работников в принимаемых решениях.

Это жесткие структуры, т.е. они не поддаются изменениям. С помощью этой структуры невозможно управлять процессами изменений.

Органический подход характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот способ эффективен в условиях использования нерутинных технологий и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Позволяет быстро адаптироваться к изменениям, является более гибким.

Характеристика органической структуры:

- 1) высокая гибкость;
- 2) умеренное использование формальных правил и процедур;
- 3) децентрализация управления, следовательно, участие рядовых работников в принимаемых решениях;
- 4) небольшое количество уровней управления;
- 5) широкая ответственность работников.

Контрольные вопросы

1. В чем суть процесса управления организацией?
2. Какие подсистемы и элементы можно выявить в системе управления организации?
3. Чем различаются механическая и органическая организационные системы?

Тема 11. Организационная культура

Цель – ознакомиться с основными аспектами теории организационной культуры.

План темы

1. Понятие организационной культуры.
2. Факторы формирования организационной культуры.
3. Проблема формирования, поддержания и изменения организационной культуры.
4. Типы организационной культуры.

Организационная культура – это нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия, а также внешние их проявления (организационное поведение).

Основные функции:

- внутренняя интеграция (дает понятие всем членам структуры о форме их взаимодействия друг с другом);
- внешняя адаптация (адаптирует организацию к внешней среде).

Процесс формирования организационной культуры представляет собой попытку конструктивного влияния на поведение персонала. Занимаясь формированием определенных установок, системы ценностей у сотрудников в рамках определенной организационной структуры можно стимулировать, планировать и прогнозировать желаемое поведение, но при этом следует учитывать корпоративную культуру организации, которая уже сложилась. Зачастую руководители, пытаясь сформировать философию своей организации, декларируя прогрессивные нормы и ценности, даже вкладывая в это некоторые средства, не получают желаемых результатов. Отчасти это происходит из-за того, что реально существующие ценности и нормы вступают в конфликт с внедряемыми организационными нормами. Поэтому они отвергаются большинством коллектива.

Элементы оргкультуры:

- Поведенческие стереотипы (слэнг, общий язык, который используют члены организации; традиции и обычаи, соблюдаемые ими; ритуалы, совершаемые в определенных случаях);

- Групповые нормы (образцы и стандарты, которые регламентируют поведение членов организации);
- Провозглашаемые ценности (общеизвестные и декларируемые в организации ценности и принципы, которых придерживается и которые реализует организация, например, «качество выпускаемой продукции»);
- Философия организации (общие идеологические и даже, возможно, политические принципы, которые определяют действия организации в отношении служащих, клиентов, посредников);
- Правила игры (правила поведения работников на работе; ограничения и традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами коллектива);
- Организационный климат («дух организации», который определяется составом коллектива и характерным образом взаимодействия между его членами, а также с клиентами и иными лицами, [кружки качества](#)).
- Существующий практический опыт (технические приемы и методы, которые используются членами коллектива для достижения заданных целей; способность осуществления определенных действий в определенных ситуациях, которые передаются в коллективе из поколения в поколение и которые не требуют непременно письменной фиксации).

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры Э. Шайн считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным факторам относятся следующие:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения работников;
- критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Э. Шайна входят следующие:

- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация;

- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из вышеперечисленных десяти факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменения организационной культуры представляют собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо, по возможности, максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Принято считать, что организационная культура как общественное явление, одновременно и социально-психологическое, и социально-экономическое и социокультурное, проходит три этапа развития: формирование, поддержание и изменение.

При этом в силу «глубинности» базовых установок, понятий и других элементов оргкультуры и их «устойчивости» указанные этапы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Формирование организационной культуры – это процесс становления первоначальной культуры основателями организации на основе их общего представления об этой организации, ее функционировании в определенной сфере и о том, как она должна, используя элементы оргкультуры, решать проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции.

Поддержание организационной культуры – это одновременно и процесс, и система управленческих решений, направленных на сохранение и закрепление желаемых ценностей, моделей поведения и др.

Изменение организационной культуры – это усвоение новых поведенческих норм, а следовательно, создание новых моделей «поступок – следствие».

Наиболее популярная типология оргкультуры создана К. Камероном и Р. Куинном. Она основывается на четырех группах критериев, которые определяют основные ценности организации:

- дискретность и гибкость;
- контроль и стабильность;
- интеграция и внутренний фокус;
- дифференциация и внешний фокус.

Клановая организационная культура подразумевает собой очень дружелюбный коллектив, где у его членов много общего. Подразделения организации имеют сходство с большими семьями. Руководители организации воспринимаются ее членами как воспитатели. Организация неразделима благодаря традиции и преданности, внутри придается большое значение моральному климату и сплоченности коллектива. Успех в деятельности определяется как забота о людях и доброе чувство к потребителям. При данном типе организационной культуры поощряется бригадная работа, согласие.

Адхократическая организационная культура подразумевает активную предпринимательскую и творческую работу. Для достижения общего успеха сотрудники готовы идти на риск и личные жертвы. Руководителей такой организации считают новаторами и рисковыми людьми. Связующим элементом организации является преданность новаторству и экспериментированию. Подчеркивается обязательность работы на передних рубежах. В долгосрочном периоде организация акцентируется на приобретении новых ресурсов и росте. Успех – это производство уникальных продуктов или предоставление новых услуг. При этом важным является лидерство на рынке услуг или продукции. Организацией поощряется творчество, свобода и личная инициатива.

Иерархическая организационная культура. Данный тип организационной культуры имеет место в формализованных и структурированных организациях. Всей деятельностью работников управляют процедуры. Руководители – рационально мыслящие организаторы и координаторы. В организации ценится поддержание главного хода ее деятельности. Объединяющим фактом в ней являются официальная политика и формальные правила.

Рыночная организационная культура. Данный тип является доминирующим в организациях, которые ориентированы на достижение результата. Главная задача – выполнение намеченных целей. Сотрудники

такой организации всегда целеустремленные и постоянно соперничают между собой. Руководители – суровые конкуренты и твердые администраторы. Они всегда требовательны и непоколебимы. Организация объединяется целью всегда побеждать, для нее успех и репутация – главные ценности.

Контрольные вопросы

1. В чем суть феномена организационной культуры?
2. Какие факторы влияют на формирование организационной культуры?
3. Какие типы организационной культуры Вам известны?

Тема 12. Внешняя среда организации

Цель – ознакомиться с основными теоретическими аспектами внешней среды организации.

План темы

1. Понятие внешней среды организации.
2. Основные характеристики внешней среды.
3. Адаптация организации к изменениям внешней среды.

Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей) среды. Внешняя среда – совокупность факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы. Внешняя среда разделяется на факторы косвенного (макросреда) и прямого (микросреда) воздействия.

Макросреда – факторы косвенного воздействия, которые оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом:

- экономическая среда – факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темпы роста ВВП, внешние долги и т.п.), влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и др.;

- политическая среда – факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т.п.;

- технологическая среда (способы преобразования ресурсов в результат) – факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;

- социальная среда – факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста

населения и др. Социальная среда во многом определяет состояние рынка труда и численность трудоспособного населения. Изменения социальной среды могут оказывать воздействие на определенные; рынки товаров или услуг.

Для того чтобы эффективно изучать внешнюю среду, должна быть создана специальная структура в организации. Наиболее часто применяются следующие способы наблюдения: анализ материалов, опубликованных в специальных источниках; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; проведение внутрифирменных дискуссий.

Микросреда – факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли. К ним относятся:

- поставщики ресурсов – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности;

- потребители продукции (работ, услуг) – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), испытывающие спрос на продукцию (работы, услуги), предлагаемые конкретной организацией;

- конкуренты – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие продукцию (работы, услуги), которые способны удовлетворить аналогичные потребности потенциальных покупателей;

- посредники – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), способствующие в продвижении, распространении и сбыте товаров организации. Посредники обеспечивают:

- 1) физическое перемещение товаров от мест их производства к пунктам продажи или потребления, их накопление и предпродажную подготовку;

- 2) кредитную поддержку сделок и страхование рисков порчи или пропажи товаров;

- 3) собственно продажу;

- 4) помощь в поиске покупателей, рекламе, стимулировании сбыта и послепродажном сервисе.

Контактные аудитории – это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и могут оказать существенное влияние на ее результаты. К ним относятся:

- государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;
- местные органы власти;
- общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и другие общества;
- аудиторские и консалтинговые фирмы;
- независимые средства массовой информации: пресса, радио, телевидение.

Основные характеристики внешней среды – это взаимосвязанность факторов, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды. Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения. Неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. В условиях высокой неопределенности внешней среды организация может использовать два подхода.

1. Адаптация к условиям среды предусматривает создание такой структуры организации, которая способна реагировать на изменения во внешней среде, в которой имеется постоянный мониторинг изменений внешней среды. Любые изменения внешней среды требуют повышения гибкости структуры организации, способности к быстрому и экономичному перераспределению функций и задач, решаемых тем или иным подразделением организации или отдельными ее сотрудниками.

2. Влияние на внешнюю среду предусматривает реализацию мер по целенаправленному воздействию на факторы внешней среды. В качестве таких мер могут использоваться:

- стратегия конкуренции как фактор борьбы на рынке;
- реклама как метод управления спросом;
- связи с общественностью как метод повышения имиджа организации в обществе;
- политическая деятельность как стремление влияния на государство посредством участия в различных общественных организациях и ассоциациях, которые лоббируют интересы своих членов в органах государственного управления.

Организация в рыночном хозяйстве находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая является источником, с одной стороны, шансов получения прибыли и устойчивого развития, расширения рынков, с другой – опасностей и угроз утери завоеванных рыночных позиций, падения спроса на продукцию (услуги), морального старения технологии, нововведений конкурентов и т.п.

В зависимости от влияния неопределенности различных факторов внешней среды, менеджмент компании может использовать различные стратегии адаптации, четыре основных вида которых приводятся ниже:

- роли наблюдателей-«дипломатов». В компании могут создаваться специальные отделы или сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов». Их задача заключается в связывании и координации взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Во-первых, они занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах. Во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы. Работники отделов маркетинга и закупок, например, делают это посредством контактов с покупателями и поставщиками. Как показывает практика, наиболее перспективно такое наблюдение за внешней средой, как конкурентная разведка, которую нередко называют просто шпионажем. Именно промышленный шпионаж позволил компании McDonnell Douglas опередить компанию Boeing в разработке новой модели авиалайнера. А компания Avon нанимала частных детективов, изучивших выбрасываемый из офисов ее конкурента Mary Kay мусор. В более чем 800 из входящих в престижный список Fortune1000 американских компаний функционируют отделы или штатная единица «конкурентной разведки». Их деятельность

вполне законна и включает в себя анализ коммерческих баз данных, подборок новостей, рекламных объявлений, публикаций в отраслевых журналах, описаний продуктов, образцов, информации, полученной при личных контактах;

- прогнозирование и планирование. Во многих корпорациях функции прогнозирование и планирование изменений во внешней среде рассматриваются как одни из важнейших видов деятельности. Как правило, дополнительные отделы планирования создаются в тех случаях, когда неопределенность внешней среды находится на критически высоком уровне. Прогнозирование представляет собой попытку выявить тенденции (тренды) развития внешней среды и на их основе предсказать будущие ее условия и возможные события. Планирование также позволяет смягчить воздействие резких перемен во внешней среде;

- гибкая структура. Структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Исследования показывают, что гибкая (органическая) структура позволяет организации наиболее эффективно адаптироваться как к внешним изменениям, так и проводить внутренние трансформации. Напротив, жесткая (механистическая) организационная структура наиболее адекватна внешней среде с низким уровнем неопределенности;

- слияние и создание совместных предприятий. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более организаций, в результате чего удается добиться снижения уровня неопределенности. Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие организации создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, когда одна из компаний не обладает достаточными для ведения самостоятельных операций опытом. Крупный партнер может предоставить квалифицированный торговый персонал, каналы распределения продукции, финансовые ресурсы, исследовательскую базу и т.д. Слияния, укрупнения, создания стратегических альянсов на данный момент являются частым явлением, как в России, так и во всем мире.

Контрольные вопросы

1. Из каких составляющих складывается внешняя среда организации?
2. Какими характеристиками обладает внешняя среда организации?
3. Какие механизмы адаптации к условиям внешней среды используют современные организации?

Тема 13. Внутренняя среда организации

Цель – ознакомиться с основными теоретическими аспектами внутренней среды организации.

План темы

1. Понятие внутренней среды организации.
2. Элементы внутренней среды организации.
3. Внутренние переменные организации.

Внутренняя среда организации – совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть. Ресурсная часть организации – совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс. Операционная часть организации – совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

Подобная структура внутренней среды позволяет выделить состав объектов управления, но не дает ответа на вопрос о технологии управления. Для этого может быть использовано иное определение внутренней среды. Внутренняя среда – это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения. Выделяют следующие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный

парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество териологии; патенты, торговые марки и т. п.

Персонал: структура, потенциал, квалификация; количественный состав работников; производительность труда; текучесть кадров; стоимость рабочей силы; интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура; система управления; уровень менеджмента; квалификация; способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций.

Маркетинг: товары, произведенные фирмой; доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.

1. Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организаций существуют разнообразные цели, и их сущность во многом зависит от типа организации:

- Коммерческие организации. Цели подобных организаций должны отражать коммерческий результат в виде прибыли (рентабельности), дохода, производительности труда и т. д.

- Некоммерческие организации (ассоциации, фонды). По определению деятельность этих организаций не направлена на получение прибыли. Их назначение, в основном, определяется социальной направленностью, поэтому цели могут быть сформулированы как защита прав, развитие научного направления, поддержка культуры региона и т. д.

- Государственные (муниципальные) организации. Для этих организаций получение прибыли не является доминирующей целью. Зачастую преобладают цели поддержки существования и развития государства (региона). Организации развиваются в рамках установленного бюджета (страны, региона, района). Поэтому цели определяются властями территорий и могут быть сформулированы как развитие среднего образования, обеспечение ввода в действие новых больничных комплексов, поддержка общественного питания и т. д. Надо отметить, что получение прибыли как таковой может иметь большое значение, но инвестируются заработанные деньги в значимые для государства объекты.

Также объектом внимания менеджеров являются цели подразделений.

2. В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.

Разделение труда производится не по принципу использования для определенной работы любого свободного работника, а исходя из соображений привлечения специалиста в заданной области. Так, при организации нового отдела маркетинга нецелесообразно использовать высвободившихся инженеров или техников без их соответствующего переобучения. Преимущество специализированного распределения труда очевидно, и как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим

решениям. Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное – разделение труда по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом и т. д. Вертикальное распределение труда (объем управления) осуществляется по принципу наличия работы по координации выполнения задания. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. В организации каждый руководитель имеет свою сферу контроля. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

3. Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

4. Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология – это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации – как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно

информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Обычно рассматриваются две классификации технологии: классификация по Вудворд и классификация по Томпсону.

Классификация по Вудворд:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство.

Классификация по Томпсону:

- многозвенные технологии, характеризующиеся серией взаимосвязанных задач, которые выполняются последовательно;
- посреднические технологии, характеризующиеся встречами групп людей. Например, продавцы связывают производителя продукции с потребителями (в данном случае мы имеем дело с технологией продаж);
- интенсивная технология, характеризующаяся применением специальных приемов для изменения состояния какого-либо материала (например, интенсификация производства).

5. Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов. Перечислим некоторые из них:

- Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

- Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

- Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

- Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

- Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой – нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов, на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

Контрольные вопросы

1. Из каких составляющих складывается внутренняя среда организации?
2. Какие факторы влияют на состояние внутренней среды организации?
3. Что представляют собой внутренние переменные организации?

Тема 14. Организационное проектирование

Цель – рассмотреть общие аспекты теории организационного проектирования.

План темы

1. Общие положения организационного проектирования.
2. Процесс организационного проектирования.
3. Системный подход к проектированию организаций.

Проектирование (от лат. «брошенный вперед») – процесс создания проекта, прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния. В отличие от конструирования, оно заключается в описании не только технических сторон будущего объекта, его состава и свойств, но и экономических, социальных, организационных аспектов моделируемых систем.

Суть организационного проектирования состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Цели организационного проектирования:

- создание новой системы;
- частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- радикальное преобразование существующей организационной системы.

Процесс организационного проектирования представляет собой целенаправленную последовательность актов принятия проектных решений, приводящую к построению описания проектируемой организационной системы.

Процесс проектирования реализуется в соответствии со схемой, которая отражает очередность выполнения основных проектных процедур. Проектная процедура представляет собой формализованную совокупность действий, в результате выполнения которых принимается некоторое проектное решение. При этом под проектным решением

понимается промежуточное или конечное описание объекта проектирования, необходимое и достаточное для рассмотрения и определения дальнейшего направления или окончания проектирования. Проектными процедурами являются процедуры построения организационной модели, оптимизация прогнозирования. Проектная процедура состоит из элементарных проектных операций. Проектной операции соответствует действие или совокупность действий, составляющих часть проектной процедуры, алгоритм которых остается неизменным для ряда проектных процедур. В свою очередь, алгоритм проектирования отражает совокупность предписаний, необходимых для выполнения проектирования. Реализация процесса организационного проектирования требует использования соответствующей технологии.

Технология проектирования – это определенная последовательность действий или операций, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта. Технология организационного проектирования независимо от отношения к объекту проектных работ содержит ряд обязательных составляющих. Выявление потребностей предполагает установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование. Выявление потребности подтверждает признание необходимости создания новых или совершенствования существующих организационных систем. Постановка задачи включает детальное описание организационной системы, подлежащей проектированию, и представляет собой четкую формулировку выявленной потребности и служит, по существу, заданием на проектирование. Сердцевиной процесса проектирования являются синтез и анализ. Этапы синтеза и анализа тесно связаны друг с другом и многократно повторяются в процессе проектирования. Интерактивный характер этих этапов проявляется в том, что вначале проектировщик определяет концептуальную основу какого-либо элемента создаваемой системы, затем эта концепция подвергается анализу, усовершенствованию и повторному воплощению в проектное решение. Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет получено оптимальное решение в пределах установленных заданием проектных ограничений. Оценка результатов проектирования производится с позиций эффективности. При этом должны быть выбраны параметры, характеризующие основные аспекты деятельности предприятия или функционирования систем.

В современных условиях при проектировании организационных структур широко используется системный подход. Он предполагает учет внешних и внутренних факторов окружения организации. Как показывают исследования, эти факторы носят ситуационный характер и делятся на следующие группы:

- 1) состояние внешней среды;
- 2) технология работы в организации;
- 3) стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- 4) поведение работников;
- 5) размер организации.

Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм. Сложность внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации. Динамизм внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации.

Под технологией понимаются действия работника, материалы, оборудование, а также способы, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям:

- 1) разделение труда;
- 2) группировка работ, т.е. создание подразделений.

В зависимости от типа технологии организационные структуры разделяются на несколько типов. С увеличением технологической сложности возрастают число уровней управления и организационная пирамида, увеличивается интервал контроля высшего звена управления. При технологии средней степени сложности интервал контроля менеджеров низших уровней становится наибольшим. Организации, характеризующиеся наибольшей сложностью и наименьшей сложностью технологий, имеют тенденцию к органическим проектам, а организации, использующие технологии средней степени сложности, предпочитают механистические проекты.

А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Им был сделан вывод о том, что со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной

системы для фирмы. Отказ от перепроектирования организации приводит к тому, что фирма оказывается не в состоянии достичь принятых ею целей.

Дж. Гилбрейт определил элементы современного организационного проектирования, а также влияние стратегии на дизайн организации и влияние дизайна на стратегию организации.

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Рассмотрим три возможные области стратегического выбора.

Первая касается той идеологии управления, которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация и децентрализация.

Вторая имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться организацией. Если у организации имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах.

Третья область стратегического выбора – это рынки сбыта и территориальное размещение производства. Выход компании с целью размещения производства или продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании ее организационной системы фактора интернационализации и глобализации в бизнесе.

При проектировании необходимо учитывать потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников.

Размер организации оказывает гораздо большее, чем технологии, влияние на характер организационного проектирования и на саму организационную структуру. Он влияет на ее проект следующим образом: когда организации становятся крупнее, то они нуждаются в более сложных проектах.

Таким образом, роль стратегии, окружения, технологии и размера является центральной при принятии большинства решений организационного проектирования.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается суть организационного проектирования?
2. Какие методы и технологии организационного проектирования Вам известны?
3. Как применяется системный подход в сфере проектирования организаций?

Тема 15. Анализ и проектирование миссии и целей организации

Цель – ознакомиться с основными проблемами анализа и проектирования миссии и целей организации.

План темы

1. Миссия организации.
2. Проектирование миссии организации.
3. Анализ и проектирование целей организации.

В классическом варианте анализ эффективности действующей стратегии начинается с идентификации миссии и цели предприятия, раскрывающих роль предприятия в обществе. Причем идентифицировать миссию имеет смысл с точки зрения «миссии-предназначения», «миссии-ориентации» и «миссии-политики».

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения смысла существования предприятия.

Миссия-ориентация – широкое развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал предприятия, что хотя бы в самых общих чертах позволяет судить о его поведении, об отношении к потребителям и партнерам.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении предприятия в ближайший период и на перспективу, то есть видение будущего состояния предприятия.

В теории стратегического управления понятия «миссия предприятия» и «главная цель предприятия» идентифицируются как одно базовое понятие. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий долгосрочные ориентиры и поэтому формулировка миссии может не зависеть от текущего состояния предприятия.

Какую полезную информацию дает определение миссии предприятия?

Во-первых, субъекты внешней среды получают представление о предприятии, и это способствует формированию и закреплению его определенного имиджа.

Во-вторых, миссия способствует выработке стратегий управления.

В-третьих, миссия предоставляет возможность для более действенного управления персоналом, консолидируя его на достижение поставленных целей.

Положение о миссии предприятия является первой ступенью переосмысления бизнеса. Положение о миссии – выражение видения своего бизнеса, своей компании. Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

Самым трудным во всем процессе планирования является формулирование положения о миссии, осуществляемое на первой ступени работы по созданию или совершенствованию бизнеса. Делать это нужно до того, как процесс планирования закончится в целом. Зачастую положение о миссии неоднократно переписывается, по мере того, как меняются знания о конкурентах и о других элементах внешней среды. Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами. Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес. Оно действует как катализатор активности каждого, кто вовлечен в конкретный бизнес:

- владелец предприятия;
- ключевой менеджмент (люди, занимающие ключевые посты в бизнесе);
- сотрудники. Нужно помочь им понять цели и задачи предприятия и их роль в достижении этих целей;
- поставщики. Необходимо помочь им понять цели данного предприятия и возможности своего воздействия;
- потребители. Следует помочь им понять, на чем фокусируется конкретное предприятие и что именно они являются сосредоточием усилий.

Если положение о миссии помогает получить поддержку от всех вышеперечисленных людей, то оно выполняет свою функцию успешно. Имея такую поддержку, положение о миссии помогает добиться преимущества перед конкурентами. Можно сказать, что создается команда, обладающая определенной силой.

Особое значение миссии для деятельности предприятия заключается в том, что миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений предприятия, дальнейшего определения ее целей и задач. Миссия создает

уверенность, что предприятие преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели; помогает сосредоточить все усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия; создает понимание и поддержку среди внешних участников предприятия (акционеров, государства, финансовых фирм и т.д.) и всех, кто заинтересован в ее успехе.

Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формулирует его самостоятельно. Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии. Ниже приводятся два примерных варианта положения о миссии.

1. Описание текущего положения дел на предприятии:

- описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
- описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);
- описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

2. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых предприятием:

- характеристика рынка (предприятие определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей);
- цели предприятия, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- технология (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии);
- философия (выражение базовых взглядов и ценностей предприятия, служащих основой для создания системы мотивации);
- внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости конкурентоспособности, фактор выживания;
- внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями и обществом в целом. Миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего

основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Ф. Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

- состояние среды обитания предприятия;

- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

- отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

При разработке миссии, прежде всего, целесообразно ознакомиться с историей и традициями фирмы, если она уже существует. Для вновь создаваемой фирмы такую же работу следует выполнить относительно перспективных фирм данной отрасли. Необходимо представить, хотя бы в общих чертах, характер среды обитания фирмы. Далее следует окончательно выяснить основное направление деятельности, определить общий характер поведения фирмы. Затем разрабатывается миссия-предназначение фирмы, и, наконец, можно приступить к разработке миссии-ориентации фирмы, предварительно уточнив, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления, кредо.

Качество сформулированных миссий можно установить по степени их соответствия следующим критериям:

- насколько миссия содействует созданию благоприятного климата на фирме;

- насколько удачно выделено основное направление деятельности фирмы;

- указана ли категория клиентов (потребителей) фирмы;

- указана ли удовлетворяемая потребность;

- существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данную фирму среди других фирм данной отрасли;

- помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах фирмы;

- помогает ли миссия организовывать целевое управление;

- хорошо ли определена общественная полезность фирмы.

Миссия-предназначение дает представление об основных свойствах фирмы: виде деятельности, особенности и полезности.

В связи с этим выдвигается ряд конкретных требований к содержанию формулировки миссии-предназначения, в которой должны быть указаны:

- основное направление деятельности фирмы;
- основная категория клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

Проектирование цели обеспечивается формулировкой качественных и количественных показателей; срока достижения; ответственного исполнителя; ограничений по ресурсам.

К достижению главной цели ведут цели бизнес-процессов: по каждой функции – стадии жизненного цикла продукта (НИОКР, производство, реализация, сервис для потребителей); в разрезе ресурсов (персонал, информация, материально-техническая база, финансы, технология, структура, управление).

Состав целей на каждом предприятии свой. Для промышленного предприятия в «дереве целей» обычно выделяют следующие уровни, соответствующие уровням управления: нулевой – стратегические цели, первый – тактические цели, второй – оперативные цели и третий – текущие цели и задачи.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков,

применением новых технологий или способов организации производства.

3. Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

4. Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

5. Финансы. Общая цель – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. Менеджмент. Ключевая цель в этой области – определение критических сфер управленческого воздействия.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся:

- конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;

- горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;

- достижимость. Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;

- непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два-три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут

быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

Контрольные вопросы

1. В каких формах может выступать миссия организации?
2. Как взаимосвязаны миссия и цели организации?
3. Какие требования предъявляются к проектированию целей организации?

Тема 16. Организационный аудит

Цель – ознакомиться с основными положениями теории организационного аудита.

План темы

1. Понятие организационного аудита.
2. Основные принципы организационного аудита.
3. Процесс проведения организационного аудита.
4. Содержание этапов организационного аудита.

Организационный аудит организации – оценка структуры и механизма управления организацией на основании существующих законов, норм и установленных стандартов. Это контроль соответствия масштабов организационной структуры с характером деятельности организации. Аудит должен определить цели, задачи, функции, стоимость и способность к развитию созданной структуры. Он проводится с целью выявления организационных и финансовых рисков создания структуры, а также финансовых потерь предприятия, к которым могут привести эти риски. Если организационная структура – часть корпоративной системы, то аудит должен определить окупаемость созданной структуры, ее ликвидность по отношению к организации и необходимость развития.

Аудиты организационной структуры управления включают в себя определение организационной структуры, описание распределения полномочий и ответственности сотрудников и подразделений, выработку политики предприятия, положений о подразделениях, должностных инструкций, принципов планирования, учета, анализа и принятия решений во всех категориях менеджмента (маркетинг, логистика, производство, др.). Анализ различных вариантов построения системы управления позволит руководителям предприятия или обособленного подразделения упорядочить деятельность и снизить общие затраты на осуществление эффективного управления предприятием или обособленным подразделением.

Организационный аудит включает в себя ряд направлений контроля:

- структуры управления и функции;
- информативное обеспечение управления;
- организационные и распорядительные способы управления;

- коммуникации.

Характерными требованиями организационного аудита организации могут являться следующие направления:

- эффективное распоряжение временем основного руководства и ряда ключевых специалистов;

- максимальное сокращение ошибок персонала и связанных с этим потерь;

- сокращение времени на выполнение некоторых работ;

- создание зависимости оплаты труда от фактических результатов деятельности.

Организационный аудит организации несет свои конкретные цели, которые выражаются в следующих пунктах:

- установка целей деятельности организации, персонала в целом (четкие, объективные цели);

- выявление способов повышения результативности труда с помощью поощрений, методов взыскания, контроля и грамотного планирования;

- определение способа повышения эффективности всей системы без значительных затрат.

Объектами аудита при этом могут выступать:

1. Предприятия целиком (сюда относятся все требования, указанные выше).

2. Коммерческие и производственные подразделения отдельного предприятия: определение целесообразности распределенных обязанностей между подразделениями и их сотрудниками, определение соответствия фактической численности персонала необходимому числу для организации максимально эффективной работы.

3. Любые бизнес-процессы: целесообразность состава производимых работ, насколько права соответствуют существующим обязанностям.

Результатом аудита служит повышение эффективности деятельности организаций за счет определения рисков и минимизации финансовых потерь, повышения производительности труда, увеличение рентабельности инвестиций до 100%.

Основными принципами организационного аудита являются:

1. Принцип выделения главного. При проведении организационного аудита работник должен выделять главное, характерное.

2. Принцип соответствия. Профессионализм работника, составляющего аудиторское заключение, должен соответствовать его сложности, ввиду того, что субъективизм решения может сильно исказить достоверность учетных данных.

3. Принцип энциклопедичности. В группе работников, составляющих аудиторское заключение необходимо иметь специалиста широкого профиля в области всей системы управления, способного сопоставить учетные данные по отдельным элементам системы управления или совокупности с набором стандартов. Это дает возможность избежать грубых ошибок или не состыковок.

4. Принцип полноты. Чем точнее и достовернее требуется заключение о соответствии состояния системы управления требуемому уровню, тем больше ее элементов должно быть подвержено учету и контролю.

5. Принцип системности. При проведении аудита, необходимо учитывать взаимовлияние элементов системы управления.

6. Принцип централизации учета. Все аудиторские заключения об отдельных элементах системы управления должны стекаться к одному специалисту для составления обоснованного общего заключения.

7. Принцип стандартизации. За каждой формой учета элементов системы управления должен стоять стандарт, норма, статья или положение закона, распоряжение руководителя.

8. Принцип своевременного использования. Учетные данные, предоставляемые аудитору, должны быть достоверны на день проведения аудита. Дальнейшее их использование или обработка должны регламентироваться распоряжениями соответствующих служб организации или вышестоящих руководителей.

9. Принцип эластичности. Эластичность определяется скоростью изменения текущего состояния учетных данных и соответственно результатов аудиторской проверки. Эластичность требует от руководителя установления приемлемой периодичности проведения учетной работы по каждому элементу системы управления.

10. Принцип планирования. Каждая организация должна иметь обоснованный набор возможных значений учетных данных по каждому элементу для принятия соответствующих мер при существенном отклонении текущего значения параметра элемента от запланированного.

11. Принцип координации. При непропорциональных изменениях контролируемых параметров элементов системы управления каждая

организация должна вносить соответствующие коррективы в данный элемент.

12. Принцип включения. Система внутреннего аудита должна включаться в работу при достижении критического отклонения текущего состояния параметра элемента от расчетного (по нормативу или стандарту).

Процессорная сторона проведения организационного аудита основывается на пяти принципах:

1. Процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий.

2. При формировании стандартов и норм необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, существенно влияющих на процесс.

3. Следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс.

4. Процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.

5. Процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы (согласованы, утверждены и т.д.)

Процесс управления любым видом деятельности состоит из четырех этапов: выработка цели, оценка ситуации, определение проблемы, принятие решений. В зависимости от сложности и трудоемкости этапы могут представляться в виде либо иерархии процессов, либо простого набора процедур и операций. Процесс аудита отражает количественные и качественные изменения как явления во времени. Результат этого процесса – достижение цели аудита. С точки зрения системного подхода процесс аудита составляет часть общего процесса управления организацией.

Аудит организационной структуры делится на 3 этапа:

- определение финансовых рисков, связанных с созданием и работой предприятия или обособленного подразделения (на этом этапе определяется целесообразность существования предприятия или обособленного подразделения);

- оценка структурных связей и бизнес-процессов (выявление дублирования функций, двойной подчиненности, двойной ответственности, отсутствия ответственности, анализ бизнес-процессов);

- корректировка документации организационной структуры (документирование организационной структуры и бизнес-процессов,

структурных единиц и категорий менеджмента, корректировка или создание системы документирования).

На первом этапе определяется текущее состояние предприятия или обособленного подразделения и прогнозируется развитие структуры, ее работоспособность, необходимость закрытия предприятия или подразделения, внесения в структуру предприятия или обособленного подразделения корректировок или реинжиниринга бизнес процессов и структурных связей с финансовой точки зрения.

В зависимости от желаемого в будущем размера предприятия, специфики его продуктовой программы и потенциала, места расположения производств необходимы правильный выбор или изменение его организационной структуры и правовой формы.

Все это делается в 4 шага:

1) Постановка проблемы: предмет и цели планирования организационно-правовой структуры предприятия.

2) Поиск: разработка альтернативных вариантов организационно-правовой структуры.

3) Оценка: оценка альтернативных вариантов организационно-правовой структуры.

4) Принятие решения: выбор наиболее предпочтительной организационно-правовой структуры.

На втором этапе необходимо определить:

- перечень источников, которые будут использоваться для получения информации о работе существующей системы управления;

- объем данных, которые необходимо получить для полноценного анализа и оценки системы управления;

- перечень основных категорий бизнес-процессов предприятия;

- форму получения информации;

- сроки получения информации.

Для этого составляется информационный лист – план аудита организационной структуры и функций. Чтобы его составить, необходимо изучить организационную структуру и бизнес-процессы предприятия, а для этого перед началом аудита необходимо запросить определенную информацию о структуре, штатное расписание или перечень сотрудников и информацию о деятельности предприятия.

Структура и штатное расписание передается в графическом и текстовом виде, информация о деятельности получается в индивидуальном порядке, в зависимости от предприятия.

На основании этих данных строится общее представление о предприятии:

- условно выделяются категории бизнес-процессов;
- принимается организационная структура.

Когда мы определились с планом проведения аудита или информационным листом, мы начинаем собирать информацию для проведения анализа организационной структуры и процессов предприятия.

Для этого необходимо:

- подготовить анкеты и чек-листы для проведения опроса персонала и руководства предприятия;

- разработать графики проведения опроса с указанием подразделения и времени проведения опроса персонала. Для получения достоверных сведений необходимо проводить опрос в 3 разрезах одновременно по функциям, по подразделениям и по категориям менеджмента. Таким образом, мы сразу можем построить связи по каждой категории менеджмента и уже во время опроса устранить несоответствия в распределении функций и ответственности;

- установить объем групп документации и записей, которые необходимо проанализировать в ходе проведения аудита. Анализу подвергаются организационно распорядительные документы, положения о подразделениях, инструкции персонала, бизнес-планы и специфические документы по каждой категории менеджмента.

Одновременно с построением процессной модели рекомендуется вести работы по определению объема необходимой организационно-распорядительной и специфической документации, что обеспечивает более четкое определение взаимодействий и распределение ответственности за каждый этап процесса. В результате мы должны получить данные по организационной структуре предприятия с указанием:

- двойной подчиненности;
- дублирования функций;
- отсутствия ответственности;
- и других несоответствий.

На третьем этапе в состав проверяемых документов входят: положения об обособленных подразделениях, должностные инструкции, положения о

финансовом и внутреннем служебном документообороте, производственная документация, нормативная документация, организационно-распорядительная документация. После проведения анализа организационной структуры и процессов необходимо перестроить категории и пошаговые схемы процессов в соответствии с полученными данными. Как следствие, необходимо откорректировать должностные инструкции персонала и указать на отсутствие документации, регламентирующей выполнение операций в пошаговых схемах процессов.

Контрольные вопросы

1. Чем обусловлена необходимость проведения организационного аудита?
2. Каким принципам должен соответствовать организационный аудит?
3. Из каких этапов состоит процесс проведения организационного аудита?

Тема 17. Контроллинг в организации

Цель – ознакомиться с основными аспектами контроллинга в современных организациях.

План темы

1. Понятие контроллинга.
2. Типология контроллинга.
3. Особенности организации контроллинга.
4. Управленческий контроль в организации.
5. Стратегический контроль в организации.

В настоящее время для повышения эффективности управления контроль дополняется системой контроллинга. Контроллинг – это совокупность методов стратегического управления, планирования, учёта, анализа и контроля, направленного на достижение целей. Контроллинг как система экономического управления широко применяется в экономически развитых странах.

Необходимость использования контроллинга вызвана следующими причинами:

- 1) повышение нестабильности внешней среды, что вызывает повышенные требования в системе управления организации;
- 2) необходимость увеличения скорости реакции организации на изменения внешней среды;
- 3) необходимость наличия в организации механизма действий по обеспечению выживаемости организации и избеганию кризисных ситуаций.

Конечной целью любой коммерческой организации является получение прибыли, поэтому контроллинг можно назвать системой управления прибылью организации. Когда цели организации другие (завоевание доли рынка), то контроллинг позволяет направлять управленческий процесс на достижение этих целей.

Основными функциями контроллинга являются:

- 1) комбинация управленческой деятельности по достижению целей организации;
- 2) информационная поддержка принятия управленческих решений;
- 3) создание общей информационной системы.

Основные задачи контроллинга в учёте:

- 1) сбор и обработка информации;
- 2) разработка и ведение внутреннего учёта;
- 3) унификация методов и критериев оценки деятельности организации.

Основные задачи контроллинга в планировании:

- 1) координация различных планов и составление сводного плана организации;
- 2) проверка предлагаемых планов на реализуемость;
- 3) установление потребности в информации для отдельных процессов планирования.

Основные задачи в контроле и регулировании:

- 1) определение контролируемых величин;
- 2) сравнение плановых и фактических величин для оценки степени достижения цели;
- 3) определение допустимых границ отклонения.

Пять основных элементов контроллинга:

- 1) установление целей (включает определение количественных и качественных целей и выбор критериев, по которым оценивается степень достижения этих целей);
- 2) планирование (участие в разработке методики планирования, координация деятельности разных подразделений в процессе планирования);
- 3) оперативный управленческий учёт (он служит отражением всей финансово-хозяйственной деятельности);
- 4) система информационных потоков (контроллинг является поставщиком информации, необходимой для функционирования системы управления организации. На основании всей информационной системы контроллинга осуществляется контроль);
- 5) контроль (контроллинг выполняет определённые контрольные функции, но при этом природа контроля значительно изменяется, так как контроллинг направлен на перспективу, будущее положение организации).

Различают два вида контроллинга: оперативный и стратегический.

Задачи оперативного контроллинга:

- принятие своевременных решений, которые будут соответствовать построенной системе управления, и приближать компанию к главной цели – увеличению прибыли (развитию, сокращению издержек);
- достижение краткосрочных целей (повышение производительности, повышение рентабельности в краткосрочном периоде и т.д.).

Современный стратегический контроллинг предполагает отслеживание воздействия каждого решения на предприятии, каждого события и т.д. Важно вовремя выяснить, приводит ли тот или иной шаг к приближению или отдалению от основной цели компании.

Данный вид контроллинга исследует не только количественные, но и качественные показатели. По результатам проводимых контроллерами проверок все действия, приводящие к противоречиям, пересматриваются. «Слабым» финансовым решениям подыскивается альтернатива.

В целях составления стратегического плана и контроля следует использовать данные последней пятилетки, выявить в них зависимости изменения результата от конкретных действий.

Оперативный контроллинг является частью стратегического, то есть имеет все те же цели и задачи. Он направлен на выявление конкурентной среды, оценки эффективности работы каждого, своевременной необходимости к адаптации к тем или иным условиям.

Организационно-методические основы создания системы [контроллинга](#) на предприятии включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга на предприятии.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.

4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы. Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия.

Рациональным является следующий состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контроллер-куратор цехов;
- контроллер-специалист по управленческому учету;
- контроллер-специалист по информационным системам.

Начальник службы контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Для данной должности, возможно, подойдет заместитель главного бухгалтера или начальника планового отдела, а также кто-либо из экономистов предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за входящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником – заместителем директора по экономике, а также перед генеральным директором.

Контроллер-куратор цехов – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой цеха по группам (например, один возьмет цеха основного производства, другой – вспомогательного).

Обязанности контроллера – куратора цехов:

- разработка форм сбора аналитической информации по цехам предприятия;
- сбор аналитической (плановой и фактической) информации от цехов (центров ответственности);
- обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов затрат по цехам и поддержание их актуальности;
- расчет аналитических показателей работы цехов и предприятия в целом;
- прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методики контроллинга;

- анализ отклонений фактических данных от плановых, выявление причин отклонения и установление виновных;
- составление аналитических отчетов для заместителя генерального директора по экономике (финансового директора);
- экспертиза управленческих решений, связанных с затратами курируемых цехов.

Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции. Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном предприятии.

Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:

- разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга;
- контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга;
- разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы;
- экономическая экспертиза управленческих решений.

Возможно, во избежание раздувания штата службы контроллинга на первом этапе ее существования начальник службы контроллинга сможет лично курировать работу с бухгалтерией и решать вопросы передачи данных для анализа в службу контроллинга. Но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнение обязанностей начальника службы контроллинга не позволяет ему решать эту проблему лично, следует подобрать кандидатуру специалиста по управленческому учету.

Контроллер-специалист по информационным системам – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Следует понимать, что полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной

деятельности предприятия использованием современных информационных технологий.

Сбор аналитической информации должен быть максимально автоматизирован, чтобы избежать искажений, ошибок и злоупотреблений.

Поскольку алгоритм сбора информации и формы отчетности в службе контроллинга свой, специфический, то целесообразно иметь в штате специалиста, который будет отвечать за автоматизацию, которую ведет отдел автоматизации, где бы учитывались потребности службы контроллинга. Существующий на предприятии отдел автоматизации, как правило, занимается автоматизацией «вообще» и руководствуется запросами отдельных финансово-экономических служб (чаще всего бухгалтерии) вместо того, чтобы решать интегрированную задачу создания информационной среды работы предприятия. Контроллер-специалист по информационным системам должен решать свою задачу автоматизации в масштабе предприятия и координировать решение своей задачи с задачами автоматизации других служб.

Обязанности контроллера – специалиста по информационным системам:

- оценка целесообразности автоматизации контроллинговой работы на отдельных этапах;
- оценка вариантов и предложений отдела автоматизации по автоматизации контроллинговой работы;
- расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы;
- разработка форм для автоматизированного сбора информации;
- оптимизация документооборота на предприятии;
- координация работы отдела автоматизации в области автоматизации контроллинговой работы;
- оценка качества функционирования существующих систем автоматизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выработка предложения по улучшению работы этих систем.

Процесс управленческого контроля – это процесс отслеживания хода выполнения принятых стратегических решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. Если отклонения в ходе реализации планов от установленных нормативов значительны, то принимается решение о корректировке прежних решений.

Основная причина необходимости контроля — неопределенность, представляющая собой неотъемлемый элемент будущего и присущая

любому стратегическому решению и его реализации. Между ожидаемым и реальным развитием ситуации принятия стратегического решения всегда неизбежны некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации управленцем, принимающим решения, той или иной модели ситуации, используемой при принятии стратегического решения, которая всегда является неполной.

Насколько модель адекватна сложившейся управленческой ситуации, насколько стратегическое решение эффективно, во многом зависит от профессионализма управленца, принимающего его. Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и их соответствие реализовавшемуся сценарию развития управленческой ситуации. Недостаточно эффективным может оказаться взаимодействие между различными подразделениями внутри организации, задание может быть недостаточно правильно понято, наконец, исполнитель может заболеть или сменить место работы.

Надежная система контроля лежит в основе эффективной обратной связи, которая особенно необходима при адекватной реакции на изменения, происходящие во внешней среде и в ходе реализации принятых стратегических решений. Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно эффективная система контроля может позволить своевременно это установить и внести необходимые коррективы.

Хорошо отлаженная система контроля позволяет своевременно выявлять возникающие проблемы, слабые стороны и угрозы. Это справедливо, в первую очередь, для стратегических решений, содержащих значительный элемент риска. Точно так же именно эффективно функционирующая система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые возникли при осуществлении ее деятельности.

Любая функция стратегического управления может быть эффективно реализована только при наличии эффективно действующей системы контроля. Поэтому функция контроля относится к одной из главных в процессе стратегического управления. Ее далеко не всегда осуществляет специально назначенный контролер. Функцию контроля должен осуществлять любой управленец, которому по характеру своей деятельности приходится делегировать полномочия, ставить задачи и давать поручения. Управленческий контроль служит первым звеном обратной связи, без которой нет эффективного стратегического управления.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Для того, чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Система стратегического контроля включает в себя установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается специфика контроллинга как деятельности?
2. Чем отличается контроллинг от контроля?
3. По каким направлениям осуществляется управленческий контроль в организации?
4. Какую роль в развитии организации играют механизмы стратегического контроля?

Рекомендуемая литература

1. Блинов А. О. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: КноРус, 2018. – 284 с.
2. Буланкина Е. В. Теория организации: методические указания по написанию курсовых работ для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Самара: РИЦ СГСХА, 2015. – 46 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/370372>
3. Долгов А. И. Теория организации: учеб. пособие. – 4-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 114 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246262>
4. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – 332 с.
5. Новичков Н. В. Теория организации: учебник. – М.: КноРус, 2017. – 216 с.
6. Парахина В. Н. Теория организации: учебник / В. Н. Парахина и др. – М.: КноРус, 2017. – 360 с.
7. Теория организации: учеб. пособие / А. М. Чернопяттов, В. В. Попова. – М.: Русайнс, 2015. – 316 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/348207>
8. Теория организации и организационное поведение: учебник / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. Н. Райченко. – М.: Юрайт, 2017. – 480 с.

Глоссарий

Агрегат – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.

Адаптивность – способность к приспособлению.

Алгоритм – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

Альтернатива – вариант, одна из двух или больше возможностей; то, что можно иметь, использовать и т. д. вместо чего-то.

Анализ – 1) мысленное или реальное разделение целого на части; 2) до недавнего времени – синоним научного исследования вообще.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

Бифуркация – скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития.

Вид – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.

Видение – идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует и мобилизует.

Виртуальный – возможный, такой, который может или должен проявиться при определенных условиях.

Внешняя среда – то, что находится вне границ системы и взаимодействует с нею.

Граф – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.

Декомпозиция – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное разделение, в результате чего получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.

Диагностика – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

Дивергенция – расхождение признаков организмов в процессе их эволюции.

Дуальность – двойственность, выбор базовых подсистем из набора.

Жизненный цикл – интервал времени между моментами смены качественного и количественного состояния исследуемого объекта, то есть с момента определения потребности в чем-либо до исчерпания его потенциальных возможностей в данном качестве; совокупность стадий, которые последовательно проходит объект (товар или услуга, организация) за время своего существования.

Жизненный цикл организации —совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Закономерность целостности – свойство возникновения у системы новых интегральных качеств, несвойственных ее элементам.

Иерархия – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Имущество – то, что находится в чьей-либо собственности.

Институционализация – процесс формирования различных объектов социальной деятельности в качестве социальных институтов.

Институционализм – экономическое учение, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия и направленности экономических решений, их эффективности.

Интегративность – набор системообразующих факторов, среди которых доминируют неоднородность, противоречивость элементов и стремление их вступать в коалиции.

Класс – категория, подразделение (в различных классификациях).

Классификация – 1) операция отнесения заданного объекта к одному из классов, внутри которых объекты считаются неразличимыми; результат этой операции; 2) простейший вид моделирования.

Коммуникативность – свойство системы, проявляющееся в том, что система не изолирована, она связана многими путями со средой – сложным и неоднородным образованием; это свойство систем способствует переходу к понятию иерархичности как закономерности построения мира в целом.

Контроллинг – совокупность всех форм контрольной деятельности, призванная объективно и качественно проанализировать и оценить деятельность организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.

Конфигуратор – набор различных языков описания изучаемой системы, достаточный для проведения системного анализа данной проблемы. Определяется природой проблемосодержащей и проблеморазрешающей систем с целью анализа.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. д.

Концепция – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел какого-либо произведения, научного труда.

Критерий – 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.

Латентный – скрытый, внешне не проявляющийся.

Мероприятие – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

Метод – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни.

Методология – совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Миссия – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Модель – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее, наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание, реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Модель состава системы – модель, описывающая, из каких подсистем и элементов состоит система.

Модель структуры системы – модель, описывающая все отношения (связи) между элементами модели состава системы.

Модель «черного ящика» – модель, описывающая только входы и выходы системы, но не внутреннее устройство системы.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию; довод в пользу чего-либо.

Мотивация – стремление человека к достижению предельно возможных целей.

Организационно-управленческая структура – совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, скоординированность и регулируемость деятельности, ее ориентацию в определенном направлении.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

Ориентация – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

Открытая система – система, обменивающаяся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Парадигма – модель постановки, принятая за образец или предлагаемая вновь.

Патернализм – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы – к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии своих граждан.

Планирование – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Поведение – изменение состояния системы, исходом которого является некоторый результат.

Подсистемы – системы более низкого уровня иерархии, чем основная система, которую они составляют.

Политики функциональные – стратегии отдельных функциональных подразделений, которые вытекают из стратегии предприятия в целом.

Пользование – 1) извлечение пользы, употребление для своей надобности; 2) получение вещи на срок при определенных условиях от собственника.

Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории; руководящая идея, основное правило деятельности.

Принятие решений – целевой выбор на множестве альтернатив.

Проблема – 1) проблема развития – неудовлетворительное состояние системы, изменение которого к лучшему является непростым делом; 2) проблема функционирования – удовлетворительное состояние системы, сохранение которого требует постоянных и непростых усилий.

Проблематика – сплетение, клубок проблем, которые неразрывно связаны с проблемой, подлежащей разрешению.

Проблемная ситуация – такая ситуация, когда неудовлетворенность существующего положения осознана, но неясно, что следует сделать для его изменения.

Программа – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

Проект – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации, созданной для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Профит центр – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связана с выполнением одного или нескольких бизнес-проектов организации.

Равновесие – способность системы сохранять сколь угодно долго свое состояние при отсутствии возмущений внешней среды.

Развитие – последовательное изменение состояний системы; процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

Распоряжение – одна из форм приказа о необходимости сделать определенные действия.

Регулирование – способ управления с обратной связью, основанный на обнаружении ухода объекта с программной траектории и выработке регулирующего воздействия для возвращения объекта на эту траекторию.

Ресурсы – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

Род – в систематике – группа, которая соединяет несколько видов, обладающих общими признаками.

Самоорганизация – способность системы формировать структуру, обеспечивающую ее целостность и эмерджентность.

Самореализация – в иерархии потребностей А. Маслоу – высшее желание человека реализовать свои таланты и способности.

Самоуправление – способ, режим управления предприятием, при котором основные функции управления его деятельностью осуществляет само предприятие без внешнего вмешательства.

Свойства – качества параметров объектов (внешнее проявление способа получения знания об объекте).

Связь – явление, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств системы.

Симптом – сигнал, знак, позволяющий отличать нормальное состояние организации от патологического.

Синдром – устойчивое сочетание специфических симптомов.

Синергия – возрастание эффективности деятельности в результате соединения отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Синтез – 1) мысленное или реальное соединение частей в единое целое; 2) метод познания, основанный на первом понятии.

Система – средство достижения цели. Основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

Система ценностей – идеологическая основа для постановки целей социотехнических систем; объект системного анализа на этапе выявления действительных целей лиц, причастных к решаемой проблеме.

Системность – 1) обладание всеми признаками системы; 2) всеобщее свойство материи, форма ее осуществления, а следовательно, неотъемлемое свойство человеческой практики, включая мышление.

Системный анализ – система методов исследования или проектирования сложных систем, поиска, планирования и реализации изменений, предназначенных для ликвидации проблем.

Системный подход – в настоящее время рассматривается либо как одна из ранних форм системного анализа, либо как начальная фаза современного системного анализа, этап первоначального, качественного анализа проблемы и постановки задач.

Собственность – принадлежность вещей, материальных и духовных ценностей определенным лицам, юридическое право на такую принадлежность и экономические отношения между людьми по поводу принадлежности, раздела и передела объектов собственности.

Состояние – общесистемные свойства, характеризующиеся входными и выходными воздействиями; это мгновенный срез, отпечаток системы во времени.

Социализация – процесс усвоения индивидуумом образцов поведения, психологических механизмов, социальных норм и ценностей, необходимых для успешного функционирования индивидуума в данном обществе.

Социальный – общественный, связанный с жизнью и отношениями людей в обществе.

Стратегия – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

Структура – совокупность связей между частями системы, обеспечивающая целостность системы и основные ее свойства.

Субъект экономический – лицо, осуществляющее хозяйственную деятельность.

Тип – высшее подразделение в систематике животных, растений и др.

Тренд – направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций экономического роста или спада.

Трофические процессы – процессы, регулирующие обмен веществом одной системы с другой.

Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление изменениями – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.

Управление стратегическое – система действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем эффективного распределения ресурсов.

Устойчивость – способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений.

Феномен – необычное явление, основа мягких систем и их самоменеджмента.

Форма – способ существования содержания, неотделимый от него и служащий его выражением.

Функция – деятельность, внешнее проявление свойств системы.

Цель – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое могло бы решить возникшую проблему.

Ценность – свойство общественного предмета удовлетворять определенным потребностям социального объекта (человека, группы людей, общества).

Центр затрат – структурное подразделение, которое непосредственно не приносит прибыли, а обслуживает другие подразделения организации.

Центр финансового учета – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, выполнение которых влияет на прибыль, получаемую от этого вида деятельности.

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение (осуществляющее операции, конечная цель которых – максимизация прибыли), способное отвечать перед руководством организации за достижение поставленных перед ним целей и соблюдать уровень расходов в пределах установленных лимитов.

Элемент – условно неделимая часть системы, способ выделения которой зависит от формулировки целей анализа и построения системы.

Эмерджентность – 1) особенность систем, состоящая в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводятся из них; 2) внутренняя целостность систем; 3) результат, полученный при функционировании самоорганизуемых систем.

Энтропия – мера неопределенности случайного объекта.

Библиографический список

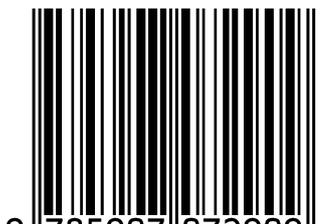
1. Авдийский В.И. Теория и практика управления рисками организации / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – М.: КноРус, 2016. – 240 с.
2. Агарков А. П. Теория организации. Организация производства: учеб. пособие для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
3. Акимова Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. – М.: РУДН, 2010. – 435 с.
4. Алиев В. Г. Теория организации: учебник / В. Г. Алиев. – М.: Экономика, 2010. – 429 с.
5. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 112 с.
6. Барков С. А. Теория организации. Институциональный подход: учеб. пособие / С. А. Барков. – М.: КДУ, 2009. – 296 с.
7. Блинов А. О. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: КноРус, 2018. – 284 с.
8. Буланкина Е. В. Теория организации: методические указания по написанию курсовых работ для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Самара: РИЦ СГСХА, 2015. – 46 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/370372>
9. Веснин В. Р. Теория организации: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 272 с.
10. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 472 с.
11. Грибов П. Г. Общая теория организации / П. Г. Грибов, Л. А. Дедушева. – М.: МГИУ, 2010. – 123 с.
12. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник для студентов вузов / Р. Л. Дафт; пер. с англ. Э. М. Коротков. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 736 с.
13. Долгов А. И. Теория организации: учеб. пособие. – 4-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 114 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246262>
14. Жигун Л. А. Теория организации: Словарь / Л. А. Жигун. – М.: Инфра-М, 2015. – 160 с.
15. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник / Т. Ю. Иванова. – М.: КноРус, 2018. – 256 с.

16. Капустина Н. В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н. В. Капустина. – М.: Инфра-М, 2018. – 304 с.
17. Кеворков В. В. Теория организации / В. В. Кеворков, Д. В. Кеворков. – М.: КноРус, 2012. – 432 с.
18. Ксенофонтова Х. З. Теория менеджмента: теория организации (для бакалавров) / Х. З. Ксенофонтова. – М.: КноРус, 2018. – 256 с.
19. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 365 с.
20. Кукушкин С. Н. Теория бизнес-организации: Монография / С. Н. Кукушкин, В. В. Янковская, Е. А. Наумова. – М.: Инфра-М, 2018. – 208 с.
21. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – 332 с.
22. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник для бакалавров / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 448 с.
23. Лукичева Л. И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева. – М.: Омега-Л, 2018. – 192 с.
24. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2019. – 192 с.
25. Михненко П. А. Теория организации: учебник / П. А. Михненко. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 336 с.
26. Новичков Н. В. Теория организации: учебник. – М.: КноРус, 2017. – 216 с.
27. Парахина В. Н. Теория организации: учебник / В. Н. Парахина и др. – М.: КноРус, 2017. – 360 с.
28. Подлесных В. И. Теория организации: учеб. пособие / В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – М.: Инфра-М, 2017. – 199 с.
29. Ружанская Л. С. Теория организации: учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова. – М.: Флинта, 2016. – 200 с.
30. Русецкая О. В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 391 с.
31. Симоненко И. Л. Теория организации: конспект лекций / И. Л. Симоненко. – Рн/Д: Феникс, 2017. – 381 с.
32. Симоненко И. Л. Теория организации: учеб. пособие / И. Л. Симоненко. – Рн/Д: Феникс, 2017. – 465 с.

33. Смирнов Э. А. Теория организации: учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2018. – 416 с.
34. Теория организации: учебник / Под ред. В. Б. Ременникова. – М.: Юнити, 2017. – 384 с.
35. Теория организации: учеб. пособие / А. М. Чернопятов, В. В. Попова. – М.: Русайнс, 2015. – 316 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/348207>
36. Теория организации и организационное поведение: учебник / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. Н. Райченко. – М.: Юрайт, 2017. – 480 с.
37. Тихомирова О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: учеб. пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.
38. Третьякова Е. П. Теория организации (для бакалавров) / Е. П. Третьякова. – М.: КноРус, 2018. – 95 с.
39. Угрюмова Н. В. Теория организации и организационное поведение: учебник для вузов: стандарт третьего поколения / Н. В. Угрюмова. – СПб.: Питер, 2018. – 320 с.
40. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учеб. пособие / А. Г. Фаррахов. – М.: Инфра-М, 2011. – 218 с.
41. Шеметов П. В. Теория организации: учеб. пособие / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2018. – 448 с.
42. Яськов Е. Ф. Теория организации: учеб. пособие / Е. Ф. Яськов. – М.: Юнити, 2019. – 464 с.



ISBN 978-5-907072-90-9



9 785907 072909

Усл. печ. л. 6,0.

Объем издания 8,8 МВ

Оформление электронного издания:

НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru

Дата размещения: 20.11.2019 г.

URL: <http://scipro.ru/conf/organizationtheory.pdf>