

Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ульяновск

2007

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Ульяновский государственный технический университет

Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Ульяновск

2007

УДК 33 (075)
ББК 65.050я7
А 86

Рецензенты: начальник отдела Управления главного конструктора
ЗАО «Авиастар СП» Н. Х. Долотказин;
директор филиала ГОУ ВПО ПАГС им. П. А. Столыпина Вахов-
ский В. В.

Утверждено редакционно-издательским советом университета в ка-
честве учебного пособия.

Арутюнова, Л. М.

А 86 Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова,
Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.
ISBN 978-5-9795-

Пособие предназначено для оказания помощи студентам, обучающимся по специальности 08050765 «Менеджмент организации» при изучении дисциплины «Теория организации». Включает конспекты лекций, контрольные вопросы к каждой лекции и библиографический список.

Работа подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент».

УДК 33 (075)
ББК 65.050я7

ISBN 978-5-9795-

© Арутюнова Л. М., Пирогова Е. В., 2007
© Оформление. УлГТУ, 2007

Содержание

Введение	
Лекция 1 – Теория организации и ее место в системе научных знаний	
Лекция 2 – Основные типы организационных теорий и их принципы	
Лекция 3 – Социальная организация	
Лекция 4 – Законы, регламентирующие функционирование организаций .	
Лекция 5 – Организация и управление	
Лекция 6 – Функционирование организации	
Лекция 7 – Организационная культура	
Лекция 8 – Проектирование организационной системы	
Лекция 9 – Организации будущего: характеристические черты	
Заключение	
Библиографический список	

Введение

Каждый человек в течение всей своей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как нет и людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

В современных условиях развития экономики большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем.

Ответ на эти задачи дает «Теория организации» – наука, которая обобщает и развивает научные достижения многих других наук.

Лекция 1 – Теория организации и ее место в системе научных знаний

1. Предмет и задача теории организации

Организация – сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация.

Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Зачем нужны организации, как они создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе – ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщения новейшего мирового опыта.

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.

Каждая организация является сложной системой, состоящей из отдельных элементов, звеньев, подсистем. Она осуществляет самостоятельную деятельность, планирует ее, вырабатывает стратегию и тактику своего поведения, имеет свои цели и интересы. Внутри организации существуют функциональные подразделения с налаженным взаимодействием. В ней создается определенный социальный микроклимат, регулируемый системой управления организацией. Деятельность организаций сложна и многообразна. Организации – явление живое и подвижное, в них люди вступают в различные отношения: личные, производственные, официальные, неофициальные. Поэтому организации относятся к динамически развивающимся, управляемым системам с целенаправленным действием. Деятельность организаций регламентируется законами, которые отражают специфику социальных организационных структур и их обособленность от естественных образований окружающего нас мира.

Со временем отношения между различными организационными системами претерпевают значительные изменения. Возникают другие механизмы взаимодействия, создаются новые технологии работы, появляются не известные ранее типы организаций.

На базе компьютерных технологий и сетевых телекоммуникаций происходит формирование мирового информационного пространства, в среде которого осуществляют свою деятельность все без исключения организации. В соответствии с этим организация, как субъект экономической и общественной жизни общества, активно использующий информационную среду обитания, требует нового подхода к процессам, протекающим в организационной среде,

разработки новых законов, принципов и подходов к анализу закономерностей функционирования организационных систем.

Основополагающая задача теории организации - изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.

В теории организации речь идет не о технологиях производства, а об информационных технологиях управления на всех уровнях организационной деятельности. Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (психологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения этих задач.

2. Связь теории организации с другими науками

Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

Организации не могут быть предметом изучения только одной науки – теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения.

Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из **социологии** – науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах. В социологии общество рассматривается как объективно взаимосвязанная целостная система, представляющая собой комбинацию отдельных общественных элементов, в число которых входят и самые разнообразные организации.

Методологические основы теории организации опираются на исследования в области социологии труда с учетом его характера и содержания. Особо важную роль играет теория мотивации и побуждение персонала к сознательному труду.

Оценивая роль личности в коллективе и поведение индивидуумов в процессе организационной деятельности, теория организации опирается на **психологию**. Психология изучает поведение человека, определяет условия, способствующие рациональным действиям и поступкам людей в коллективе, и дает рекомендации по выявлению возможностей изменения его поведения в будущем, позволяя в какой-то мере прогнозировать его поступки в организации.

Особенно значителен вклад в теорию организации научной дисциплины – **социальной психологии**. Социальная психология изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, а также психологическими характеристиками самих этих групп. Современная социальная психология изучает закономерности и взаимодействия людей с учетом общественных и межличностных отношений, характеристики не только малых, но и больших социальных групп, проблемы личности, лидерства, принятия групповых решений, социально-психологические аспекты

управления, коммуникаций. Все это является неотъемлемой частью теории организации.

Не менее значителен вклад кибернетики, науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе.

Позже появилось самостоятельное направление кибернетики – **экономическая кибернетика**. Она объединяет целый комплекс различных дисциплин, позволяющих всесторонне изучать социально-экономические организационные системы. Это системный анализ, теория экономической информации, теория управляющих систем в экономике, теория экономико-математического моделирования, экономика и другие дисциплины.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижения ими своих целей принадлежит **науке об управлении**.

Понимание организации создает основу для изучения управления, так как «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» — зачем и как воздействовать на объект. Такая позиция позволяет глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей.

Управление организацией - это не что иное, как процесс переработки информации, а принятое на уровне звена управления управленческое решение – это новая информация, которой руководствуются все те, кого это решение касается.

Предметом и результатом труда управляющей части организации является информация. Этим объясняется неразрывная связь теории организации с информатикой – отраслью науки, изучающей проблемы научно-технической информации, новых информационных технологий управления.

Вклад **«антропологии»** в теорию организации обусловлен тем, что данная отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т. е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения.

Связь теории организации с **экономической наукой** определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу для их построения, обеспечения внутренних и внешних взаимодействий. Исследования отношений собственности, рыночного и государственного регулирования, макро- и микроэкономических аспектов функционирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, метод экономического стимулирования имеют непосредственное отношение не только к ориентации организаций, но и ко всем сторонам их эффективной деятельности.

Особую значимость приобретает связь теории организации с **юридической наукой**, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Большое влияние на формирование организационных процессов оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право, административное право, корпоративное право.



Рисунок 1. – Система наук об организации

Необходимо также отметить непосредственную связь теории организации с целым рядом смежных дисциплин, изучаемых в рамках специализации «Менеджмент организации». Это организационное поведение, управление персоналом, исследование систем управления, разработка управленческого решения, стратегический, банковский, финансовый, производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, антикризисное управление, маркетинг, логистика и другие дисциплины данной специализации.

Связь теории организации с системой наук об организации представлена на рис. 1.

Таким образом, тесная связь теории организации с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации деятельности на основании общих законов развития организаций.

Контрольные вопросы:

1. Что изучает теория организации?
2. Каким образом теория организации сформировалась в качестве самостоятельной дисциплины?
3. Какое место занимает теория организации в системе научных знаний?
4. Какая связь между организацией и обществом?
5. Каковы особенности работы организации в условиях формирования новых рыночных отношений в России?

Лекция 2 – Основные типы организационных теорий и их принципы

1. Понятие и сущность организации

Термин «организация» существует во многих науках: философии, социологии, биологии, кибернетики и других. В биологических системах синонимом **организации** является термин «организм» – живое целое существо или растение с согласованной организацией деятельности всех органов.

В это же время термин «организация» можно встретить в таких словосочетаниях, как общественные объединения: бюджетные и коммерческие, государственные и негосударственные учреждения: профсоюзная организация, партийная, научная, промышленная, торговая, строительная, обслуживающая, спортивная и т. д.

Термин «организация» используется и в таких словосочетаниях, как организация производства, организация управления финансовыми ресурсами, ин-

формационного обеспечения, организация технологического процесса, организация движения и др.

«Организация» может быть и как организация системы отопления, водоснабжения, электрической сети, коммуникаций и т. д.

Иначе говоря, термин «организация» можно рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление), как процесс управления, как воздействие или действие (накапливание чего-либо).

Организация как объект – это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. В таком понимании термин «организация» относится к таким сложным формациям, как предприятие, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы.

Организация как процесс – это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. Это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т. е. «организовывание».

Организация как воздействие – это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть организация водоснабжения, газоснабжения, тепловой системы и т. д.

В курсе «Теория организации» используются все три смысла термина «организация», поскольку речь идет и об организациях как управляемых объектах, и об организационной деятельности, связанной с управлением коллективом, и о проектировании организаций с разработкой их организационных структур.

В данном курсе основное внимание направлено на понятие «организация», которая занимается производственной и экономической деятельностью, которую принято называть «деловой организацией». Это предприятия, фирмы, финансовые и другие учреждения, работающие в условиях новых рыночных отношений, характерных для современных условий России. Основой их существования является не только «коммерческая идея», т. е. получение прибыли, но и решение социально-значимых задач.

2. Теоретические основы построения организаций

Теоретические основы построения организаций разрабатывались на стыке разных отраслей знаний: менеджмент, социология, антропология, психология, юриспруденция и др. Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взгля-

дов, научных концепций. Рост крупных организаций, развитие точных наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципам и методам управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования – формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

Для решения вопросов о том, какая схема организации является оптимальной для данных конкретных условий, необходимо принимать во внимание различные подходы, предлагаемые теориями формирования организаций. Теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации, называются **универсальными**. Теории, согласно которым оптимальная схема построения организации может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды, называются **ситуационными**.

Существующие теории построения организации различаются также и по способу их разработки. Одни схемы организации являются результатом логической функции, другие – сформулированы на основе исследовательских разработок. Одни теории ведут главным образом поиск базовых характеристик для описания организаций, другие – пытаются описать «лучшую» организацию. Есть теории, в которых сделан акцент на задачах подразделений фирмы, рассматриваемых в качестве важнейшей основы анализа; и теории, которые пытаются анализировать организацию в целом. Иначе говоря, на сегодняшний день существуют значительные различия в подходах и предмете анализа при разработке общей теории формирования организаций.

В соответствии с вышеизложенным можно выделить следующие типы организационных теорий:

- классическая организационная теория;
- неклассическая организационная теория;
- системная организационная теория;
- ситуационная организационная теория;
- неомодернизационная организационная теория.

3. Типы организационных теорий

Классическая организационная теория характеризуется следующими признаками:

- она строится для достаточно узкого диапазона объективных условий;

- в ней доминируют формальные характеристики;
- она предполагает стабильность целей, технологий управления, внешней среды.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории – **работа**. Классический подход основан на детальной спецификации функций в соответствии с целями и стратегией, на группировке работ по секторам, отделам, подразделениям и т. д., т. е. тяготеет к делегированию полномочий, четкому определению ответственности и правил формальных взаимоотношений, к организации в деталях работы непосредственных исполнителей.

Основателями классической теории организации являются: Ф. У. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Л. Гант, Х. Эмерсон, М. Л. Кук, А. Файоль, М. Вебер и др.

В центре внимания – вся организация, а не просто работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Значительным вкладом в развитие классической теории явилась разработка бюрократической теории, основы которой содержатся в трудах Макса Вебера.

Неклассическая организационная теория обращает особое внимание на главный элемент организации – **персонал**.

Характеризуется следующими признаками:

- организация понимается как система взаимосвязанного поведения многих людей;
- учитывается нестабильность технологий, внешней среды, высокая степень риска.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории – роль. Неклассический подход стремится повысить эффективность организации на основе мотивации, особенностей группового поведения, типов лидерства, участия, полномочий, властных отношений, определения ответственности и т. п.

Системная организационная теория рассматривает организацию и внешнюю среду, в которой она функционирует, как целое, т. е. ищет оптимальный способ существования организации в условиях высокой неопределенности. Характеризуется следующими признаками:

- принимаются решения в условиях разнообразия интересов всех, кто вовлечен в этот процесс;
- уделяется внимание способам функционирования «центров решения»;
- выявляются неизбежные точки напряжения, проблемы;
- специально налаживаются информационные потоки и циклы;
- предполагается самонастройка;
- она проектируется как познающая и обучающаяся система;

– признается неопределенность и локальная, «ограниченная» рациональность.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории – **решение**. Системный подход стремится к рефлексии целей организации; определению подсистем или основных областей принятия решений; выявлению потребностей в информации, снижающей неопределенности при принятии решений, проектированию информационных каналов; группировке областей принятия решений; матричному управлению и управлению по проектам.

Ситуационная организационная теория утверждает, что лучший способ построения организаций зависит от ситуации, т. е. внутренних и внешних обстоятельств, в которых «оказывается» организация. Характеризуется следующими признаками:

- теория рассматривается только как «рамочная» модель, внутри которой организация живет как «анастомотик ретикулум»;
- подсистемы рассматриваются как конфигурации неопределенностей;
- природа организации понимается как многовариантная;
- учитывается фаза развития организации;
- преимущественное значение получает матричное управление и управление по проектам.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории – **проект**. Ситуационный подход стремится избежать неоправданного напряжения и стрессовых состояний у исполнителей. Внимание концентрируется не на поиске лучшего образа действия, а на обнаружении и выборе приемлемого, исходя из сложившихся условий, варианта. Это требуется определенной децентрализации и действий по эвристикам, а не по алгоритмам.

Неомодернизационная организационная теория, ничего не утверждая как единственно надежное, моделирует ситуацию «организация без структуры», «горизонтальная организация». Характеризуется следующими признаками:

- организация как «постоянно размороженная система»;
- для нее характерно скрытое волнение, ни одна процедура не превращается в рутину;
- поступающая извне информация обрабатывается не по заранее установленной форме, а спонтанно и импровизированно, в самоорганизующемся процессе.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории – **самоорганизация**, развитие персонала.

Неомодернизационный подход позволяет всем членам организации работать преимущественно автономно. Это значит, что каждый способен олицетворить организацию в целом. Связи возникают временно, когда какое-либо решение или действие требует участия команды, каждая задача решается по-новому. Организационная структура отсутствует в каком-либо явном виде, кроме вре-

менных творческих соглашений. Эта теория рассматривает те возможности, которые дает координация управления на базе личной ответственности: отказ от иерархических уровней и структурных подразделений, акцент на устные коммуникации и профилирование самоуправляемых групп.

Современные направления теоретических разработок включают следующие концепции:

– реинжиниринг, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это и теория, и методы комплексного оздоровления корпораций, реконструкции всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов. Управленческий механизм настраивается на овладение рынком;

– анализ емкости рынка, организация сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг;

– концепция внутренних рынков корпорации (или организационных рынков), характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность корпораций. Все подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятия, могут оперативно вносить изменения в производство товаров, в предоставление услуг, во всю систему отношений с потребителями. На этой основе с использованием информационных технологий формируются **сетевые организации** с распределенными автономными звеньями, так называемые **виртуальные корпорации**;

– теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления). Осуществляются интеграционные процессы управления, ориентированные на более эффективное использование всех ресурсов, что приводит к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Это не только так называемые **горизонтальные корпорации**, но и стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп;

– концепция «экологически осознанного руководства» предприятием. Ее основой является рассмотрение предприятия как экологической подсистемы и, следовательно, как части природного кругооборота. В центре внимания оказываются экологические процессы.

Различные организационные теории не должны рассматриваться как исторические этапы, сменяющие друг друга. Это интерпретация, поиск более эффективного осуществления государственных функций, более успешного бизнеса. При проектировании организации необходимо как бы «примерить» различ-

ные теории и посмотреть, какие из них помогут более успешно двигаться к достижению целей.

Организационные теории и создаваемые на их основе модели организации противоречивы. Каждая из них обладает недостатками и достоинствами, а их совокупность представляет «сеть» возможных решений. Поэтому организации, выбирая свой путь в определенных условиях внешней среды, очень многообразны и неповторимы.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организация?
2. Каковы основные особенности понятий организации как объекта и как процесса?
3. Как можно классифицировать компоненты внутренней среды организации?
4. Что такое внешняя среда организации?
5. Каковы основные черты классической и неклассической теории организации?

Лекция 3 – Социальная организация

1. Понятие «социальная организация»

Теория организации ориентирована, главным образом, на социальные организации, сформированные из объединения людей, стремящихся достичь определенной цели. Общность цели обуславливает концентрацию доколе разрозненных усилий, их слаженность и эффективность.

Чтобы изучать организационные системы и сознательно влиять на деятельность социальных организаций, необходимо прежде всего разобраться в том, что подразумевается под этим определением в теории организации.

Понятие «социальная организация» неразрывно связано с понятием «коллектив». Состав коллектива и направления его деятельности, определяемые стремлением к достижению единой цели, регулируются административно-управленческим аппаратом, а также правовыми и этическими нормами, принятыми в данной организации и обществе в целом. Указанные нормы в большинстве своем не зависят от конкретного персонального состава коллектива и поэтому являются обезличенными.

В то же время деятельность организации во многом определяется формально нерегулируемым поведением членов коллектива. Сплоченность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы влияют на деятельность организации.

Понятие «социальная организация» и «коллектив» взаимосвязаны, но не тождественны. **Коллектив** – это объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Коллектив является основой организации, без которого она не может существовать. Деятельность организации во многом зависит от состава и настроения коллектива. Коллектив может быть заменен, а организация продолжит свое существование. Поэтому связь организации с коллективом можно охарактеризовать следующей зависимостью:

$$\text{Организация} = \text{коллектив} \cup \text{МТБ} \cup \text{Ф} \cup \text{П} \cup \text{ИС} \cup \dots, \quad (1)$$

где МТБ – материально-техническая база организации; Ф – финансы; П – производство; ИС – информационная система обеспечения деятельности организации; U – символ объединения понятий.

Иначе говоря, организация, кроме коллектива, включает и другие составляющие элементы, без которых она тоже не может существовать.

В теории организации к социальным организациям относятся такие, которые занимаются производственной и экономической деятельностью и которые называют «деловыми организациями». Это предприятия, фирмы, финансовые и другие учреждения, работающие в условиях рыночных отношений. К их числу относятся предприятия, фирмы, магазины, обслуживающие и медицинские учреждения, учебные заведения, армия, различные общественные организации и т. д.

2. Причины создания организаций

Основой создания организаций, как целенаправленных объединений людей, является **мотивация**. Мотивация, это тот фактор, который побуждает людей объединяться, так как путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов как с точки зрения отдельной личности, так и сообщества в целом.

В качестве мотивации и потребности объединения людей в организации выделяются следующие:

- внутренние вознаграждения – достижение желаемого результата, содержание и значимость работы, общение, дружба, взаимопомощь и т. п.;
- внешние вознаграждения – зарплата, дополнительные выплаты, продвижение по службе, награды, похвала, признание и т. д.

Мотив связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, направленной на удовлетворение этой потребности. Актуальные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека. **Потребность** – это состояние человека, определяемое необходимостью в чем-либо. Потребности разделяют на первичные (физиологические потребности организма) и вторичные (проявления психологического характера). Деньги – это не потребность, а лишь средство для удовлетворения потребностей.

Мотивация – это комплекс мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам.

Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно разделить на две группы (рис. 2):

- достижение общих целей через достижение индивидуальных целей;
- достижение индивидуальных целей через достижение общих целей.



Рисунок 2. – Мотивы объединения людей в организации

Первый тип мотивации характерен для организаций делового типа – фирм, предприятий, финансовых учреждений и т. д.

Например, человек, устраивающийся на работу на крупное торговое предприятие, в сферу услуг, предполагает трудиться ради удовлетворения своих личных потребностей (зарплаты, продвижения по служебной лестнице, реализация своих способностей и т. д.), и это для него главное. При правильной организации труда суммарные усилия всех сотрудников организации приведут к успешному достижению общей цели - увеличение дохода, обеспечение населения необходимыми товарами или услугами.

Второй тип мотивации характерен для организаций общественного типа – партий, союзов и т. д.

Единомышленники объединяются в партии и решают определенные общественно значимые проблемы.

В настоящее время, в условиях рыночных отношений, определение одного типа мотиваций для отдельной личности очень затруднительно, т. к. каждый работник вынужден постоянно соизмерять свою деятельность и с ее влиянием на работу всей организации, т. е. он вынужден правильно осознавать общую цель организации, но и работать ради ее достижения. Это означает, что современный менеджер должен руководствоваться одновременно двумя планами мотиваций.

Таким образом, в условиях рыночной экономики организация успешно развивается только в том случае, когда достижение общих целей осуществляется одновременно с удовлетворением индивидуальных целей всех членов коллектива и когда достижение личных целей осуществляется с учетом интересов всей организации.

3. Виды и типы социальных организаций

Существует большое количество социальных организаций, решающих самые разнообразные задачи: хозяйственные, культурные, общественные, религиозные и т. д.

Для различных типов организаций используются разные методы изучения их деятельности, т. к. многие организации ставят перед собой существенно отличающиеся цели.

Организации можно разбить на следующие категории:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные организации.

Организации могут быть классифицированы по их отраслевой принадлежности:

- транспорт;
- промышленность;
- торговля;
- производство и переработка сельскохозяйственной продукции.

Различают организации по типу решаемых ими социальных задач:

- экономические;
- финансовые;
- политические;
- медицинские;
- образовательные.

Принято выделять три основных вида социальных организаций:

- деловые;
- общественные;
- ассоциативные.

Деловые организации (предприятия, учреждения и т. д.). Целевой установкой таких организаций является коммерческая идея, в основе которой – способ получения прибыли. Они создаются отдельными предпринимателями, коллективами или социальными институтами: государством, местной властью, акционерными обществами и т. д. Деловые организации могут быть государственными, муниципальными, частными. Каждый член такой организации получает доход в виде заработной платы и других выплат. Регулирование деятельности организации осуществляется административно-управленческим аппаратом.

Общественные организации представляют союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью. Они занимаются решением социальных проблем общества и проблем членов своих организаций. Ре-

гулирование деятельности осуществляется принятием устава и соблюдением принципа выборности руководства.

Ассоциативные организации построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов – это семья, круг друзей, знакомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения.

В некоторых случаях решение о принадлежности конкретной организации к тому или иному классу сопряжено с определенными трудностями.

Например, **акционерное общество**. По характеру своей деятельности – это деловая организация. Но деятельность осуществляется по уставу и системе выборности руководящих органов, как в общественной организации.

Необходимо отметить, что коммерческая деятельность рассматривается не как цель, а как основа целевой установки деловой организации.

В соответствии с функциональными и целевыми назначениями все деловые организации подразделяются на два основных класса: **обособленные и корпоративные**. Основное внимание в курсе теории организации уделяется обособленным организациям, к числу которых относятся хозяйственные организации и учреждения.

Отметим *три особенности деловых организаций*.

Первая заключается в том, что основу целевых установок деловых организаций составляет коммерческая идея. В своей деятельности они ориентируются на достижение конечного результата, который выражается в денежном или вещественном эквиваленте.

Вторая особенность – в системах управления деловых организаций чаще всего используется жесткая иерархическая структура.

Третья особенность – преобразование материальных или информационных ресурсов при осуществлении деятельности и получении прибыли при решении социально значимых задач.

В качестве целей деловые организации могут использовать не одну цель, а набор целей или подцелей, что дает возможность повысить выживание организации в условиях острой конкуренции. Для этого предприятия осуществляют параллельные виды деятельности для возможности безболезненного переключения с одного вида на другой. Подобные стратегии носят название **диверсификации**.

Диверсификация позволяет уменьшить риск фирмы посредством распределения ресурсов и инвестиций между несколькими направлениями деятельности: производством разнородных изделий и оказанием различных услуг населению.

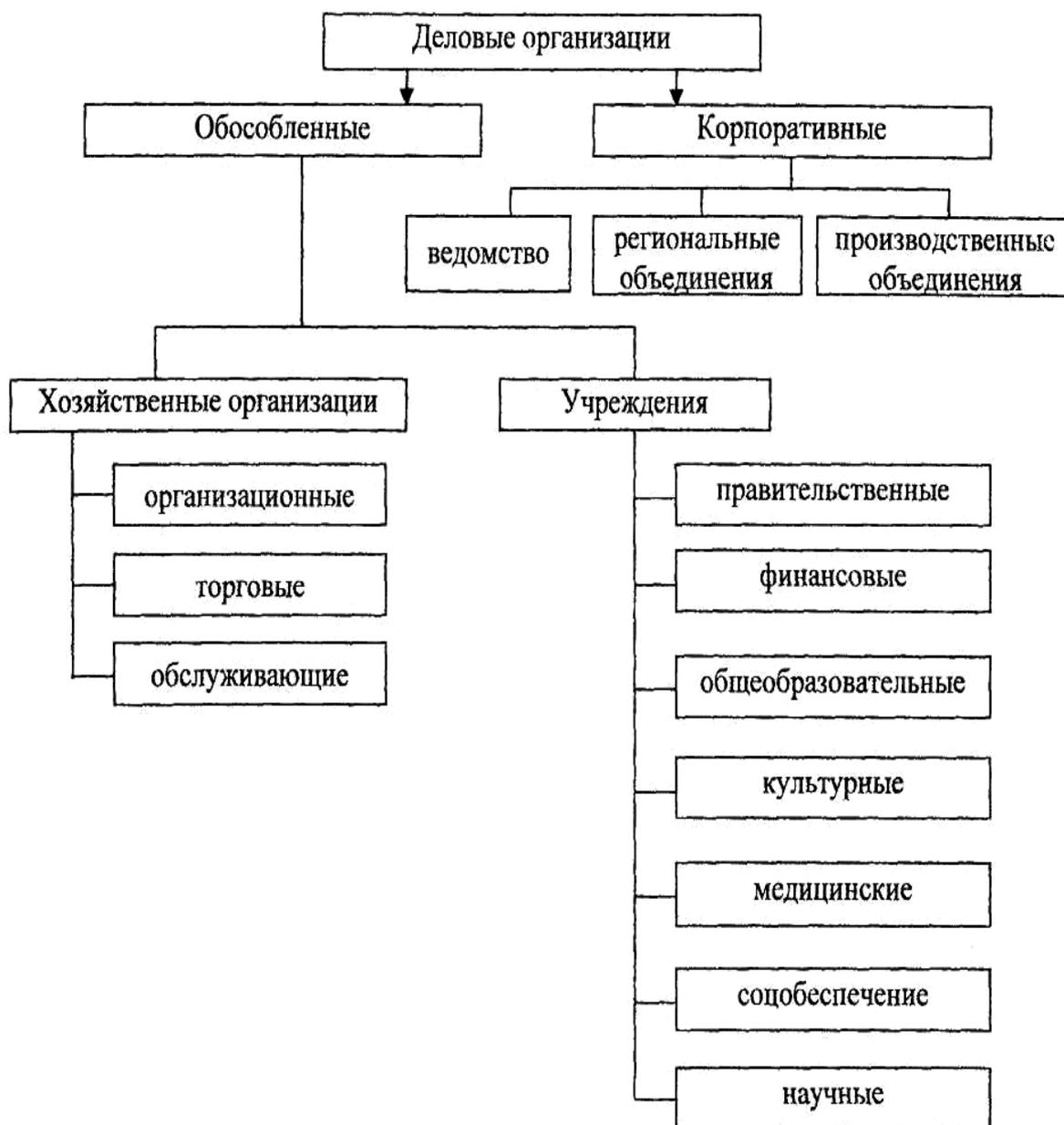


Рисунок 3. – Типы деловых организаций

4. Организация как система

Всесторонний анализ внутреннего строения организации обеспечивается с помощью использования системного подхода. **Система** – это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В системе используются разнообразные специализированные функции. Каждая часть системы выполняет свои функции. Для поддержания единого целого системы в ней осуществляется интеграция, для чего используются различные средства, такие как координация уровней иерархии управления, прямое наблюдение, правила, процедуры. Каждая часть системы является подсистемой в рамках более крупной системы.

Применительно к социальной организации система – это **искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.** К социальной организации полностью применим системный подход, представляющий методологию познания составных частей через целое и целого через составные части. Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи, между которыми устанавливается функциональное и информационное воздействие. Следовательно, организация представляет собой **сложную систему.** С другой стороны, организация является элементом общественной системы.

Различаются системы открытые и закрытые. **Открытая система** признает взаимодействие с окружающим миром.

Организация получает сырье, человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию. Банки активно взаимодействуют с внешней средой, открывают депозиты, обращают их в кредиты и инвестиции, прибыль используют для своего развития, выплаты дивидендов и уплаты налогов. Все это говорит о том, что организация может быть представлена как **открытая система.**

Разграничения систем на открытые и закрытые не является жестким, раз и навсегда установленным. Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход.

В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со многими другими организациями. Одни получают сырье, энергию, информацию, другие – ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы. Таким образом, как самостоятельная единица общественной системы организация имеет определенный **набор связей с внешней средой.**

К **внешней среде** относятся все люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности. Сюда следует так же отнести факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на функционирование организации. В число объектов и субъектов внешней среды организации входят банки, инвестиционные органы, учреждения власти, службы занятости, учебные заведения, общественные и политические организации, поставщики, партнеры, конкуренты, потребители, клиенты и т. д.



Рисунок 4. – Промышленная организация как открытая система

Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Иначе говоря, каждая организация, кроме внешней среды, имеет **внутреннюю среду**.

Внутренняя среда – это все то, что находится «внутри» организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

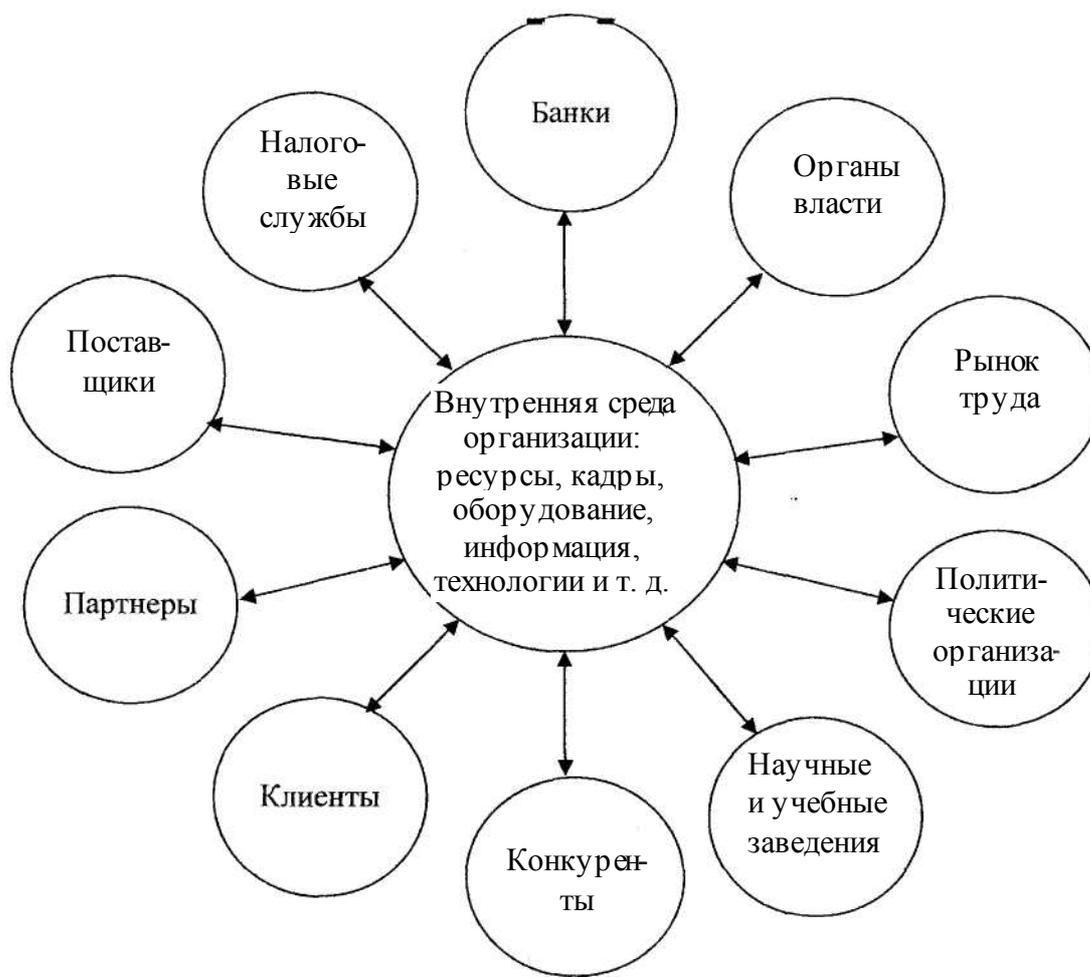


Рисунок 5. – Объекты внешней среды деловой организации

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Под обратной связью понимается процесс, позволяющий получить приток в систему информации или денег для модифицирования производства выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает ресурсы из внешней среды, она может со временем сокращаться. В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т. е. она может реконструировать себя, поддерживать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что приток ресурсов извне превышает их отток из системы.

Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Они получают определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости.

Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является **целенаправленной системой**.

Организация – явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных, финансовых ресурсах, в кадровом составе, в информационных базах и т. п. Поэтому организации относятся к **динамическим развивающимся системам**.

5. Принципы действия статических и динамических организаций

Понятие статики и динамики широко используется для характеристики социальных организаций.

Статика (от греч. *statike* – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде. Все показатели деятельности организации остаются неизменными в течение длительного времени. Такие организации без изменений и перспектив развития не могут долго держаться «на плаву».

Динамика (от греч. *dynamis* – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил). Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды.

Элементы статики присущи любой организационной системе. Среди них состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатные расписания и должностные обязанности; постоянный ассортимент выпускаемой продукции, устойчивые партнерские связи и другие показатели.

Основная задача статической организации – достижение стабильности режима работы всех вышеперечисленных ее элементов. Развитие организации в рамках выбранной стратегии происходит под воздействием принятых норм и правил поведения людей и групп, с предписанной им ролью в организации, строго регламентированной должностными инструкциями и функциональными обязанностями. Установленные нормы поведения и традиции, распоряжение денежными и техническими ресурсами регламентируются системой служебных отношений.

Структурные изменения в организации проводятся только в том случае, когда организация сталкивается с проблемами, представляющими реальную угрозу ее дальнейшему существованию. Основная цель – в оптимизации прибыли

путем сокращения издержек и сохранение при этом стабильности организационной структуры.

Для статических организаций характерно отсутствие реакции вообще или запаздывание реакции системы на произошедшие изменения.

Итак, основными недостатками организации статического типа являются их низкие рефлексивные качества. Рефлекс – достаточно устойчивая реакция организации на конкретные изменения во внешней и внутренней среде. Рефлекс – это реакция системы на возмущающие воздействия.

Низкие рефлексивные качества статических организаций определяют неспособность их адаптироваться к часто меняющимся условиям. Организации статического типа стремятся ограничить и минимизировать возможные изменения их состояния. Изменения проводятся только в случае крайней необходимости, при этом сразу же принимается любое удовлетворительное решение. Перейдя целиком в статическое состояние, организация приобретает инерционность, которую трудно преодолеть, и входит в состояние организационной **стагнации**.

Стагнация применительно к экономике означает застой в производстве, торговле и т. д. Основной отличительной особенностью периода стагнации в работе деловых организаций является постоянство показателей работы, что в целом ряде случаев рассматривается не как положительное явление, а как отсутствие прогресса и ослабление реактивной способности.

Переход России к новым рыночным отношениям, связанный с экономической нестабильностью и отсутствием сформировавшейся рыночной структуры, привел к тому, что деловые организации статического типа оказались нежизнеспособными в силу их несоответствия объективным потребностям общественного развития, что привело к их гибели. В процессе перехода к новым рыночным отношениям на смену организаций статического типа пришли организации, действующие по **принципу динамического развития**.

Основными принципами функционирования динамических организаций являются:

- быстрая приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде;
- систематический анализ внешней среды и постоянный контроль своего внутреннего состояния;
- попытка предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним;
- в преддверии изменений разработка многочисленных альтернатив возможного поведения организации и выбора наиболее эффективного варианта.

Динамические организации достаточно легко осуществляют перестройку системы и быстро настраиваются на новый режим работы. Переход к работе

в динамическом режиме – необходимое условие обеспечения жизнедеятельности организации.

Существует ряд объективных признаков организации, действующей по динамическому принципу:

- целевая установка, отвечающая объективным потребностям общества;
- гибкая организационная структура;
- работа системы управления по принципу перебора альтернативных решений и выбора наиболее эффективного варианта управления с точки зрения достижения поставленной цели.

Перечислим необходимые свойства, на которые должны ориентироваться динамически развивающиеся организации: лидерство, поступательное развитие организации, ориентация на потребителя, использование новых технологий, наличие децентрализованной структуры управления организацией.

Лидерство – строго формализованная деятельность руководителя, в обязанности которого входит: формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задач, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность, вовлечение подчиненных сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели; разъяснить цель каждому сотруднику, предоставить возможность проявлять инициативу другим.

Развитие организации. Планирование динамики развития деловой организации на основе общего видения цели и распределения заданий и определения сроков их выполнения как «сверху – вниз», так и «снизу – вверх».

Ориентация на потребителя. Вся деятельность организации должна быть направлена на удовлетворение постоянно меняющихся запросов потребителя.

Новые технологии. Постоянное совершенствование и улучшение всех этапов технологического процесса производства продукции и процедур ведения бизнеса, внедрение новых рыночных технологий во все процессы, включая управление организацией.

Структура управления организацией. Использование более гибких децентрализованных структур управления органического типа.

Контрольные вопросы:

1. Что такое социальная организация?
2. Дайте определения термина «организация».
3. Охарактеризуйте мотивы, служащие исходным моментом для создания организаций.
4. Что такое открытая и закрытая системы организации?
5. Какие существуют формы организации субъектов хозяйствования?
6. Назовите четыре статуса деловых организаций.
7. Чем характеризуются статический и динамический режимы работы системы?

Лекция 4 – Законы, регламентирующие функционирование организаций

1. Особенности социальных законов

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных взаимосвязей. Эти связи подчинены социальным законам и закономерностям.

Закон – это общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения. Все живое и неживое на земле подчиняется законам природы. Применительно к социальным организациям, закон – устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях.

Социальные законы определяют отношения между людьми и группами и определяются в процессе их деятельности. Многие из социальных законов фиксируются в форме законодательных актов либо нормативных документов, определяющих поведение больших групп людей.

Особенность социальных законов состоит в том, что они не имеют постоянную характеристику или устойчивую связь явлений, а представляют ситуацию как некоторую тенденцию, имеющую определенную степень достоверности. Поэтому проявление действия законов в отношении социальных организаций всегда содержит элемент **неопределенности**. Неопределенность – это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта или решения, включая связанные с ним затраты.

Существуют три основных типа неопределенности:

- неизвестность;
- случайность;
- расплывчатость.

В условиях неизвестности принятие решения – характерная особенность вновь созданной организации, т. к. отсутствует собственный опыт и невозможность использования чужого, либо наличие абсолютной (непреодолимой) неизвестности, такой как форс-мажорные обстоятельства, изменения в политической ситуации, обвальные изменения цен, забастовки, войны и т. д.

Случайности в теории организации – это факторы, подчиняющиеся социальным законам и допускающие оценку возможности их реализации с использованием методов математической статистики и теории вероятности.

Расплывчатость – неопределенность, возникающая из-за наличия в законах и описаниях условий их действия формулировок, допускающих неоднозначные толкования.

Изучение социальных законов дает возможность менеджеру составить представление о возможных путях достижения поставленной цели.

Неопределенность в принятии решения характеризуется наличием риска. Риск – это возможная опасность, с одной стороны, а с другой – действие наудачу в надежде на благоприятный исход дела. Менеджмент – управление рисками, которое невозможно без знания законов, регламентирующих функционирование социальных организаций, и механизм их действия.

Различают виды рисков, связанные со следующими ситуациями:

- с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации;
- с нестабильностью политической ситуации и возможностью социально-политических изменений в стране или регионе;
- с возможностью введения ограничений на торговлю и поставки, закрытием границ, увеличением таможенной пошлины;
- с колебанием рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов;
- с недостатком или неточностью информации о технико-экономических показателях и параметрах новой техники;
- с производственно-технологическими причинами (авариями, производственным браком и т. п.);
- с неопределенностью целей, интересов и поведения партнеров, а также недостатком сведений об их финансовом положении и деловой репутации (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств);
- с непостоянством природно-климатических условий.

Знание социальных законов позволяет осуществлять эффективное управление рисками, выбирать варианты достижения поставленной цели, оптимальных с точки зрения материальных и временных затрат.

Основными законами теории организации являются:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон композиции и пропорциональности;
- закон информированности и упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза.

Существует еще ряд специфических законов, регламентирующих деятельность организации.

2. Законы, регламентирующие функционирование организаций

Закон синергии

Синергия (от греч. *synergia* – *сотрудничество, содействие*) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

Закон синергии определяет приращение энергии. В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

Энергетический потенциал деловой организации показывает ее возможности в достижении поставленной цели, эффективного использования как материальных факторов (территория, техническая оснащенность, денежные средства, оборотные фонды), так и социально-психологических факторов (уровень профессиональной подготовки персонала, социально-психологический климат в коллективе). Степень реализации потенциальных возможностей организации зависит от эффективности работы звена управления. При этом может быть достигнут как положительный, так и отрицательный эффект. Низкий уровень реализации энергетического потенциала организации может быть обусловлен неэффективным использованием таких факторов, как менеджмент, отсутствие в коллективе лидера, недостаточная квалификация или пассивность персонала, слабая техническая оснащенность, использование устаревших технологий управления. Поэтому задача менеджера заключается в том, чтобы найти нужный набор этих факторов, который позволит повысить синергию организации. Применительно к социальным организациям **закон синергии** проявляется в частности, в приросте энергии, превышающем сумму индивидуальных усилий членов организации.

Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальных организаций является возможность **управления приростом энергии**. В деловых организациях это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производительного потенциала. **Синергетическим эффектом можно считать усиление результатов в совместной деятельности в результате совпадения набора факторов (элементов) и оптимального сочетания их характеристик.**

Например, в медицине синергия определяется комбинированным действием лекарственных веществ на организм; в другой социальной организации синергетический эффект основан на использовании суммарных усилий коллектива организации либо на разделении трудового процесса по различным специализациям. Наиболее значимый синергетический эффект достигается при правильном использовании современных технологий работы в сочетании с процессами разделения труда и современной организацией управления.

В связи с этим в организации должна быть разработана система мероприятий социального и экономического характера, направленная на решение задачи обеспечения положительного синергетического эффекта.

К экономическим мероприятиям повышения синергетического эффекта организации относятся: возможность участия работников в распределении об-

щей прибыли, различные формы поощрения по итогам работы организации в целом, участие в акционировании, награждение бесплатными акциями и т. п.

К социальным мероприятиям относятся: мероприятия по проведению досуга и отпуска, бесплатное медицинское обслуживание, оказание помощи при решении личных и семейных проблем.

К психологическим мероприятиям относятся: встречи с представителями руководства, профессиональной учебы работников.

Для всех звеньев организации необходима специальная система мотиваций, эффективная система контроля и оперативной коррекции проводимых мероприятий.

Для оценки эффективного использования энергетического потенциала организации на сегодняшний день используют показатели деятельности анализируемой организации по сравнению с работой другой аналогичной организации. В таблице 1 приведен перечень основных показателей, позволяющих сделать заключение по использованию синергетического эффекта на основе метода сравнительных оценок.

Количественная оценка эффективного использования синергетического потенциала организации может быть определена методом экспертных оценок путем тестирования социально-психологического состояния личности.

Таблица 1. – Основные показатели созидательного синергетического эффекта

Личностные и групповые	Для организации в целом
Увеличение производительности труда	Высокий уровень показателей экономической деятельности
Улучшение условий организации труда	Быстрая и адекватная реакция на изменения во внешней среде
Повышение уровня профессиональной подготовки	Использование прибыли в целях расширения собственного бизнеса
Усиление исполнительской дисциплины	Устойчивые показатели развития организации
Освоение смежных профессий	Совершенствование структуры
Рост заработной платы	Освоение новых рынков сбыта
Групповая форма оплаты труда и система поощрения труда	Использование современных технологий, коммуникации и управления
Приобретение акций организации	Повышенный спрос на продукцию
Сознательное отношение к труду	Высокое качество товаров и услуг
Лояльность к руководству	Создание положительного имиджа
Отсутствие конфликтов	Здоровый моральный климат
Участие в коллективных мероприятиях	Инновационная деятельность

Закон самосохранения и борьба за выживание

Закон самосохранения утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

Деловая организация представляет собой некоторую самостоятельно существующую систему, подобно живому организму, который появляется на свет, растет, развивается, совершенствуется, болеет, стареет, умирает. Организации присуще стремление к самосохранению. Самосохранение позволяет организации продолжить свое существование даже после достижения поставленной цели.

В конкурентной борьбе при рыночных отношениях происходит естественный отбор организаций. Выживает та, которая удовлетворяет потребностям общественного развития. Потому при создании организации выбор целей и социальной миссии является самым ответственным моментом в стремлении к выживанию. Кроме того, на обеспечение существования организации и дальнейшего ее развития оказывают **факторы внутренней и внешней среды**, представляющие угрозу ее жизнедеятельности. Эти факторы разбиты на две группы: **позитивные и негативные**.

Позитивные факторы – ресурсы, повышающие возможности организации в борьбе за выживание. Организация способна к выживанию и устойчивому развитию только в том случае, если энергетический потенциал позитивных факторов превышает соответствующий показатель негативных факторов.

Внутренние факторы, влияющие на жизнедеятельность организации, делятся на **факторы материального характера** (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т. п.); **социально-психологические факторы** (профессиональная и психологическая пригодность персонала к выполнению возложенных на них обязанностей, показатели общей психологической атмосферы в коллективе: отношение к руководству, конфликтность, способность работать в часто меняющихся или экстремальных условиях и т. д.); **личность менеджера**, его инициативность, профессионализм, общая культура, коммуникабельность, организаторские способности, стремление к использованию новаций в управленческой деятельности и т. д.

Факторы внешней среды. К ним относятся:

- международные факторы;
- экономические факторы;
- рыночные факторы;
- технологические факторы;
- социальные факторы;
- политические факторы.

Основные факторы внешней среды сгруппированы в таблице 2.

Международные факторы. К ним относятся взаимоотношения между государствами, соглашения по тарифам и торговле между странами, законода-

тельные основы различных стран. Деловые организации, которые стремятся выйти на международный рынок, должны отслеживать политику других стран, предусматривающую меры по защите или расширению национального рынка.

Политические факторы. Это государственный строй, законодательная и нормативная деятельность федерального правительства и органов местной власти, уровень правового регулирования экономической деятельности, состояние кредитной политики, протекционизм в таможенной политике.

Таблица 2. – Основные факторы внешней среды

Факторы внешней среды					
Международные	Политические	Экономические	Технологические	Рыночные	Социальные
Отношения	Законы	Инфляция	Новация	Конкуренция	Менталитет
Соглашения	Правовые нормы	Налоговые ставки	Средства автоматизации	Партнеры и поставщики	Национальные чувства
Контакты Связи	Таможенная политика	Доходы населения	Новые технологии управления	Емкость рынка	Демографические проблемы
Законодательство	Кредитная политика	Управление финансами	Интернет	Спрос и предложение	Уровень занятости населения

Экономические факторы. Темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, способность управления финансами на государственном уровне, условия предоставления кредитов, уровень цен, платежеспособность населения и предприятий, уровень безработицы в стране.

Рыночные факторы. Спрос и предложение, демографическая ситуация, уровень конкуренции, емкость рынка, защищенность организации в рамках выбранного сегмента рынка.

Технологические факторы. Наличие нововведений, использование новейших достижений передовых стран мира, технические новации, современные информационные технологии (Интернет), новые технологии управления организациями, финансовыми потоками, использование автоматизированного сбора, обработки и передачи информации.

Социальные факторы. Обостренные национальные чувства (покупать только отечественные товары, не покупать товары у лиц определенных национальностей), неоднозначное отношение к предпринимательству, изменение общественных ценностей, развитие движения в защиту потребителей.

Опыт работы деловых организаций в условиях становления рыночных отношений показывает, что чаще всего ликвидация организаций связана в основном с неэффективным менеджментом. Из закона самосохранения следует, что прибыль не является главной целью организации, потому что она является сугубо внутренней проблемой. Использование прибыли как главного фактора самосохранения предприятия привело к их самоликвидации. В настоящее время

организации такого типа могут существовать очень короткое время и только на новых сегментах рынка.

Основой борьбы за самосохранение организаций является способность приспосабливаться к внешней среде, уметь использовать происходящие в ней изменения в своих интересах. Для оценки «запаса прочности» деловой организации необходимо пользоваться понятием **устойчивого и неустойчивого равновесия баланса** позитивных и негативных факторов. Состояние устойчивого равновесия отличается тем, что если отрицательные возмущающие воздействия на организацию не превосходят некоторого порогового значения, то организация быстро приспособится к новым условиям окружающей среды и вновь вернется в устойчивое состояние. Организация, находящаяся в состоянии неустойчивого равновесия, даже при незначительных возмущающих воздействиях теряет свою устойчивость.

Устойчивое состояние функционирования организации является необходимым элементом при создании инвестиционной привлекательности деловой организации.

Неустойчивость функционирования организации может быть обусловлена не только материальными, но и психологическими факторами, такими как высокий уровень конфликтности коллектива, безынициативность менеджера и т. п., что затрудняет заключение долгосрочных партнерских отношений, предоставление кредитов, выделение инвестиций.

Для обеспечения устойчивости функционирования организации необходимо осуществлять мероприятия:

1. Организационно-экономического характера:

- создание резервного денежного фонда;
- увеличение доли высоколиквидных материальных фондов;
- использование диверсификации деятельности;
- установление постоянных партнерских отношений;
- использование контрактов форвардного типа;
- совершенствование структуры управления;
- автоматизация производства;
- использование ноу-хау и освоение новых технологий работы;
- активизация маркетинговых исследований с целью выявления новых возможностей организации.

2. Мероприятия социально-психологического характера:

- разработка системы повышения профессиональной пригодности персонала;
- регулярная оценка уровня профессиональной и психологической пригодности персонала;
- улучшение социально-бытовых условий;
- разработка системы мотиваций экономического и социального характера;
- создание кадрового резерва из людей, входящих в состав организации и из внешней среды;

- проведение мероприятий по борьбе с конфликтными ситуациями;
- разъяснение сотрудникам значимости их труда в обеспечении устойчивого существования организации.

При разработке мероприятий в первую очередь должно быть выполнено диагностическое обследование, при котором составляется перечень проблемных ситуаций, которые могут привести к краху в случае изменений условий существования.

Составление списка потенциальных угроз существованию организации, анализ этих угроз и предварительная разработка сценариев поведения в экстремальных ситуациях значительно повышают шансы выживания деловой организации.

Закон развития деловых организаций

Организация является сложным объектом, в состав которого входят люди, оборудование, здания, информационная среда и т. п. Как и любой другой живой организм, организация имеет свое прошлое, существует в настоящем и планирует будущее.

Закон развития гласит: в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной задачи, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации.

Для организации так же, как и для других многих явлений, применимо понятие жизненного цикла. Схематически его можно представить в виде основных этапов жизнедеятельности организации: создание, рост, стабильность, спад, ликвидация, рис. 6.



Рисунок 6. – Жизненный цикл организации

В начальный момент времени T_0 ресурс организации не может быть нулевым. Исходной точкой создания организации ($T_0 - T_1$) является определение цели.

Цель – это предвосхищение результатов, на достижение которых направлена деятельность организации.

Цель деловой организации должна соответствовать запросам потребителей, решать социально-значимые проблемы, стоящие перед обществом.

Основой существования организации является коммерческая идея, т. е. предвидение того, каким путем она будет зарабатывать деньги, и какой будет получать доход. Прибыль должна рассматриваться как один из критериев успеха, а не как самоцель.

Основной целью организации должно быть эффективное и быстрое развитие, которое решается за счет освоения и расширения рынка, внедрения новых технологий работы или выпуска новой продукции, решения актуальных социальных задач.

После установления цели необходимо определить, реализуема ли эта цель. Для этого проводятся следующие действия:

- анализ возможностей организации;
- анализ внешней среды;
- выявление набора подцелей путем прогнозирования;
- морфологический анализ;
- анализ исходной позиции.

Анализ возможностей организации. Проводится комплексный анализ энергетического потенциала организации, т. е. определение соответствия цели существующим возможностям организации и возможности дальнейшего развития.

Анализ внешней среды. Проводится детальный анализ субъектов, объектов, факторов и явлений внешней среды, связь с государством, состояние рынка, запросов потребителя, поведения конкурентов, работа банков и инвестиционных компаний.

Выявление набора подцелей путем прогнозирования. Просмотр альтернативных целей, соответствующих выбранному направлению деятельности организации; просмотр сценариев возможного поведения организации в будущем с учетом возможных поведений во внешней среде.

Морфологический анализ. Этот вид анализа обеспечивает предсказание действий организации в условиях изменения тенденций развития как самой организации, так и окружающей среды.

Анализ исходной позиции. Предусматривает ответы на следующие вопросы:

- соответствует ли цель возможностям организации;
- верны ли выдвинутые коммерческие цели;
- как будет осуществляться борьба за выживание организации при неблагоприятном развитии событий (оценка опасности).

Следующим этапом развития организации является выбор стратегии, которая определяет последовательность действий организации на всех этапах ее развития, начиная от создания и кончая ликвидацией.

Стратегия – это составная часть искусства управления организацией, которая охватывает вопросы теории и практики развития организа-

ции. Иначе говоря, стратегия – это общий план ведения конкурентной борьбы. Существуют три основных этапа базовых стратегий развития:

- ограниченный рост (ОР);
- рост (Р);
- сокращение (С).

Ограниченный рост. Эта стратегия применяется в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Если результаты работы фирмы устраивают ее руководителей, то эта стратегия сохраняется продолжительное время как наименее рискованный путь.

Рост. Эта стратегия применяется в динамически развивающихся отраслях с быстроменяющейся технологией или неосвоенным сектором рынка. Характерен прирост показателей развития предприятия.

Сокращение. Эта стратегия выбирается, когда наблюдается устойчивая тенденция к снижению показателей работы организации. Характерно установление целей ниже результатов, достигнутых в прошлом.

Наиболее характерна тенденция использования организациями **комбинированной** стратегии, которая допускает использование различных стратегий в случае реализации нескольких целей.

В настоящее время, в условиях переходного периода экономического развития страны, при выборе стратегии развития организации необходимо учитывать **дополнительные базовые стратегии** развития организаций. В их число включаются следующие стратегии:

- минимизация издержек;
- сокращение рисков;
- накопление ресурсов;
- расширение рынков;
- выбор ассортимента;
- среда обитания;
- координация действий партнеров.

1. **Стратегия минимизации издержек.** Сформулировать ее можно таким образом: произвести или купить как можно дешевле, а продать как можно дороже и быстрее при минимальных расходах на персонал, перевозку грузов и складирование.

2. **Стратегия минимизации рисков.** Эту стратегию не могут выбирать организации, которые находятся на стадии развития и роста, так как они заранее обрекают себя на неудачу. Начало работы организации, как и освоение нового дела, сопряжено с высокими рисками.

Стратегии минимизации рисков, как правило, придерживаются крупные организации, способные диверсифицировать свою деятельность. Им удастся минимизировать риски без потери темпов развития, работая одновременно на нескольких сегментах рынка.

Малые и средние предприятия могут использовать эту стратегию, если в своей работе они ориентируются на деятельность более крупной компании.

3. Стратегия накопления ресурсов. Выполнение этой стратегии возможно только при условии, если продвижение товаров на рынки позволяет накапливать инвестиционный ресурс. Для ее реализации используется вложение денег в ликвидные ценные бумаги. Применяется, главным образом, в тех случаях, когда проведение работ по расширению рынка нецелесообразно, к примеру, из-за очень высоких издержек.

4. Стратегия расширения рынка. Суть ее состоит в том, что получаемая прибыль расходуется на развитие системы сбыта. Основным принципом ее выглядит таким образом: например, профинансировали создание торговой точки, затем продали ее, а вырученные деньги вложили в создание новой торговой точки. Эта стратегия по силам только достаточно крупной деловой организации, так как требует значительных материальных и трудовых затрат.

5. Стратегия структуризации среды обитания. Средой обитания организации, кроме производства, являются финансовые институты, транспортные компании и другие службы, которые занимаются продвижением товаров на рынки. Поэтому среда обитания – важнейший фактор успешного развития любой деловой организации. Реализация стратегии во многом зависит от среды обитания, т. е. деятельности банков, крупных финансовых компаний. Эта стратегия может быть реализована только при условии, что все партнеры полностью осознают важность общих корпоративных интересов, стремятся укрепить свои отношения путем совершенствования единой структуры бизнеса.

6. Стратегия выбора ассортимента. Суть ее состоит в том, чтобы организация четко представляла себе тот сектор рынка, на котором она будет действовать. Данная стратегия несовместима с принципом: чем ассортимент шире, тем лучше. Важна оптимизация ассортимента.

7. Стратегия координации действий партнеров. Эта стратегия наиболее сложная, так как предполагает обязательное наличие сформированной структуры и осуществляется специально предусмотренными координирующими органами. Данная стратегия ориентирована на работу организаций в едином информационном пространстве и не может осуществляться какими-то отдельными фирмами. Координация действий партнеров возможна при объединении партнеров типа холдинговой компании или финансово-промышленной группы.

Любое стратегическое направление развития организации базируется на постоянстве партнеров. Так, расширение рынка не может происходить за счет уменьшения количества стратегических партнеров. Поиск взаимопонимания в рамках реализации общей стратегии – это основная задача каждой развивающейся организации.

Выбор базовых стратегий осуществляется с помощью модели принятия решений в рамках ситуационного подхода. Применяв этот метод к проблеме выбора стратегической концепции, можно получить модель, позволяющую определить в зависимости от условий работы набор базовых стратегий для конкретного предприятия, рис. 7.

В качестве условий, определяющих основную стратегию действия предприятия или объединения предприятий, были выделены такие признаки:

- ориентация на долгосрочное развитие;
- начало работы или продолжение деятельности;
- наличие инвестиционного ресурса или возможность привлечь заемные средства на цели развития;
- размер предприятия;
- наличие или отсутствие сформированной среды обитания.

Согласно модели (рис. 7), выбору стратегии или набору базовых стратегий соответствуют точки принятия решения, расположенные на вершине графа, а условия работы предприятия соответствуют движению вдоль дуг графа. Каждой точке принятия решения поставлен в соответствие некоторый набор стратегий, рекомендуемых предприятию. Если это не так, то для принятия решения требуется дополнительная информация об условиях работы предприятия, что соответствует обязательному переходу к следующей вершине графа.

Каждому набору условий работы соответствует некоторый путь на графе. В набор рекомендованных стратегий должны входить все стратегии, соответствующие точкам принятия решений, через которые проходит этот путь. Основная стратегия предприятия будет представлять собой выборку из набора рекомендованных базовых стратегий.

Таким образом, для каждого конкретного набора условий работы предприятия может быть принято 2^{n-1} решений о выборе основной стратегии,

где n – размер набора рекомендованных стратегий.

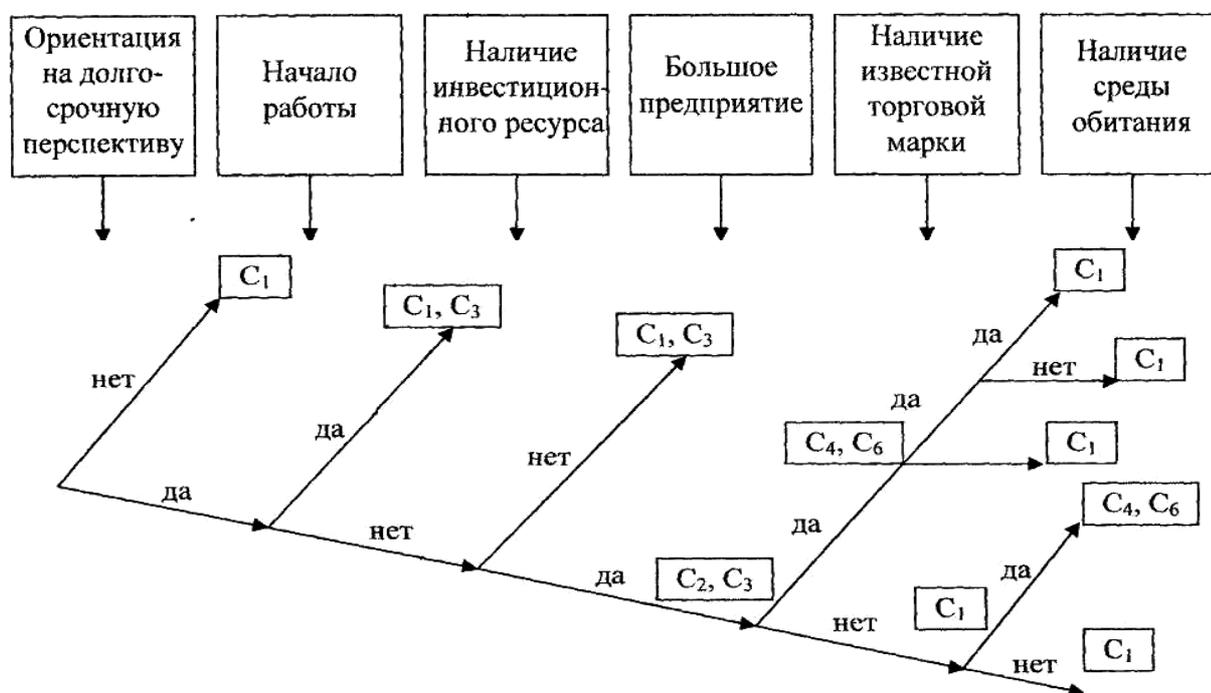


Рисунок 7. – Модель принятия решения о выборе стратегии развития организации

Закон композиции и пропорциональности

Закон утверждает, что в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности.

Что касается деловых организаций, то применительно к ним этот закон выражается в стремлении к работе с добросовестными и надежными партнерами. Для организаций производственного типа в качестве надежных партнеров должны выступать поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий; организации, осуществляющие сбыт продукции. При этом обязательно должен соблюдаться принцип пропорциональности или соотносительности всех составных элементов объединенной организационной системы.

Организация представляет собой единый, целостный, развивающийся объект, для которого характерна тенденция к объединению. Указанная тенденция реализуется прежде всего в желании выбрать оптимальную структуру и создать благоприятную среду обитания. На этом фоне происходит активное формирование объединений. Примером могут служить объединения организаций по отраслевому и региональному признаку (банковские пулы, финансово-промышленные группы, холдинги, корпорации и др.). Основные цели, преследуемые организациями при создании объединений, следующие:

- минимизация издержек;
- получение дополнительной прибыли;
- снижение рисков;
- создание устойчивой среды обитания;
- совместное планирование и пропорциональное распределение работ;
- консолидация финансовых и материальных ресурсов;
- реализация общих проектов;
- освоение новых технологий.

Для России характерно наличие трех мощных факторов, необходимых для объединения организаций:

- общее состояние экономики страны;
- деятельность банков;
- внедрение новых рыночных технологий ведения бизнеса.

Объединения могут создаваться и на базе акционерного капитала, на основе кооперации действий, по типу ассоциаций и т. п., но при этом они должны иметь единую цель.

Одна из основных функций объединения – создание структурных взаимосвязей и разработка общей системы управления с выработкой единых правил взаимодействия. Примером достаточно распространенного способа создания объединений является объединение типа франчайзинга на базе крупных деловых организаций производственного типа.

Для обеспечения, например, доведения продуктов питания от производителя к потребителю может служить простая схема объединения – по технологической цепочке, рис.8.

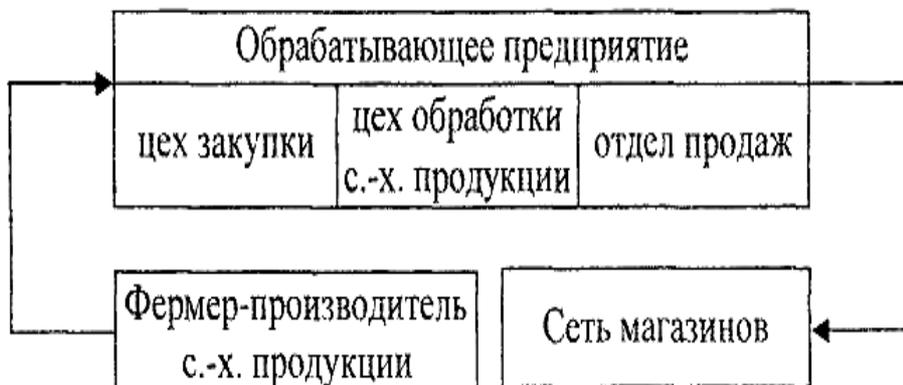


Рисунок 8. – Типовая схема взаимодействия группы предприятий

Эту схему можно усовершенствовать и создать объединение из пяти организаций разного профиля, работающих под контролем одной из них – головной фирмы, рис. 9.

Наиболее характерной схемой объединения является объединение, построенное на основе участия в управлении одновременно нескольких юридических лиц. Такой принцип управления называется **дивизиональным**.

Центральным исполнительным органом объединения является Совет директоров, принимающий коллегиальные решения большинством голосов. Взаимоотношения между директорами регулируются с помощью договоров о сотрудничестве. Формы договоров утверждаются президентом или генеральным директором объединения. В финансовом плане сохраняется определенная независимость звеньев. Директора каждой отдельной фирмы самостоятельно распоряжаются ресурсами руководимых ими компаний.

В России используются следующие виды объединений: финансовые компании, финансово-промышленные группы, холдинги, банковские пулы, кластеры.

Кластер – среда, в которой функционируют организации разного профиля, обслуживающие один или несколько секторов рынка. Кластер образуется на базе организаций, обеспечивающих реализацию продукции.

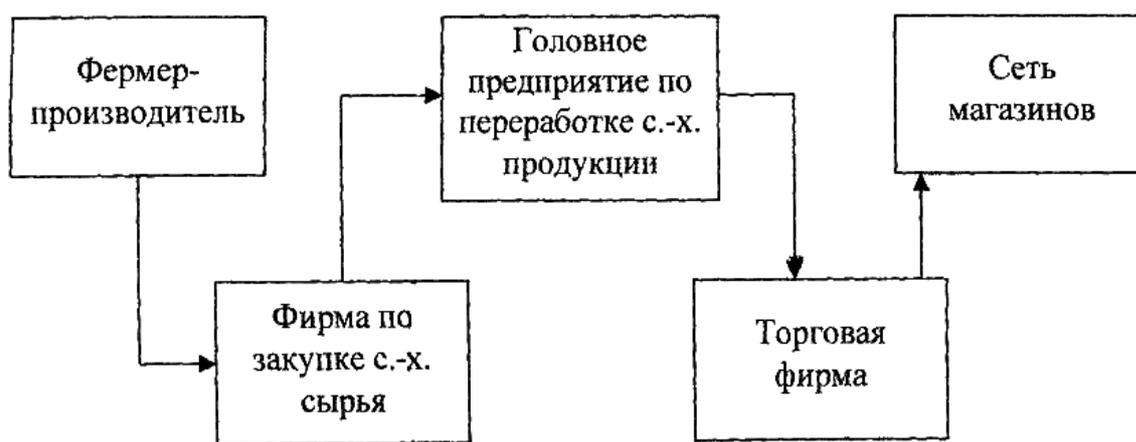


Рисунок 9. – Усовершенствованная схема взаимодействия

Основная цель кластера – доведение готовой продукции до потребителя с наименьшими потерями и затратами. Кластер не является обособленной замкнутой системой. У него есть **вход**, воспринимающий внешние возмущающие воздействия, такие как поставка определенной продукции в виде сырья и полуфабрикатов, и **выход** в виде готовой продукции. Кластер находится в финансовых отношениях с государством, перечисляет налоги и отчисления в бюджет государства. В случае необходимости привлекает средства из централизованных источников, государственное кредитование и инвестиции, участвует во внешнеэкономической деятельности. В **кластер** обязательно входят организации, осуществляющие закупку сырья, и организации, реализующие готовую продукцию. Как внутри, так и вне кластера существуют сложные финансовые взаимоотношения, поэтому в его структуру входит банк. Кроме того, для обеспечения реализации продукции в структуру включаются торговые организации и транспортно-экспедиционные службы.

В основу построения кластера как организационной структуры, способствующей продвижению товара на рынок, должна быть положена схема взаимодействия: производитель – магазин – покупатель, рис. 10.



Рисунок 10. – Ядро построения кластера

Значительное снижение рисков в таких объединениях достигается благодаря тому, что инкассация выручки от продажи товара производится через собственный банк. Для обеспечения доведения товара от производителя к потребителю в состав кластера включается транспортная компания, которая осуществляет перевозку готовой продукции на склады оптовой фирмы, затем в магазины, а иногда и покупателю. В качестве центрального исполнительного органа в кластере действует Совет директоров, в который входят руководители всех организаций, образующих объединение. Взаимоотношения директоров регулируются общим Уставом, принятым Советом и утвержденным президентом, который осуществляет контроль за финансовой деятельностью и информационным обменом всех организаций объединения. В остальных вопросах руководителям организаций объединения предоставляется полная самостоятельность.

Закон информированности и упорядоченности

Этот закон означает, что любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной, достоверной и упорядоченной (структурированной) информацией.

В современном обществе уровень развития организации определяется не только обеспеченностью сырьем, материалами, оборудованием, финансами и т. д., но и состоянием информационного обеспечения или состоянием информационной среды, в которой живет эта организация.

Полнота информации определяется возможностями доступа к ресурсам информационного пространства, в котором действует организация, а также состоянием внешних и внутренних коммуникационных связей. В современных условиях любой организации доступны очень большие объемы информации, что требует затрачивать на ее отбор и обработку большое количество времени и средств для поиска нужной информации.

Достоверность информации – необходимое условие использования полученных данных в деятельности предприятия. Источники информации должны быть надежными и не вызывать сомнений.

Упорядоченность информации – структурирование и распределение информации по степени важности для решения задач управления организацией.

В современной перенасыщенной информационной среде доступны огромные объемы информации, но далеко не все можно использовать для деятельности организации. Из общего потока система управления воспринимает и отбирает только ту информацию, которая соответствует поставленным целям и может быть использована в процедурах управления. Поэтому в первую очередь вся доступная информация должна **быть упорядочена по целевому признаку.**

Не менее важен такой фактор, как **объем информации**, так как чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем у нее больше шансов достичь устойчивого развития.

Известно, что в бизнесе побеждает тот, кто владеет информацией, поэтому для деловой организации важна и **ценность информации**.

Ценность информации определяется такими свойствами, как **оперативность, достоверность и надежность**.

Оперативность – своевременность получения информации. Запаздывание получения информации отрицательно сказывается на работе организации. В сложных многоуровневых системах управления деловой организацией скорость прохождения информации настолько замедляется, что зачастую приходится принимать решения на основе уже давно устаревшей информации, что отрицательно влияет на деятельность организации.

Надежность информации определяется степенью ее соответствия реальной ситуации, конкретным целям организации и методам управления.

Достоверность получаемой информации целесообразно разделить на три информационные категории:

– информационные сообщения, получаемые из источника, о котором вы собираете информацию;

– информация, полученная из независимых источников;

– информация, полученная из неофициальных источников.

Информация, входящая в первую категорию, собирается из опубликованных материалов о деятельности интересующего предприятия: каталоги, проспекты, рекламные сообщения, статистическая отчетность, сведения о финансовой деятельности; высказывания сотрудников предприятия во время официальных мероприятий и личных контактах.

Информацию, относящуюся ко второй категории, можно получить от организаций, которые сотрудничают с интересующим нас предприятием; в государственных контрольных органах (судебные, исполнительные и налоговые инспекции).

Информация, относящаяся к третьей категории, получается из неофициального общения, называется слухами. Она считается ненадежной информацией, но тем не менее такой информацией не следует пренебрегать, поскольку она может быть использована для проверки информации, полученной из других источников, или для уточнения имеющейся в распоряжении официальной информации.

Для обеспечения недоступности закрытой информации для сторонних лиц вводится понятие «гриф информации». Гриф информации в современных условиях приобретает особое значение, поскольку с этим понятием связана информация о государственной или коммерческой тайне.

В потоке информации, используемой деловой организацией, выделяются два направления:

- информационный обмен с окружающей средой;
- коммуникации внутри организации.

Информационный обмен с окружающей средой включает:

- входную информацию;
- выходную информацию.

Входная информация включает следующие виды информации:

- информацию о структуре рынка (маркетинговая информация);
- информацию о деятельности государственных органов, которая содержит всю необходимую информацию о документах и постановлениях, регламентирующих деятельность организаций;
- информацию о социально-экономическом состоянии общества.

Выходная информация является активным средством, которое обеспечивает создание привлекательного имиджа организации и способствует вхождению организации в рынок. С этой целью используется реклама. Рекламная деятельность – это самое существенное приложение закона информированности и упорядоченности. Другим источником объективной и достоверной выходной информации о деятельности организации являются документы, материалы статистической, финансовой и бухгалтерской отчетности.

Распространению выходной информации способствует двусторонний информационный обмен с партнерами и клиентами, возникающий в процессе переговоров, участие в выставках, проведение презентаций.

В рамках действия закона информированности и упорядоченности рассмотрим информационные потоки и связи **внутри организации**, которые проходят в соответствии с иерархической структурой. Выделяются **восходящие и нисходящие** информационные потоки, т. е. потоки информации с нижних уровней системы на верхние и наоборот.

Обмен информацией между отдельными подразделениями одного уровня иерархической структуры относится к типу **горизонтальных коммуникаций**. Кроме того, существует информационный обмен между неофициальными группами и межличностные коммуникационные связи.

Для координации информационных потоков в организации создаются специальные информационные службы.

Информационная упорядоченность организационной системы определяется структурой организации, которая является одним из важнейших элементов ее информационной среды. Существующий в организации информационный порядок является вполне самостоятельным объектом, не зависящим от смены руководства, реорганизаций. Организация будет продолжать работать, используя имеющиеся источники информации.

Большое влияние на сегодняшний день оказывают новые информационные технологии на развитие деловых организаций. Стремительное развитие технологий управления, основанных на использовании электронной вычислительной техники и современных средств коммуникаций, значительно расширило возможности организации в деле решения задач обеспечения полноты и упорядоченности информации. Процедуры управления производством и реали-

зацией товаров, основанные на использовании сетевых информационных технологий, ведут к серьезным изменениям всех этапов процесса движения продукции от производителя до потребителя. Использование современных сетей связи, например, Интернет, обеспечило доступ к информации внешних организаций, расположенных во всех частях света, к централизованным базам данных, которые представляют собой огромные по объемам хранилища упорядоченной информации. Создаваемые в сети **электронные представительства**, которые являются виртуальным отображением организации, доступны людям во всем мире.

Наличие сетевых технологий способствовало повышению значимости закона информированности и упорядоченности в современных рыночных условиях.

В теории и практике управления материальными и финансовыми потоками в сфере производства и обращения появились объекты, не осязаемые в классическом смысле этого слова, которые нельзя увидеть и тем более пощупать. Эти объекты называются **«виртуальными предприятиями»**. В переводе с английского языка, «виртуальный» – это несуществующий, воображаемый объект. Виртуальные предприятия существуют не только в сфере производства и товародвижения, но и в области управления финансовыми потоками. Появились такие понятия, как **электронная коммерция, электронная торговля, виртуальный магазин.**

Электронная коммерция – это ведение бизнеса с использованием современных информационно-коммуникационных технологий. Коммерческая сделка в среде электронной коммерции понимается как коммерческая или деловая операция, совершенная через компьютерную сеть, в результате которой право собственности или право пользования вещественным товаром или услугой передается от одного лица другому. Бизнес-процессы реализуются электронным способом на основе использования информационно-коммуникационных технологий. Информация передается получателю напрямую, минуя стадию создания бумажных копий. Обеспечение деловых связей с поставщиками, дилерами и прочими бизнес-партнерами осуществляется несколькими направлениями развития бизнес-процесса: это бизнес-бизнес, бизнес-клиент, бизнес-администрация.

Закон единства анализа и синтеза

Закон утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза, обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Анализ или декомпозиция – это разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих. Анализ причинно-следственных связей между выделенными частями сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между этими частями целого.

Синтез – объединение простых составляющих объекта в единое целое. Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи.

Изучение организаций как социально-экономических объектов предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза. Анализ и синтез при исследовании процессов функционирования организации настолько переплетаются, что не могут существовать друг без друга. Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации.

Процессы анализа и синтеза являются основой управления любой организационной системой, предусматривают выработку и реализацию конкретных решений. Решение – это средство коммуникации между звеньями и элементами организации, в том числе и между людьми. С помощью управленческих решений реализуется связь между отдельными звеньями системы управления. Использование процессов анализа и синтеза является обязательной составляющей любой процедуры принятия решения по управлению организацией, так как первым этапом принятия решения является определение цели, на достижение которой направлено это решение. Следующим этапом является процесс анализа, который обеспечит знаниями о возможностях организации для выполнения поставленной цели, ее внешние и внутренние условия, влияющие на ее деятельность. Анализ влияния каждого отдельного звена внешних и внутренних условий проводится с использованием математических и формально-логических методов. Анализ внутренней среды исследуемого объекта производится с использованием **методов декомпозиции**, основанных на принципах **независимости, полноты отображения и слабого влияния**.

Независимость предусматривает возможность самостоятельного анализа работы каждого подразделения организации: бухгалтерии, отдела кадров, коммерческого отдела, производственных подразделений и т. д.

Полнота отображения подразумевает, что последующее объединение элементов по установленному правилу приводит к исходной системе. Это означает, что процесс декомпозиции исследуемой системы должен строиться так, чтобы можно было осуществить обратный процесс восстановления исходной системы по ее отдельным элементам, звеньям и подсистемам.

Слабое влияние. Этот принцип основан на том, что внутренние процессы, происходящие в одном выделенном элементе, не должны оказывать значительного влияния на функционирование других элементов системы.

Различным целям анализа объекта соответствуют различные схемы декомпозиции. Так, например, при принятии решения по общим вопросам управления организацией используется организационная схема, отражающая распределение властных полномочий. При принятии решения о совершенствовании информационного обеспечения работы организации используется схема распределения информационных потоков внутри организации во взаимосвязи с внешней средой.

В ходе проведения анализа, предшествующего принятию решения, рассматриваются множество объектов, событий и факторов, влияющих на деятельность организации, и, следовательно, на процесс принятия решения. Результатом является разработка рабочих **гипотез** о поведении объектов на период выполнения решения и оценка степени влияния каждого из событий и факторов на работу звеньев организации, принимающих участие в реализации решения.

Гипотеза – это некоторое предположение о свойствах и дальнейшем развитии каких-либо реальных процессов.

В процессе анализа приходится вырабатывать большое количество гипотез о поведении сторонних организаций, состоянии рыночной конъюнктуры, внутренней деятельности организации, о стабильности цен или о повышении спроса на определенный вид продукции в течение минувшего года. Для обоснования правильности принимаемого решения используются формально-логические и экономико-математические методы. Заключительный этап оценки научной ценности гипотезы предусматривает проверку ее соответствия реальности. При обнаружении заметного расхождения реальности и гипотетического предположения необходимо провести процедуру оперативной коррекции решения.

При реализации процедур синтеза задача заключается в нахождении наиболее оптимального пути достижения цели.

Таким образом, в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры.

Специфические законы социальной организации

Новые информационные технологии, сетевые коммуникации, автоматизация управленческого труда способствуют усилению позитивного действия объективных законов организации и совершенствованию принципов управления.

Кроме рассмотренных выше основополагающих законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают **специфические законы**, определяющие управленческую деятельность внутри организации. К специфическим законам, отражающим принципы организации управленческого труда, относятся:

- закон своеобразия;
- закон социальной гармонии;
- закон социальной загрузки;
- закон эффективного восприятия и запоминания информации;
- закон эффективного осмысления;
- закон установки;
- закон устойчивости информации;
- закон доходчивости информации.

Закон своеобразия: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

Закон социальной гармонии: в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда сотрудников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности.

Закон социальной загрузки: для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Закон эффективного восприятия и запоминания информации: процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления.

Закон эффективного осмысления: эффективное осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

Закон установки: любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

Закон устойчивости информации: первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем повторная информация о том же событии.

Закон доходчивости информации: доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы. Они являются составной частью теории организации и определяют правила организации управленческого труда.

Контрольные вопросы:

1. В чем особенности социальных законов?
2. Назовите основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций.
3. Сформулируйте закон синергии.
4. Приведите конкретные примеры действия закона синергии.
5. Какие факторы способствует выживанию организации?
6. Как формулируется закон развития деловых организаций, на какие принципы он опирается?
7. Как проявляется в современных условиях закон композиции и пропорциональности?
8. Какие показатели определяют информационный ресурс организации?
9. Что вы знаете о современных информационных технологиях?
10. Что вы знаете о законе единства анализа и синтеза?
11. Что такое электронная коммерция?
12. Чем определяется информационный порядок в организации?

13. Как специфические законы помогают повысить эффективность управленческого труда?

Лекция 5 – Организация и управление

1. Система управления организацией

Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо координировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации существует система управления, которая и определяет организацию как управляемую систему.

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.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование. В системе управления организацией выделяются управляющая и управляемая части.

Управляющая часть включает дирекцию, менеджеров, информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Она называется административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация.

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

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.

Например, организация по управлению финансами, банк, имеет на входе денежные средства или их заменители (векселя, акции, ценные бумаги), а на выходе – информацию по управлению финансовыми потоками и денежными средствами, либо выплату наличных денежных средств.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, один из учеников Ф. Тейлора и основателей научной теории управления.

Основными задачами управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организовывание», т. е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Эти признаки процесса управления были сформулированы Г. Файолем в начале 20 в. За прошедший период произошли значительные изменения в организации процесса управления, что требует и нового подхода к системе управления.

2. Задачи управления современной деловой организации

Изменение организации управления в связи с повышенной конкуренцией, ускорением развития средств коммуникации, электронных средств, обеспечивающих хранение и обработку информации, вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Современные требования к системе управления представляют собой следующие основные задачи:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Решение этих задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей, что определяет эффективность управленческой деятельности в организации.

Успехи и неудачи организации во многом зависят от кадрового состава, от поведения членов коллектива, от его сплоченности или конфликтности. Стабильность организации во многом зависит от уровня квалификации кадров, сознательности работников, их деловой активности и многих других челове-

ских факторов. В соответствии с этим, наряду с решением традиционных задач управления, специально **выделяется направление социально-психологического управления**. В основе этого направления используются принципы, сформулированные в рамках теории выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, теории реализации целей, теории удовлетворения потребностей и теории справедливости.

Теория выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, основывается на двух принципах.

Первый принцип учитывает, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Они лишены честолюбия и инициативы. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие и решительные руководители, обладающие способностью организовать труд подчиненных и убедить их в необходимости работать «не покладая рук».

Второй принцип применим к людям, которые обладают инициативой, большим творческим потенциалом, с сильно развитым чувством собственного достоинства. Таким сотрудникам нужны демократические руководители, обладающие гибкостью, деликатностью, тактом.

Теория реализации целей основана на том, что в коллективе есть люди, которые могут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться, т. е. если их ожидания будут реализовываться. Согласно этой теории руководитель должен выбирать для таких людей быстро выполняемые задания и постоянно уведомлять их о пользе выполняемой ими работы.

Теория потребностей основана на стимулировании деятельности человека путем удовлетворения его потребностей и интересов.

Теория справедливости основана на субъективном ожидании каждым человеком поощрения за его работу, соразмерно по отношению к его коллегам. Теория требует от руководителя учитывать пристальное внимание подчиненных к его действиям по отношению к другим работникам.

Социально-психологические методы управления требуют от руководителя умения устранять противоречия и управлять возникающими при этом разногласиями, выражающимися в следующих формах:

- невосприимчивость;
- поляризация;
- столкновение;
- антагонизм.

Невосприимчивость – это реакция подчиненных на управляющее воздействие руководителя в случае возникновения разногласий. Исполнитель из-за непонимания задания или несогласия с руководителем не сразу приступает к работе, в результате чего возникает некоторая задержка во времени. Для выполнения задания исполнителю нужна дополнительная информация или какие-то разъяснения. Компетентный руководитель может просто решить это разногласие и добиться выполнения задания в установленные сроки.

Поляризация характеризуется противоречивым подходом руководителя и исполнителя к средствам и методам решения задачи. Различный подход к отдельным сторонам реализации поставленной задачи часто помогает найти верный путь и способствует более плодотворной и творческой работе.

Столкновение характеризуется пониманием и поддержкой только части полученного задания. Руководитель и исполнитель по-разному воспринимают конечную цель и предлагают различные способы ее реализации. Исполнитель во многом не согласен с руководителем так же, как и руководитель не согласен с исполнителем. В этом случае руководителю необходимо найти с исполнителем общую точку зрения, и разногласие перейдет на более низкую ступень, что будет способствовать выполнению цели.

Антагонизм характеризуется неадекватным подходом руководителя и подчиненного к общей цели и частным задачам, а также к средствам и методам их реализации. При умелом и опытном руководителе антагонизм может быть преодолен путем нахождения консенсуса. Иначе антагонизм вызовет деструктивные, разрушительные явления, при которых о выполнении задания не может идти речи.

Для хорошего руководителя ступени разногласий – категории управляемые. Переход с одной ступени разногласий на другую осуществляется путем создания или предотвращения конфликтов. **Конфликты** представляют собой временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в результате некоторых возмущающих воздействий. Конфликты бывают естественные и искусственные. **Руководитель должен уметь управлять конфликтами**, пользуясь при этом некоторыми правилами поведения, обеспечивающими предотвращение или создание конфликта в коллективе.

Правила предотвращения конфликтов:

- критиковать только действия, а не личность;
- принимать компромиссные решения;
- честно и открыто дискутировать;
- находить общие точки зрения;
- признавать мнения других;
- слушать собеседников;
- улыбаться и шутить;
- постоянно учиться.

Правила создания конфликтов:

- уклоняться от ответственности;
- быть резким, мрачным и грубым;
- вваливать на других свои ошибки;
- напускать на себя излишнюю строгость;
- настаивать на своей власти и исключительности;
- хвастаться своими знаниями или большим опытом;
- не обращать внимания на предложения подчиненных;
- напоминать подчиненным об их старых ошибках и промахах.

Немаловажное значение для предотвращения конфликтов в коллективе имеет «количественный показатель», отражающий число исполнителей, непосредственно подчиненных руководителю. Наиболее эффективный принцип руководства, когда каждый работник подчиняется одному руководителю и отчетывается только перед ним. Арифметическое увеличение числа подчиненных ведет к геометрическому увеличению количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Если у руководителя один подчиненный, то имеется две линии взаимосвязи; при наличии двух подчиненных количество взаимосвязей становится равным 6, а в случае трех подчиненных, это число увеличивается до 12 и т. д. (рис. 11).

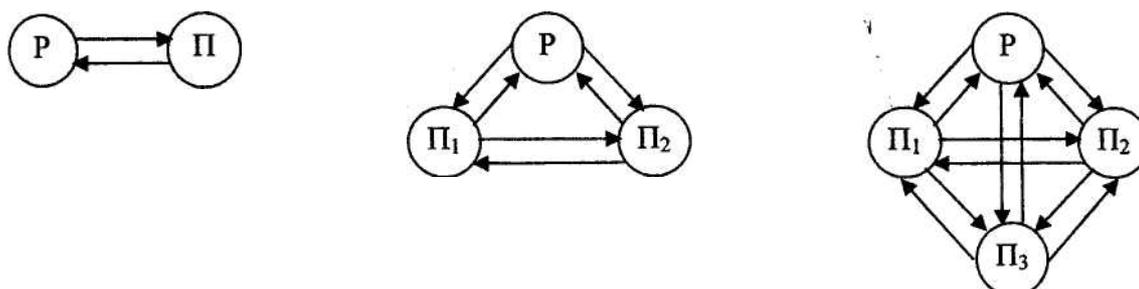


Рисунок 11. – Количество взаимосвязей у руководителя

Чем выше квалификация персонала, тем меньше необходимых производственных контактов между сотрудниками, тем меньше непосредственных подчиненных у руководителя. У руководителя низшего звена может быть больше подчиненных, чем у руководителя высшего звена управления.

В каждой организации имеются основополагающие документы, регламентирующие штатный управленческий процесс: уставы, законодательные и нормативные акты, трудовые соглашения, должностные инструкции и т. д. С помощью этих документов устанавливается определенный порядок и поддерживается трудовая и исполнительная дисциплина. Однако в организации происходят процессы, связанные с несанкционированным управлением или с самоуправлением. **Самоуправление** – это право на внутреннее управление своими, местными силами, обеспечивающее автономное функционирование какой-либо системы. При самоуправлении управляющие факторы не воздействуют на управляемую систему извне, а возникают в ней самой. Самоуправление присуще любой социальной системе, поскольку оно реализует потребность человека к свободомыслию, самовыражению и самоутверждению. Самоуправление обеспечивает непосредственное участие исполнителей в разработке стратегии развития организации, достижения и нахождения оптимальных решений поставленных задач.

Известны три принципа самоуправления.

Первый принцип – сочетание управления и самоуправления. Он основан на обязательном удовлетворении потребностей и интересов персонала в части обеспечения жизнедеятельности, безопасности и процветания организации. В соответствии с этим принципом управление и самоуправление должны

сочетаться на каждом уровне управления: от руководителя верхнего звена до исполнителя низшего звена.

Второй – принцип вторичности, основан на том, что самоуправление в организации не может быть первичным. Полностью самоуправляемая организация невозможна, т. к. она должна следовать законодательным актам и принятым в обществе нормам, иначе она будет ликвидирована.

Третий – принцип мягкой регламентации. Процесс самоуправления не может быть жестко регламентирован законодательными актами и внутренними положениями организации. В случае жесткой регламентации со стороны административно-управленческого персонала самоуправление вырождается в обычное управление.

3. Организационные структуры управления

Управляющая система организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев. Для обеспечения порядка взаимодействия этих звеньев определяются соответствующие связи между ними, с помощью которых распределяются ответственность и подчинение управленческого персонала.

Отношение подчинения или отсутствие такового удобно описывается с помощью графического отображения, которое строится по следующему принципу: если звено Б системы управления подчиняется звену А, то это обозначается стрелкой, направленной вниз (по вертикали), а если звенья Б и В связаны между собой определенной системой взаимодействия на одном уровне, то эта связь отображается горизонтальной линией (рис. 12).

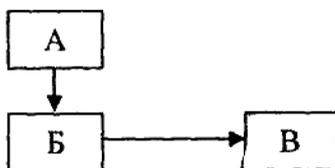


Рисунок 12. – Организационная структура управления

Такое схематичное **изображение связей звеньев или элементов системы управления организации представляет организационную структуру управления**. Основным принципом построения структур организационных систем - биологических, технологических, социальных является «иерархия», в буквальном переводе с греческого – священная власть, которая применялась для характеристики организации христианской общины.

В теории организации понятие «иерархия» применяется для отображение **вертикального подчинения** между уровнями (ступенями) управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей – соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера и по горизонтали, в соответствии с разделением функциональных обязанностей.

Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.

Степень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Департаментизация (департаментализация) означает процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т. е. процесс деления организации на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Линейные связи, т. е. связи подчинения по всему кругу вопросов, – это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи, т. е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их дея-

тельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации.

С этой точки зрения построение организационных структур предполагает следующие действия:

1. Можно выделить микро-, мезо-, макроуровни структуры:

– **микроуровень** – это группы участников организации, самые ее мелкие структурные подразделения;

– **мезоуровень** – относительно автономные организационные образования, например, подразделения, филиалы и т. п.;

– **макроуровень** – это мультиорганизации фокального типа внутри организации как целого, например, министерство, комитет и т. д.

Эти уровни определяют, «что считать организацией». В отдельных случаях это может быть даже один человек (нулевая ступень организации), в других – даже самостоятельные группы в организациях сами организациями не являются, а рассматриваются как ее блоки.

2. **Уточняется** полный элементный состав организации, выделяются в ней активные и поддерживающие элементы.

3. **Проверяется** обеспеченность устойчивых связей между элементами с определенной временной и пространственной конфигурацией.

4. **Определяется** спецификация связей и отношений, входящих в структуру, чтобы затем понять или задать их вид.

5. **Описываются** все слои организационной структуры (структурный портрет организации).

6. **Формулируются** показатели процедур, стандартов (эталонов), эффективности частей и всей организационной структуры.

При построении структур принято выделять и учитывать ряд **общих характеристик организации**: размер, сложность или дифференциация, формализация, контроль, административный компонент, бюрократизация, централизация, уровни власти, традиционализм и конфигурация.

Размеры организации измеряются числом работающих в ней сотрудников, (а иногда, и количеством оборудования, объемом материальных ценностей, информации и т. д.).

Административный компонент – это та часть персонала, которая не связана непосредственно с технической стороной производства, это менеджеры организации, специалисты – работники штаба и клерки.

Специализация – разделение труда в управлении организации, включая распределение официальных обязанностей среди множества должностей.

Дифференциация – состояние разделенности на части: горизонтальная (число единиц одного уровня) и вертикальная (число уровней подчинения).

Интеграция – показатель участия элементов в совместной работе и их организационные формы. Все это характеризует сложность организации.

Стандартизация – это наличие процедур, которые производятся регулярно и признаны в данной организации, описываются правилами и неизменно применяются, а также наличие таких же отношений между субъектами или

субъектами и предметами их деятельности. Чем больше правил, тем выше стандартизация.

Традиционализм – наличие строго регламентированных правил, которые не расписаны документально, но тем не менее действуют.

Формализация – расписанность правил в документах, инструкциях и т. д.

Централизация – означает концентрацию элементов оргструктуры вокруг одного из элементов, получающих преимущества как «центр». Централизоваться может власть, информация, географически единицы организации, планирование, экспертиза и т. д. Как и все в организации, централизация и децентрализация имеет свои плюсы и минусы.

Конфигурация – характеризует пространственную или временную упорядоченность элементов и связей. Это своего рода хроно-топологический слепок с организации.

По изображению структуры можно определить тип организации управления, а также судить о происходящих в них процессах, зависящих от того, какой тип организационной структуры (департаментализация) реализован: функциональный, дивизиональный, смешанный, матричный и т. д.

Из всего многообразия организационных структур управления очень четко выделяются две большие группы. Это – **иерархические и адаптивные организационные структуры**.

Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Выбор использования этих видов организационных структур зависит от того, в каких условиях функционирует организация и что из себя представляет, а также от ряда критериев, наиболее значимые из которых представлены в таблице 3.

Укрупненная сравнительная характеристика условий наиболее благоприятного применения этих видов организационных структур управления приведена в таблице 4.

Крупные корпорации, особенно транснациональные, не используют тот или иной вид организационной структуры в чистом виде, а скорее сочетание нескольких видов структур управления. Для них, как правило, характерны **множественные структуры**, порой называемые **организационными структурами управления конгломератного типа**.

Таблица 3. – Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур

Критерий сравнения	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика иерархии управления	Жесткая иерархия. Уровни иерархии четко определены	Отсутствие иерархии или ее размытость. Уровни управления четко не определены
Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	Сильно развиты вертикальные субординационные связи	Высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом. Хорошо развитые связи кооперации и координации
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация применяемых правил и процедур управленческой деятельности	Жесткая формализация правил и процедур	Слабая или умеренная формализация правил и процедур
Формализация отношений управленческого персонала	Узко определенные обязанности, права и ответственность	Широко определенные обязанности, права и ответственность
Разделение управленческого труда	Узкая специализация деятельности. Жесткое и постоянное закрепление функций	Широкая специализация деятельности. Временное закрепление функций за группами
Характеристика принятия управленческих решений	Централизация принятия управленческих решений	Децентрализация принятия управленческих решений
Характеристика отношений персонала организации	Формальные отношения, носящие официальный характер	Неформальные отношения, носящие личностный характер

Таблица 4. – Сравнение условий наиболее эффективного применения структур управления

Условия	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды	Стабильность и несложность внешней среды	Неопределенность и сложность внешних факторов и ускорение изменения
Характеристика реализуемых целей и задач	Цели и задачи простые и лентные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы	Задачи не имеют четких границ, работы измерить сложно, а порой и невозможно
Возможность регламентации выполнения управленческих функций	Постоянная повторяемость одних и тех же работ, что позволяет их регламентировать	Редкая повторяемость одних и тех же работ, в результате чего становится сложно регламентировать выполнение управленческих функций
Авторитет власти	Признается единая власть	Авторитет власти завоевывается

Иерархические структуры управления имеют много разновидностей, формировались в соответствии с принципами, сформулированными еще в начале 20 в. При этом главное внимание уделялось разделению труда и отдельным функциям.

Прообразом современных организационных структур иерархического типа являются **элементарные структуры – линейные и функциональные** организационные структуры управления. Эти виды структур как самостоятельные не используются ни одной крупной организацией ни в России, ни за рубежом.

Линейная структура управления очень проста по своей сути: основным принципом ее построения является **вертикальная иерархия**, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху, рис. 13.



Рисунок 13. – Линейная организационная структура

При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство всеми подчиненными ему подразделениями. Все функции управления находятся в руках этого руководителя.

Достоинства линейной структуры:

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатки:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;
- высокие требования к руководителю;
- структура негибка и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования.

Линейная структура управления применима только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т. п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Функциональная структура управления

Для нее характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности (рис. 14). Каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

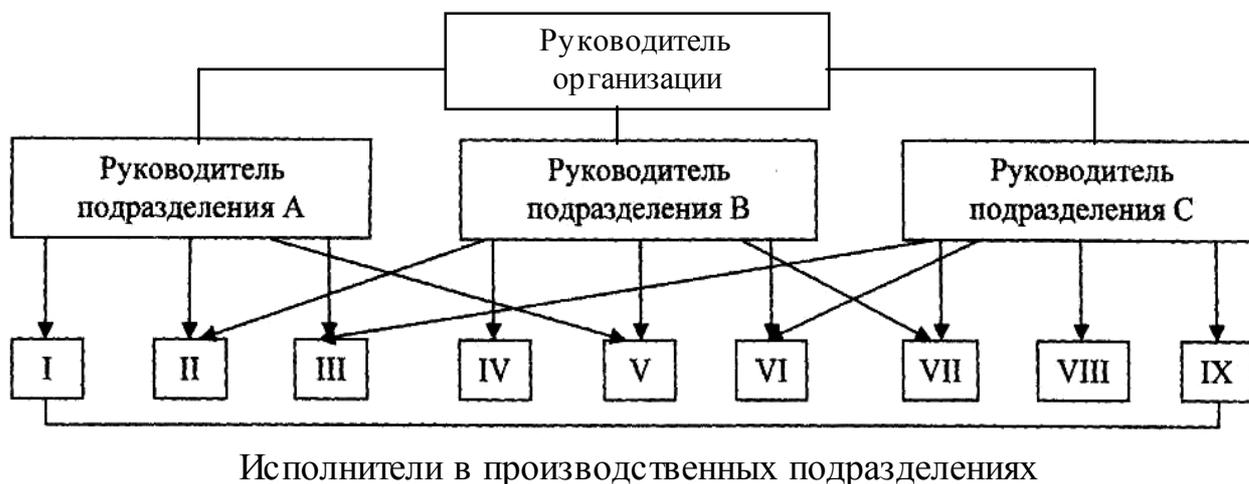


Рисунок 14. – Функциональная структура управления организацией

Достоинства функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Недостатки:

- нарушение принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решения;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу;
- несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями «сверху».

Линейно-штабная структура управления

В основе ее лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций (рис. 15). Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанности. Деятельность функциональных специалистов сводится к поискам наиболее рацио-

нальных вариантов решения задач. Окончательное принятие решения и передача его подчиненным для исполнения осуществляется линейным руководителем. При этой структуре сохраняется принцип единоначалия. Важной задачей линейных руководителей становится координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

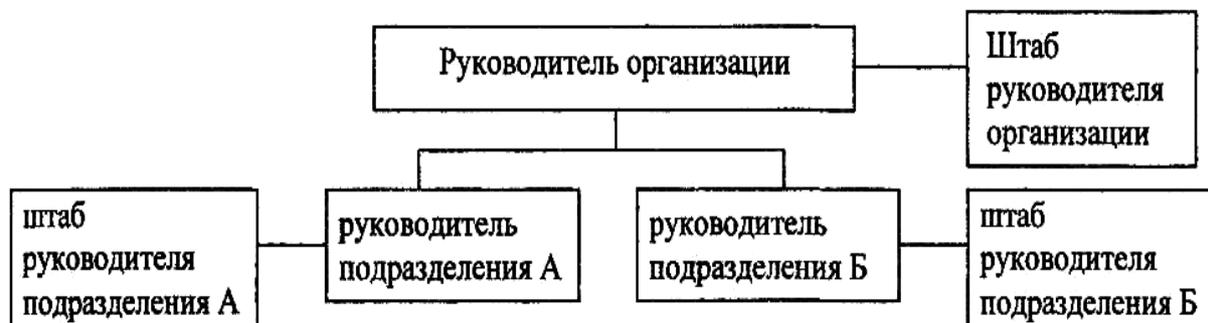


Рисунок 15. – Линейно-штабная структура управления организацией

Линейно-функциональная структура

Эта структура является самой распространенной структурой иерархического типа, широко используется во всем мире. Функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определенному их функциональной специализацией.

Основу этой структуры составляет, помимо линейного принципа руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подразделениям организации (маркетинг, производство, финансы, экономика, персонал и т. д.), а также «шахтный» принцип построения, который означает, что на каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая организацию сверху донизу (рис. 16).

Один из недостатков линейно-функциональных структур управления – «эффект бутылочного горла». Суть его в том, что развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем различных уровней управления до ее главного руководителя. В результате, попытки руководителя сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной работе, в текучке.

Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т. е. в организациях, функционирующих в условиях решения стандартных управленческих проблем.

Дивизиональные структуры являются наиболее современной разновидностью организационных структур иерархического типа. Необходимость их создания была вызвана увеличением размеров организаций, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности, изменением внешней среды.

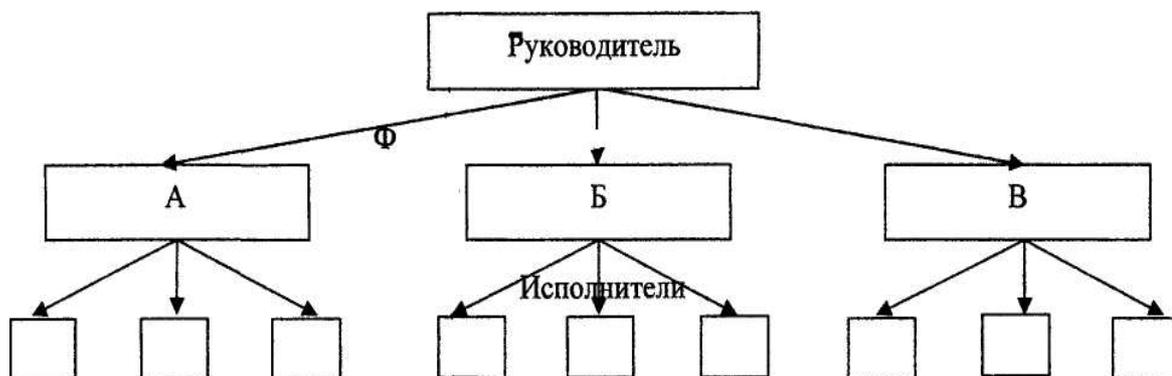


Рисунок 16. – Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональные структуры – это структуры, которые основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделов-дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перераспределением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Отделение (дивизион) – это организационная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и реализацию определенной продукции и получение прибыли, в результате чего персонал верхнего эшелона организации высвобождается для решения стратегических задач.

У высшего руководства организации остается не более 4–6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган осуществляет жесткий контроль по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление, и которые ответственны за получение прибыли. В соответствии с этим **дивизиональные структуры управления характеризуются как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.**

Важнейшее место в управлении организациями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные подразделения, которые полностью отвечают за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений.

Структуризация организации по отделениям производится по трем принципам:

- по продуктовому (с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг);
- в зависимости от ориентации на конкретного потребителя;
- по региональной специализации (по обслуживаемым территориям).

В соответствии с этим выделяются три типа дивизиональных структур:

1. Дивизионально-продуктовые структуры.
2. Организационные структуры, ориентированные на потребителя.
3. Дивизионально-региональные структуры.

1. Дивизионально-продуктовая структура

Полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги предлагаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (рис. 17).



Рисунок 17. – Продуктовая дивизиональная структура

Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) отчетываются перед управляющим по этому продукту.

Достоинства:

- быстрое реагирование на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса,
- улучшается координация работ.

Недостатки:

- увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции,
- на каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

3. Организационные структуры, ориентированные на потребителя

При этой структуре подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (армия, гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения).

Цель структуры – удовлетворение потребности конкретных потребителей: индивидуальные клиенты, организации, банки, международные финансовые организации.

4. Дивизионально-региональная структура

Используется в том случае, если деятельность организации распространена на несколько регионов (рис. 18). Вся деятельность организации в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом организации. **Достоинства:**

- облегчается решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона;
- возможность подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

По мере развития организаций, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные, создаются международные, а затем и глобальные дивизиональные структуры управления:

- глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура управления;
- глобальноориентированная региональная структура;
- смешанная (гибридная) структура.

В основу их построения заложен глобальный подход.



Рисунок 18. – Региональная дивизиональная структура

Глобальноориентированная продуктовая (товарная) имеет подразделения по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок (рис. 19).

Глобальноориентированная региональная структура основывается на использовании географического принципа построения (рис. 20). Национальный рынок рассматривается как одно из региональных подразделений.

Смешанная (гибридная) структура характеризуется тем, что наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа.

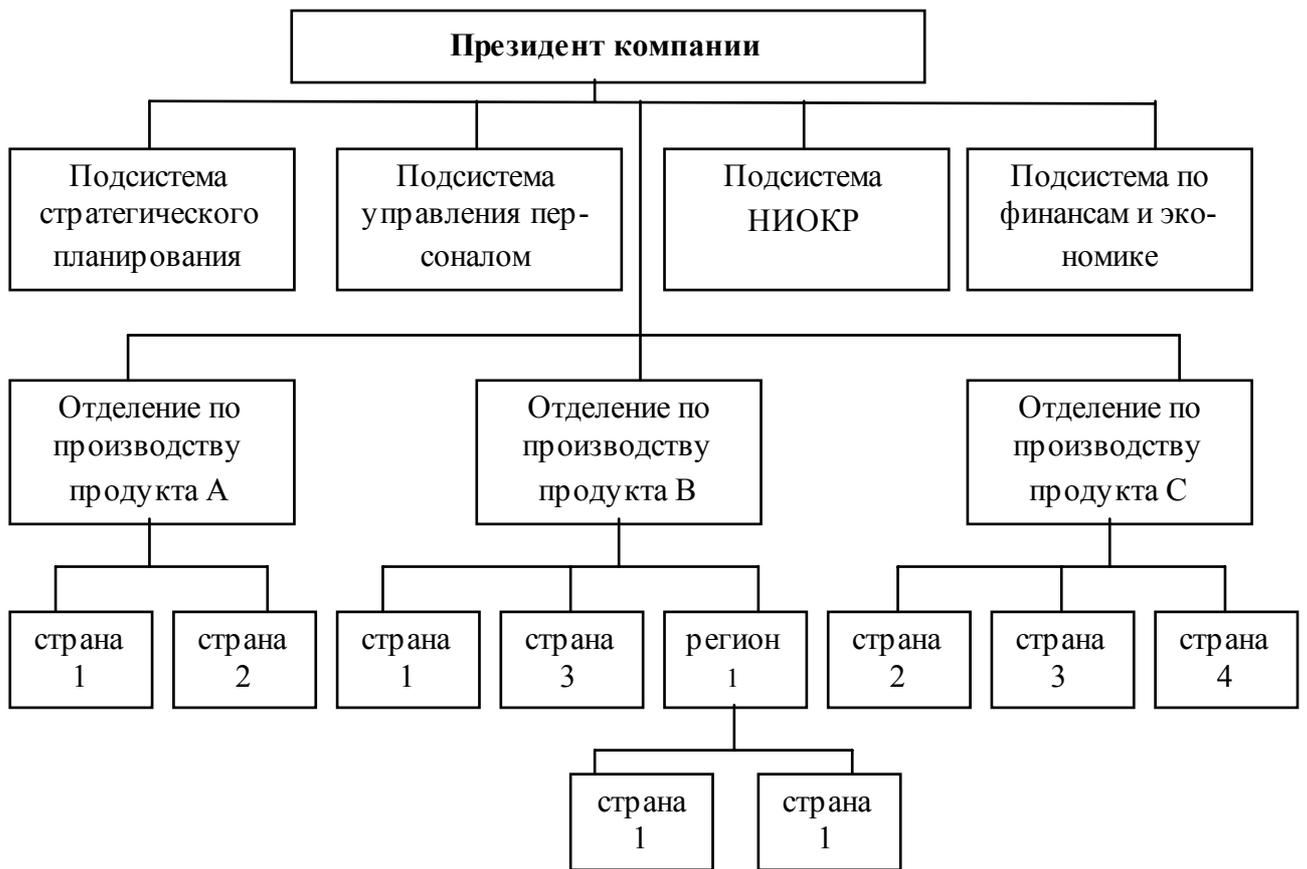


Рисунок 19. – Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура



Рисунок 20. – Глобальноориентированная региональная структура

Адаптивные структуры управления

Для адаптивных (гибких, органических) структур управления характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Для них характерны следующие признаки:

- способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченное действие во времени, т. е. формирование на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- создание временных органов управления.

К структурам адаптивного типа относятся:

проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, командные, проблемно-групповые, бригадные, сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности (рис. 21). Они применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проекты, охватывающие, с одной стороны, решение специализированных технических, экономических, социальных вопросов, и, с другой – деятельность различных функциональных и линейных подразделений.

Проектная структура – это временная структура управления, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи, с привлечением в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий, с обеспечением централизованного управления всем ходом работ. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность.

Матричная структура определяет в организационном построении организации два направления руководства:

- **вертикальное направление** – управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации;
- **горизонтальное** – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

Матричная структура возникла в связи с необходимостью проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

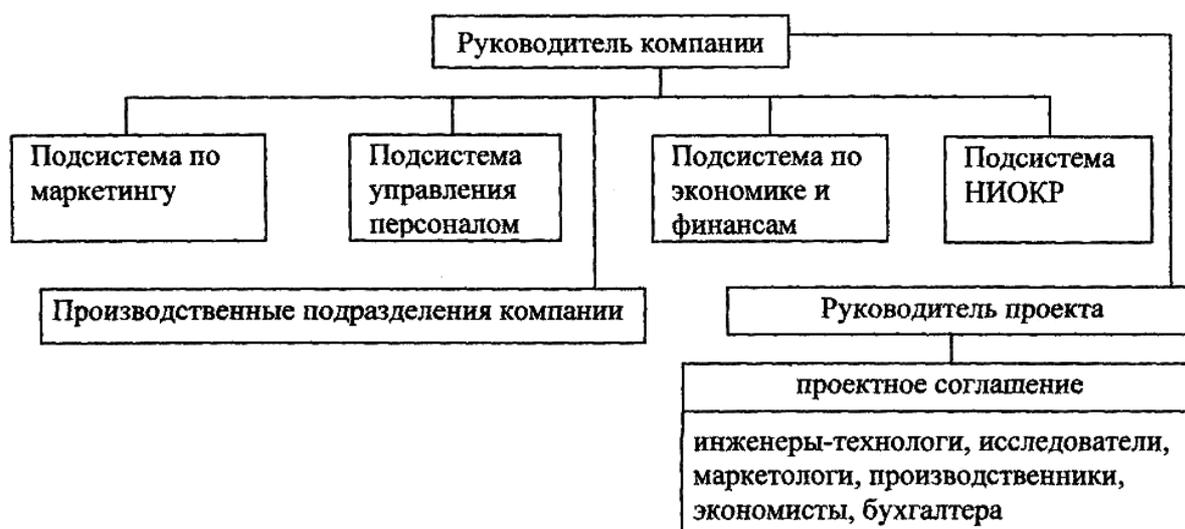


Рисунок 21. – Проектная структура управления

При этой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. В соответствии с этим у работников появляются одновременно два руководителя, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта, который наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления.

Основная задача этой структуры – улучшение взаимодействия отдельных структурных подразделений в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

В матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (группы) для решения конкретных производственных задач (рис. 22). Эти группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.

Главным принципом формирования матричной структуры является развитие сети горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Как и всякая структура управления, матричная структура имеет свои достоинства и недостатки. Однако масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в организациях довольно значительны.

Постепенно происходит переход к новой модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, их объединения с

помощью информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов.

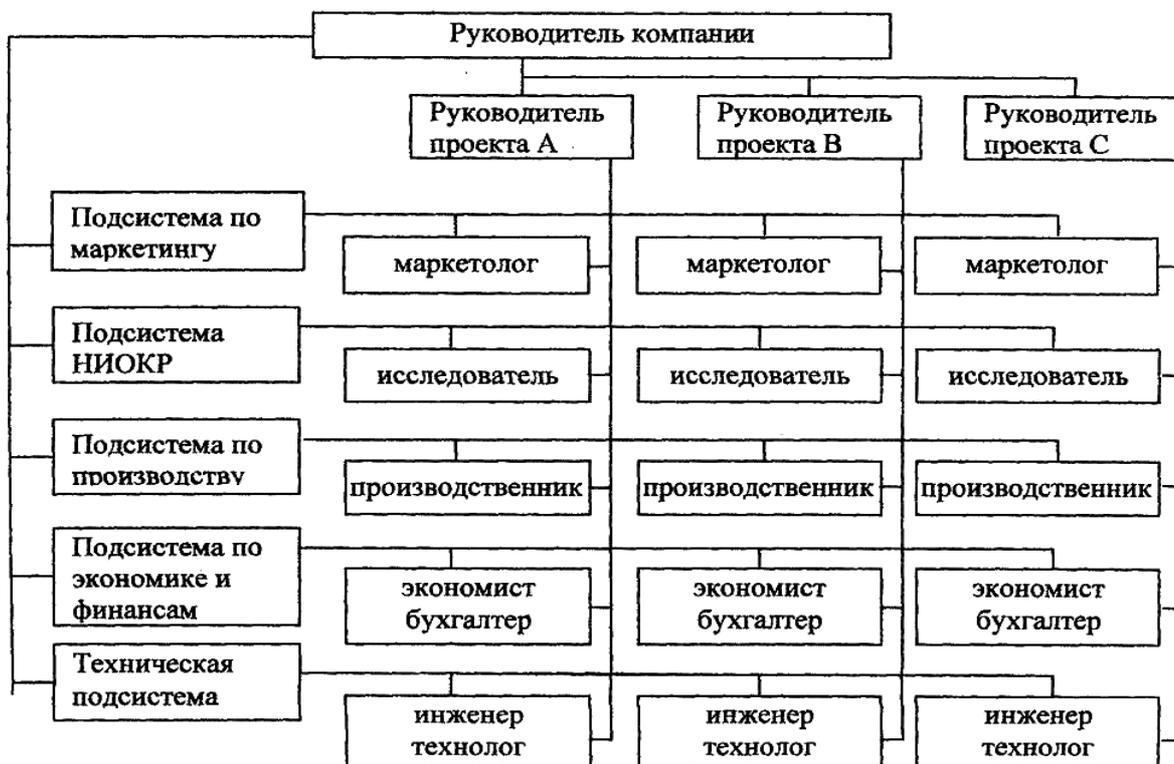


Рисунок 22. – Схема матричной структуры управления

Контрольные вопросы:

1. Какие подразделения входят в управляемую и управляющую части деловой организации?
2. Какое место занимает система управления в обеспечении жизнедеятельности организации?
3. Задачи систем управления.
4. Назовите принципы, побуждающие персонал к производительному труду?
5. В чем суть теории подбора руководителей?
6. Каков смысл теории ожидания как социально-психологического метода управления?
7. На чем основана теория потребностей?
8. Как может быть использована теория справедливости для стимулирования производственной деятельности людей?
9. О чем свидетельствует полная поддержка решений руководителя со стороны членов коллектива?
10. Назовите основные ступени разногласий.
11. Как можно управлять разногласиями?



Рис. 23. – Классификация видов организационных структур управления

12. Что способствует созданию конфликтов в организации?
13. Что нужно сделать для предотвращения конфликтов?
14. В чем суть самоуправления?
15. Назовите основные принципы самоуправления.
16. Что такое иерархия?
17. Особенности жестких иерархических структур управления.
18. Достоинства и недостатки линейных структур управления.
19. Каковы особенности матричной структуры управления?
20. В чем преимущества органических систем управления?
21. Какие отклонения от нормальной работы деловой организации определяются недостатками иерархических структур управления?
22. Каково содержание понятия «организационная структура»? Охарактеризуйте процесс ее формирования и развития.
23. В чем заключается основное воздействие стратегии организации на ее структуру?
24. Как внешняя среда организации влияет на ее структуру, степень централизации и децентрализации управления?
25. Опишите организационную дивизиональную структуру при специализации подразделений по технологическому, продуктовому принципам и по секторам рынка (в том числе по потребителям и по региональным рынкам).
26. Каковы требования к руководителям компаний и в современных условиях?
27. Что такое профессиональное управление?

Лекция 6 – Функционирование организации

1. Субъекты и объекты организационной деятельности

Организационная деятельность – это создание или усовершенствование механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем, представляющих собой совокупность структуры и способов функционирования ее элементов. Применительно к социальной системе под организационной деятельностью понимается:

- объединение людей в группы;
- интеграция деятельности членов коллектива организации;
- интеграция целей всех членов коллектива.

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей члены коллектива могут быть как **субъектами**, так и **объектами** организационной деятельности. Субъекты и объекты организационной деятельности характеризуют роль членов коллектива в разработке и принятии управленческих решений.

Субъект управления — это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение (один человек, группа, коллектив организации).

Объект управления – это приемник и исполнитель управляющего воздействия.

Управляющее воздействие – набор функций или задач, которые должны выполнять исполнители. В роли объекта может выступать как человек, группа, коллектив, так и машина. Один и тот же человек может быть одновременно и **субъектом** (по отношению к непосредственным исполнителям или к материальным объектам), и **объектом** (по отношению к вышестоящим должностным лицам). **Организационная деятельность** субъектов и объектов управления организацией регламентируется положениями об отделах и службах, а также должностными инструкциями.

Управленческая функция «**организация**» входит в общий состав функций управления. «Организация», как функция управления, является трудоемкой. Она обеспечивает выполнение всех функций управления (рис. 24).

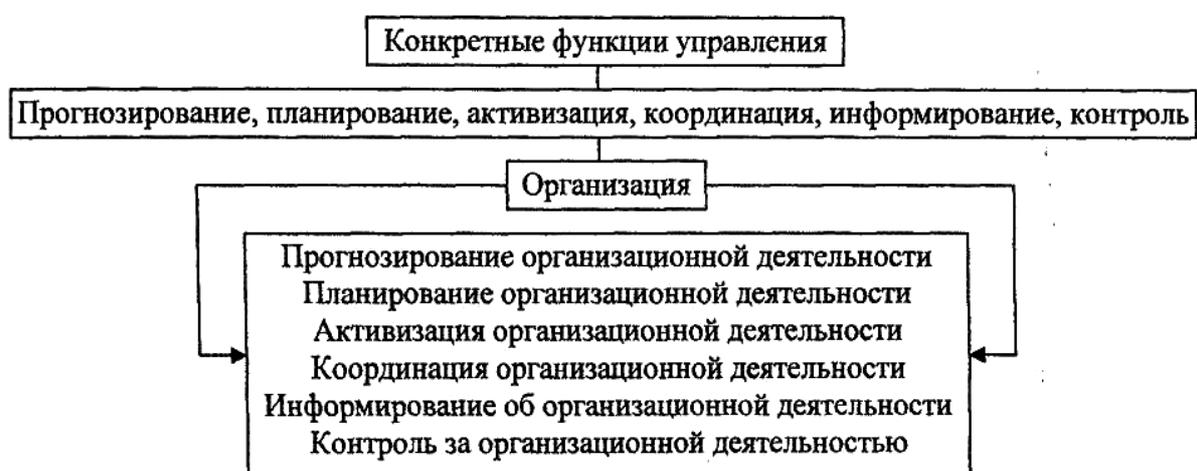


Рисунок 24. – Организация выполнения функций управления

Социальная организация как объект общественной системы включает в себя трудовой коллектив. Трудовой коллектив является субъектом организационной деятельности, так как члены коллектива оказывают активное влияние на деятельность организации: осуществление производственного процесса, оказание воздействия на него в целях повышения эффективности деятельности организации и получения прибыли.

Обобщенным субъектом управления организационной деятельностью коллектива организации является административно-управленческий аппарат. Он состоит из сотрудников, формирующих цели, планы, принимающих и утверждающих управленческие решения, организующих их выполнение с последующим контролем.

К субъектам организационной деятельности относятся: президент компании, генеральный директор, коммерческий директор, технический дирек-

тор, заместители директора по экономическим вопросам, по персоналу, по маркетингу, по качеству, по капитальному строительству, начальники функциональных подразделений, менеджеры и т. д.

К объектам организационной деятельности относятся все функциональные подразделения организации, которые выполняют процедуры подготовки, согласования и исполнения решений, а также все операции, относящиеся к этим процедурам в рамках должностных обязанностей. Объект организационной деятельности получает задание, осмысливает его, проводит информационную работу, выполняет поручения или заказ, сдает выполненную работу заказчику или использует ее в своей организации и т. д.

2. Организация и методы принятия решений

Для осуществления организационной деятельности в организации обобщенный субъект управления принимает соответствующие управленческие решения. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации, ее эффективная деятельность. Поэтому особое значение имеет творческий подход к решениям, принимаемым менеджером, поскольку управление – это не только наука, но и искусство. При принятии решений субъект организационной деятельности должен руководствоваться как рациональными принципами, основанными на расчете и математической логике, так и иррациональными, на основе опыта, интуиции, неформальной логики и даже предчувствий.

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение:

- **рациональный**, когда весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат;
- **административный**, когда в рамках полномочий руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям;
- **интуитивный**, когда при принятии решений руководствуются аналогиями, словесными концептуальными ассоциациями, предвидением.

Рациональный способ принятия решений предусматривает рассмотрение всех альтернатив, последствий, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Рациональный способ принятия решения возможен в том случае, если субъект решения:

- знает свои цели и может ранжировать их по степени важности;
- знает все возможные альтернативные варианты решения проблемы;
- знает относительные «за» и «против» каждой альтернативы.

Субъект решения должен всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели.

Административный способ принятия решений выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удов-

летворительного решения, т. е. обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям. Он руководствуется только конкретными обстоятельствами ситуации, своими полномочиями, опытом и уровнем подготовки.

Интуитивный способ принятия решений предполагает отсутствие систематического подхода к выбору альтернатив. Этот способ используется творческими личностями, когда решение принимается по случаю.

Большинство же решений обосновывается с использованием сочетания рационального и интуитивного способов.

Процесс принятия решения включает следующие стадии:

1. Выявление и определение проблемы.
2. Поиск информации и альтернатив решений.
3. Выбор среди альтернатив.
4. Принятие решения.

За актом «**принятия решения**» следует передача его для реализации, организация его поддержки, ассигнование необходимых ресурсов, создание системы обратной связи.

Стадии выявления проблемы и принятия решения испытывают влияние разных факторов внутренней и внешней среды организации.

Первый фактор – фактор непосредственной ситуации, вызывающий принятие решения. Это значимость решения и давление времени.

Значимость решения определяется на основе таких критериев, как число людей, подвергшихся воздействию данного решения; количество затраченных средств и степень влияния решения на выживаемость или прибыльность предприятия; время, которое руководители затрачивают на обоснование и реализацию решения. В соответствии с этим решения по значимости бывают: имеющие наибольшую важность, незначительные, средние по важности.

Второй фактор, влияющий на процесс принятия решения и его качество. Это **количество времени у руководителя** на принятие решения (**давление времени**). При нехватке времени больше внимания обращается на негативные, чем на позитивные обстоятельства, и рассматриваются всего несколько факторов при принятии решения, без получения достаточной информации или рассмотрения необходимого числа альтернатив.

Третий фактор – условия, в которых действует лицо, принимающее решение. Для описания условий используются такие понятия, как «определенность» и «неопределенность».

В условиях «определенности» лицо, принимающее решение, знает все варианты и последствия каждого из них. Решение состоит в выборе наиболее эффективной альтернативы. В таких случаях могут эффективно применяться линейное программирование и модели.

В условиях «неопределенности» можно только предвидеть результаты различных вариантов. Неизвестна вероятность достижения каждого результата. В этом случае задача состоит в том, чтобы выявить вероятность каждого результата и на этой основе принимать решения. В данном случае могут помочь

методы, связанные с использованием математического аппарата, такие как линейное и динамическое программирование, теория игр, теория управления запасами, теория больших систем, общая теория систем и др.

Если в условиях определенности используются в основном стандартные, оправдавшие себя на практике методы и приемы принятия решений, то при неопределенности чаще всего привлекаются опыт, интуиция, творческие способности руководителя.

Кто должен принимать решения: индивидуум или группа?

При групповом принятии решения обеспечивается участие тех, кого решение касается, повышается их готовность к выполнению его, облегчается координация последующей работы, улучшаются коммуникации, увеличивается разнообразие рассматриваемых вариантов, расширяется объем используемой информации.

Однако принятие решения может быть более длительным; решения могут не приниматься из-за внутренних конфликтов и несогласия, и т. д.

Группы лучше всего используются для принятия решений, когда особенно важна точность. В последние десятилетия выработан целый ряд методов группового принятия решений. Среди них – мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи.

Мозговая атака – метод, определяющий процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

Метод номинальной группы – ограничивает обсуждения или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, но действуют независимо.

Метод Дельфи наиболее сложный и длительный по времени. Он сходен с методом номинальной группы с той разницей, что физического присутствия всех членов группы не требуется. Преимущества метода – независимость мнения экспертов, находящихся в пространственном отдалении друг от друга.

Во всех случаях принятия решения важно соблюдать установленные процедуры, выполнение которых обеспечивает необходимую обоснованность и надежность того или иного решения (табл. 5).

Таблица 5. – Процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. Постановка задачи для решения проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Выявление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
2. Разработка вариантов решения	5. Формулирование требований, ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решения

3. Выбор решения	8. Определение критериев отбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
4. Организация выполнения решения и его оценка	12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения 14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации

3. Координация в организации

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация.

Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций. Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации.

Существует несколько видов взаимозависимости подразделений предприятия:

1. **Номинальная взаимозависимость** – подразделения непосредственно между собой не связаны (заводы-смежники). Степень координации их деятельности минимальна.

2. **Последовательная взаимозависимость** – работа подразделений последующих этапов работы зависит от работы на предыдущих этапах. Требуется более тесная координация.

3. **Обоюдная взаимозависимость** – вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом другого, и наоборот. Необходима более тесная координация.

По своему характеру координационная деятельность бывает четырех видов:

– **превентивная**, т. е. направленная на предвидение проблем и трудностей;

– **устраняющая**, т. е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;

– **регулирующая**, т. е. направленная на сохранение существующей схемы работы;

– **стимулирующая**, т. е. направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации, даже при отсутствии конкретных проблем.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов:

– неформальная, непрограммируемая координация;

- программируемая безличная координация;
- индивидуальная координация;
- групповая координация.

Неформальная, непрограммируемая координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны предприятия и со стороны своих сотрудников. Неформальная координация строится на взаимопонимании, общих установках и психологических стереотипах, диктующих необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия для решения производственных, хозяйственных и социальных проблем.

Программируемая безличная координация осуществляется руководителем с использованием стандартных методов и правил работы в форме процедуры, плана или курса действий при часто повторяющихся проблемах координации. Примером такого подхода могут служить определенные сроки выполнения плана.

Индивидуальная координация используется для каждого работника в отдельности. Имеются два подхода:

Первый связан с тем, что координацией занимается руководитель, которому подчинены как минимум два подразделения. Он оценивает ситуацию и обеспечивает взаимодействие этих подразделений для решения общей проблемы. Если это не удастся, руководитель использует свои полномочия и устанавливает процедуру будущего взаимодействия.

Второй подход – координация осуществляется специально назначенным координатором, в качестве которого могут быть:

- руководитель по продукту;
- руководитель проекта;
- представитель заказчика;
- специальное бюро.

Этот подход используется не часто, но является эффективным, когда время «поджимает».

Групповая координация используется при решении вопросов координации на совещаниях групп – будь то регулярно заседающие комитеты или специально создаваемые комиссии. В ходе обсуждения принимаются согласованные решения, касающиеся нескольких отделов, происходит полезный обмен мнениями всех участников групп. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций работающих в разных подразделениях. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

При **авторитарном стиле** управления координация осуществляется по иерархии управления, на основе устава и процедур организации, а также принятой его стратегии.

При **либеральном стиле** координация осуществляется неформальными методами с использованием групповых координаторов.

Промежуточный стиль управления характеризуется множеством возможных комбинаций различных стилей и, соответственно, использованием различных методов координации.

4. Коммуникации в организациях

Коммуникация — это взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. Она является важным связующим звеном между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

Процессы коммуникации позволяют использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, заказчиков, поставщиков, руководителей того же уровня и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникацию можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. Коммуникация включает ряд терминов: **семантика коммуникаций** относится к значению слов и символов; **синтаксис коммуникаций** указывает на взаимосвязи между используемыми символами; **прагматика коммуникаций** связана с результативностью и эффективностью при достижении определенных целей.

Различают следующие виды коммуникации:

- несловесные персональные;
- словесные устные;
- письменные персональные;
- письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

В процессе коммуникации руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Важным этапом коммуникации и принятия решения руководителем является процесс обратной связи. Формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель в своих действиях должен ориентироваться на получателя информации, а не на источник, т. е. он должен быть уверен, что говорит на одном языке с получателем информации и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя.

Наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке, они должны быть единообразными. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Этот процесс называ-

ется *энтропией*, т. е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление подразделяется на нисходящие и восходящие потоки.

Нисходящее направление – коммуникативный поток перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню.

Он используется руководителем для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, предложить варианты обратной связи по результатам работы.

Восходящее направление – перемещение информации от более низкого к более высокому уровню. Оно используется для обратной связи подчиненных с руководством. Служит средством доведения мнения работников до руководителей, которые используют полученную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации.

Горизонтальное направление определяет использование коммуникации между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня. Оно экономит время и обеспечивает координированность действий. В одном случае такое общение является формальным и обязательным, в другом – происходит спонтанно.

Элементами коммуникации являются:

- источник;
- кодирование;
- передача сигнала;
- канал;
- расшифровка – прием;
- обратная связь;
- помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала.

Источник – в организации источником коммуникации являются сотрудники.

Кодирование – перевод идей источника в систематический набор символов, на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передача сигнала – цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит от используемого канала.

Канал – передаточный механизм от источника к приемнику. В организации – это устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

Расшифровка – прием. Для завершения процесса коммуникации необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации расшифровывает сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации.

Обратная связь определяет сигнал о получении информации получателем от источника, что позволяет руководителю оценить эффективность осуще-

ствления им коммуникации, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся: отвлечения, неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации, различные значения, придаваемые одним и тем же словам разными людьми (семантические проблемы), статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними, получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка), не понял шифр, неувязка информации с положением лица, посылающего ее, при передаче обнаруживаются шумы.

Коммуникация в организациях – это сложный и динамичный процесс. Поэтому он может рассматриваться как действие, как взаимодействие, как процесс. В соответствии с этим и строятся модели коммуникации.

1. **Коммуникация как действие.** В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание в виде символов, которые затем превращаются в сигналы или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает. Процесс коммуникации представляет модель, рис. 25. В этой модели процесс коммуникации односторонний без обратной связи.

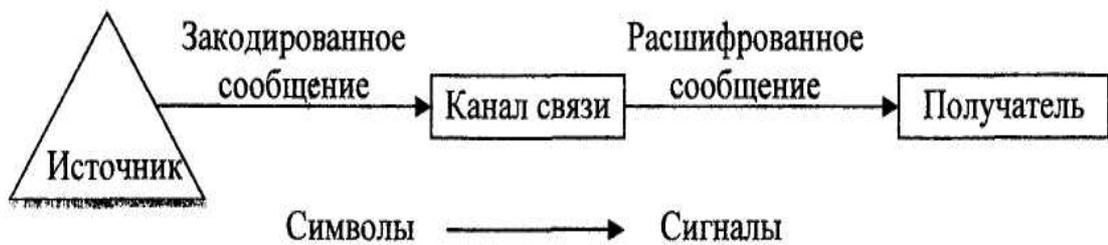


Рисунок 25. – Модель коммуникации как действия

2. **Коммуникация как взаимодействие** предполагает введение элемента обратной связи (рис. 26)

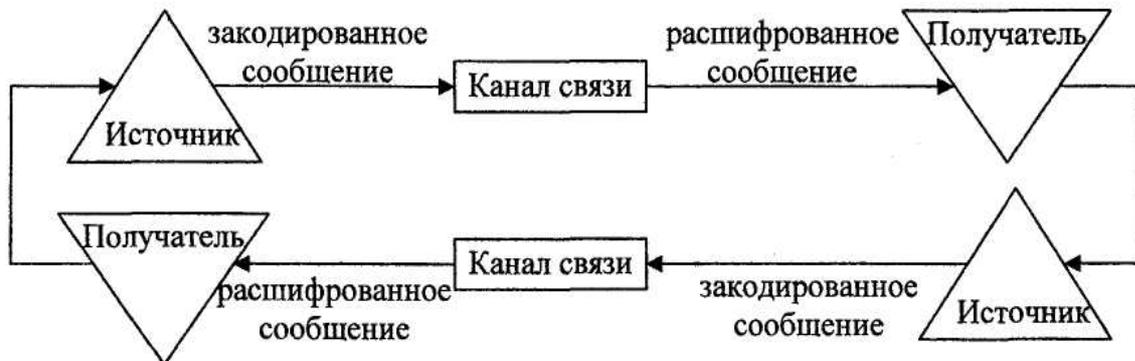


Рисунок 26. – Модель коммуникации как взаимодействия

4. **Коммуникация как процесс.** Сутью этой модели (рис. 27) является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли источника и получателя информации.

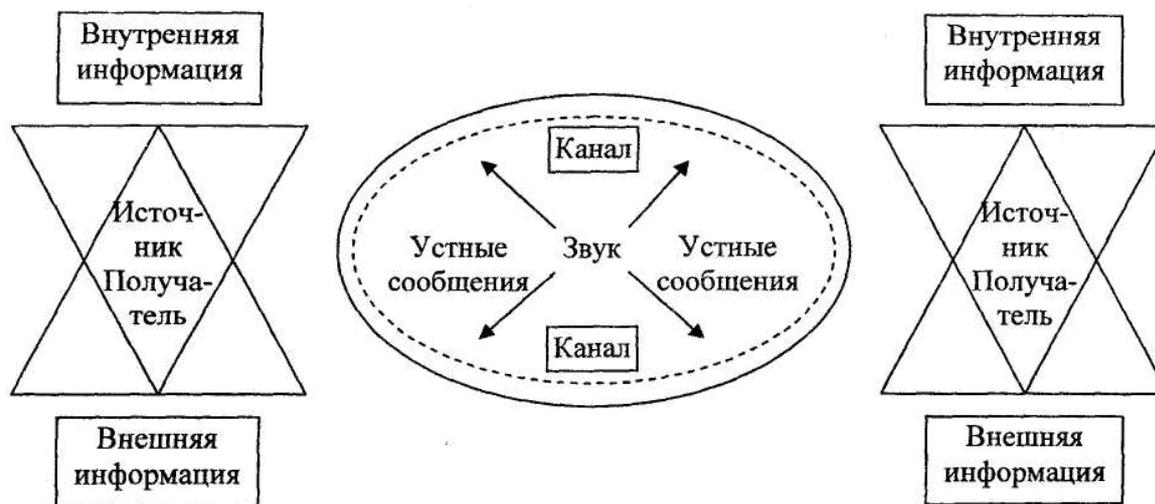


Рисунок 27. – Модель коммуникации как процесса

Типы коммуникаций:

- внутриличностная;
- межличностная;
- коммуникация в малой группе;
- общественная;
- внутренняя оперативная;
- внешняя оперативная;
- личностная.

Внутриличностная коммуникация – это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация – это коммуникация с другим человеком. Является самой распространенной. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи – взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации.

Коммуникация в малой группе. Каждый индивидуум может участвовать в обсуждении. Может быть услышан, может взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа больше 10–12 человек.

Общественная коммуникация. Источником информации является выступающий, который передает послание аудитории (получателям информации). Каналы те же, что и при межличностной коммуникации или в малой группе (взгляд, звук). Можно использовать и технические средства в виде визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т. П.). Обратная связь ограничена. Этот тип коммуникации возникает на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренняя оперативная коммуникация возникает в пределах организации и направлена на достижение целей организации, является частью ротельности организации. Примером такой коммуникации является связь между отделами предприятия, отчеты отделов, ведомости учета, которые передают информацию другим отделам.

Внешняя оперативная коммуникация отражает достижения организацией своих целей или межорганизационную деятельность. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее.

Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече.

Для обеспечения эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникации создаются многочисленные руководства и правила. Основной упор в них делается на ликвидацию всяких помех и барьеров. Например, даются такие рекомендации руководителю, к которому поступает информация от подчиненных:

- прекратите разговаривать;
- предоставьте говорящему свободу;
- дайте понять говорящему, что вы хотите слушать;
- устраните раздражающие факторы;
- постарайтесь понять точку зрения собеседника;
- будьте терпеливы;
- легко принимайте возражения и критику;
- умерьте свой темперамент;
- задавайте точные вопросы.

Для осуществления всех видов коммуникаций важное значение имеет обратная связь, которая в организации может осуществляться различными путями, которые представляют собой **сети коммуникаций**.

Существуют различные виды сетей коммуникаций:

- круг;
- колесо;
- многоканальная сеть;
- цепь.

Круг – эта сеть коммуникаций является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.

Колесо – эта сеть коммуникаций, она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена.

Многоканальная сеть – представляет собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

Используемые типы коммуникаций представлены на рис. 28.

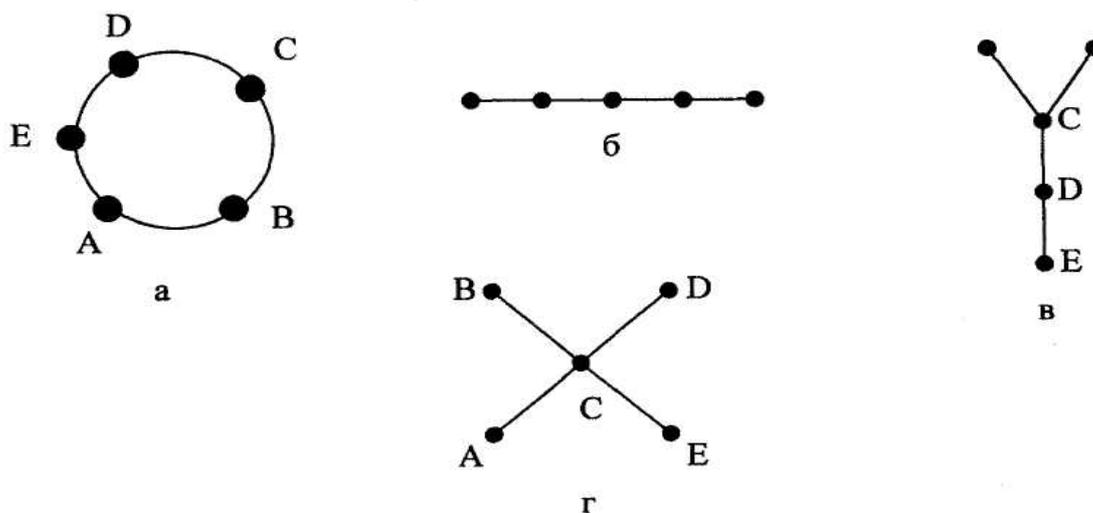


Рисунок 28. – Типы коммуникационных сетей: а – круг; б – цепь; в - «У»; г – колесо

Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование организации, на чувство удовлетворенности ее членов. Структура в виде колеса считается наиболее простой для организации.

Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Руководитель прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Для обеспечения точности передачи информации руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенное время, в определенном направлении и последовательности. Успешно функционируют те организации, где сотрудники единолично не контролируют коммуникации, где поощряется участие всех сотрудников в потоке коммуникаций.

Разделение труда на микро- или макроуровне облегчает коммуникации между работниками в организации.

В стабильных организациях можно разрабатывать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания.

В динамической организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникаций, из-за передачи нерутинной информации требуются иногда частые изменения сети коммуникаций.

5. Информационное обеспечение

Процесс принятия решения для осуществления функционирования организации основан на приеме и выдаче информации, используемой для достижения поставленной цели.

Получением и производством информации, а также ее обработкой, занимается аппарат управления, который представляет собой «фабрику информации».

Аппарат управления получает информацию в самых разных формах. В тех же формах офис производит информацию.

Это могут быть:

- данные, выдаваемые компьютером в электронной форме;
- документы, передающие информацию в письменной или цифровой форме;
- устная информация, передаваемая по телефону, часто в электронной форме.

Между процессом получения и распространения информации аппарат управления выполняет ряд разнообразных действий.

Он может:

- **преобразовывать информацию** (информацию о продаже в информацию о полученной выручке);
- **объединять информацию** (информацию о продаже с информацией о закупках);
- **накапливать** информацию.

Аппарат управления использует полученную информацию в качестве основы для производства другой своей продукции – решений.

Решения могут быть самого разного характера:

- **местного и оперативного характера**, касающиеся закупок и продаж продукции, найма и увольнения работников, повышения или снижения цен;
- **долгосрочного, стратегического характера**, связанные с расширением предприятия, инвестициями, снятием с производства изделий, вхождением в корпорацию и выходом из нее.

Результатом работы (обработки информации) является выход продукции двух типов:

1. Информация (данные, документы, устная информация).
2. Решения (краткосрочные и долгосрочные).

К звеньям аппарата, производящим продукцию (информация), относятся подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций; бухгалтерия и финансовые подразделения.

К звеньям аппарата, производящим продукцию (решения), относятся: подразделения по управлению производством, подразделения по управлению продажами, аппарат высшего руководства.

Звенья аппарата, производящие продукцию того и другого типа, включают: технические подразделения, офисы, занимающиеся кадровыми вопросами, маркетинговые подразделения.

Для обеспечения оперативности обработки и передачи информации в организациях используют соответствующее техническое оснащение управленческой деятельности, которое может включать:

- оргтехнические блоки, оснащенные микрокомпьютерами, расположенными на рабочих местах практически каждого служащего – от клерка до руководителя предприятия;

– программы, которые обеспечивают взаимодействие человека и машины, включают необходимые средства для обработки информации и отражают накопленный опыт аппарата управления;

– коммуникационные сети, связывающие оргтехнические блоки между собой и центральными процессорами, а также с внешними источниками информации;

– устройства совместимого пользования, такие как электронные файлы, печатающие и сканирующие устройства, доступные всем оргтехническим блокам через линии связи.

Современные компании применяют информационные технологии, в результате чего изменяются организационные структуры компаний, разрабатываются новые организационные взаимосвязи, которые ранее экономически были невозможны.

Изменения в организации и технике управления под влиянием информационных технологий происходят по следующим направлениям:

Во-первых, меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя за счет использования мини- и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банков данных.

Сбор, обработка и распространение информации осуществляется интерфейсами «человек – ЭВМ». Автоматизируется система принятия, хранения, упорядочения и передачи информации, которая позволяет поддерживать чистоту информационных каналов; не допускает неполноту информации, дублирование, рассчитанные на другие уровни управления.

Во-вторых, автоматизируются отдельные функции руководителя, такие как руководство производственной и хозяйственной деятельностью организации, составление планов передается компьютеру, совершенствуется система контроля, позволяющая своевременно выявить отклонение от запланированного уровня и обнаружить причины возникновения таких отклонений.

В-третьих, изменяются средства коммуникации. Внедряется система телекоммуникаций, которая позволяет осуществлять взаимосвязи на расстоянии; обеспечивает оперативность передачи информации. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителя с подчиненными и вышестоящими органами управления.

Современная информационная система организации может быть представлена в следующем виде, рис. 2.29.

Появление микрокомпьютера привело к изменению технического оснащения аппарата управления и рождению нового типа аппарата управления – «**электронного офиса**». Преобразуя информацию по сложной программе, микрокомпьютер воплощает примитивную форму интеллекта. Переход к «электронному офису» дает возможность использовать технику для обработки содержания информации в соответствии со сложным набором процедур, называемых его программой. В «электронном офисе» техника используется в _ротельности специалистов, руководителей, а также секретаря и клерка во

взаимосвязи компьютера с другими частями системы: дисплеями, печатающими средствами и устройствами, средствами хранения информации и коммуникаций, с программами, которые ими управляют при выполнении функций аппарата управления.



Рисунок 29. – Современная информационная система организации

Компьютеры, информационные сети, системы связи непосредственно влияют на протекание и интеграцию производственных и обслуживающих процессов в подразделениях предприятия.

Использование информационных технологий, сети Интернет и всех видов сетевой организации, бесчисленных компьютерных программ позволяет оперативно получать информацию и принимать решения.

С развитием информационных технологий и сферы использования сети Интернет растет ее влияние на управление компаниями. Каждая компания имеет возможность создать свой сайт (электронную книгу) в сети Интернет, что открывает новые возможности по новым направлениям деятельности компании, таким как:

- создание базы данных заказчиков;
- осуществление электронных платежей;
- создание базы данных поставщиков;
- создание центра реагирования на запросы клиентов;
- осуществление разнообразных методов оплаты продукции и услуг, и многое другое.

Использование на практике этих возможностей позволяет организациям по-новому вести бизнес, менять принципы управления им, иначе говоря, участвовать в «электронном бизнесе».

Электронный бизнес – это любые формы сделок, которые проводятся с помощью информационных сетей.

В настоящее время действует большое количество самых разнообразных «бизнес-моделей» предприятий электронной коммерции.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационная деятельность?
2. Назовите конкретные функции управления организации.
3. Какое место занимает организационная деятельность в системе управления организацией?
4. Перечислите основные составляющие организационной деятельности субъекта управления.
5. Что входит в понятие «объект организационной деятельности»?
6. В чем состоят права и обязанности работников в качестве субъекта и объекта производственных отношений?
7. На чем основана социальная самоорганизация?
8. Какие виды организационных работ должен выполнять руководитель организации?
9. Как укрупненно можно классифицировать управленческие решения?
10. Как выявляются проблемы, требующие принятия управленческого решения?
11. Какие риски необходимо учитывать при принятии решения?
12. Как определяются критерии выбора альтернатив при принятии управленческих решений?
13. Какое место занимает координация в процессе управления? Какие задачи она решает?
14. Какие организационные формы используются при координации в управлении?
15. В чем состоит содержание коммуникативности, и каковы ее функции?
16. Перечислите основные направления движения информации при коммуникациях в организации.
17. Охарактеризуйте модели коммуникаций и факторы, в зависимости от которых они различаются.

Лекция 7 – Организационная культура

1. Сущность и понятие организационной культуры

Культура в общечеловеческом смысле – исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

Организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организациями.

Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя, групповое поведение, индивидуальное поведение (поведение личности).

Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформулированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Уходят в прошлое такие утверждавшиеся ранее ценности, как жесткая дисциплина, послушание, иерархия, карьера, власть, централизация, результат любой ценой. На смену им приходят другие ценности, как, например, самоопределение, участие, коллектив, ориентация на потребности клиентов, раскрытие личности, творчество, децентрализация, компетентность.

Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам, производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это воплощается в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов. Успех работы предприятия в рыночных условиях во многом зависит и от **его репутации** как делового партнера. **Репутация**, «**доброе имя**» компании имеет определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов, определяющих корпоративную культуру. Организация формирует **собственный облик**, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других. Обобщенным показателем облика фирмы является качественный показатель, который называется **имиджем** организации. **Имидж** – это целенаправленно сформированный образ организации. В понятие имиджа входят: культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений, даже одежда сотрудников.

Одним из показателей организационной культуры на фирме является **профессиональная пригодность персонала**, которая складывается и поддерживается путем внедрения системы профессионального обучения, в процессе которого сотрудники обучаются не только профессиональным навыкам, но и правилам общения с другими членами организации, партнерами по бизнесу и клиентами.

Об организационной культуре организации в первую очередь судят по **культурному уровню руководителя**. Руководитель должен быть грамотным, интеллигентным, высокообразованным, иметь высокую квалификацию и эрудицию, большой опыт работы, пользоваться авторитетом у подчиненных, быть лояльным к сотрудникам и т. Д.

Совокупность ценностных ориентации и моральных норм формирует **фирменный стиль организации**, определяющий ее уникальность и неповторимость в выбранной сфере деятельности.

Организационная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность их деятельности в организации формируются с помощью формализации. Однако, чем сильнее культура организации, тем меньше внимание нужно уделять развитию формальных правил и положений для управления поведением работников. Эти задачи решаются на уровне подсознания работника, принимающего культуру организации.

Любой человек, поступающий на работу, должен знать, что, заняв определенную должность, он обязан неукоснительно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношений с людьми. Деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических и физических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов.

В случае несовпадения объективных требований, порожденных организационной культурой, и психофизических качеств личности возникает ротиворечие, которое может быть устранено путем проведения административных мероприятий. Тем самым удается добиваться при реализации целенаправленного управления людьми срабатывания формальных правил независимо от субъективных качеств личности.

Организационная культура современной деловой организации немислима без использования современных информационных технологий управления, предназначенных для обеспечения связи и коммуникаций. Признаком высокой организационной культуры стало наличие страницы деловой организации в сети Интернет, на которой содержится информация о деятельности организации и способах обращения к ней.

Одной из основных задач организационной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и соответственно снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности создаваемой организационной культуры. Это означает, что организационная культура должна действовать независимо от индивидуальных особенностей членов организации.

Культурная среда организации зависит от степени развитости общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым или опосредованным путем) влияют на формирование организационной культуры внутри организации.

Основой формирования организационной культуры в компании также являются и такие факторы:

– **подбор работников** – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы;

– **действия высших руководителей**, их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией;

– **социализация** – процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры;

– **передача культуры организации** – это история организации, традиции, символика, церемонии.

Все эти факторы помогают новому работнику быстрее войти в коллектив, понять основную миссию организации, особенности взаимоотношений в коллективе, оценить возможность продвижения по службе, узнать, поощряется ли инициатива исполнителей и как руководитель реагирует на ошибки и промахи подчиненных.

Если отношения между членами коллектива дружеские, то гораздо легче достичь взаимопонимания по многим вопросам. Поэтому в фирмах проводятся специальные мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

Сила воздействия организационной культуры на функционирование организации определяется совместимостью членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Система ценностей, принятая в организации, оказывает воздействие:

– на установку четких ориентиров для принятия решений;

– на создание атмосферы доверия;

– на определение приоритетов в работе;

– на повышение квалификации работников;

– на пресечение интриг;

– на определение политики в области подбора кадров.

Успешно работающие фирмы имеют четко определенную систему ценностей, которая находит отражение в их стратегии, политике и принимаемых решениях.

Интересы эффективной организации требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.

2. Элементы организационной культуры

Организационная культура способна придать смысл деятельности людей, наполнить их жизнь интересным содержанием, стимулировать их активность.

К элементам организационной культуры относят такие ее параметры и свойства:

– индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;

– структура – взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

- направление – уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень поощрения инноваций и принятия риска на себя;
- система мотиваций – набор способов побуждения членов организации к активной творческой деятельности для достижения своих личных целей и целей организации: повышение заработной платы, получение материального вознаграждения, льготного медицинского обслуживания, дополнительного отпуска, различных привилегий;
- психологический настрой человека – потребность в успехе, уважении, власти, общении, т. е. моральное стимулирование, обеспечивающее творческую активность человека.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие факторы. Использование этих параметров и свойств позволяет подробно описать любую организацию, уровень ее организационной культуры.

3. Типы организационных культур

Из мировой практики известен ряд подходов к организационной культуре. Существуют классификации организационных культур. Майк Бурке (Франция) предлагает классификацию, содержащую 8 типов организационной культуры:

1. Оранжерея.
2. Отдельные колоски.
3. Огород.
4. Французский сад.
5. Крупная плантация.
6. Лиана.
7. Косяк рыб.
8. Кочующая орхидея.

1. «Оранжерея» – организационная культура характерная для статических организаций, все усилия которой направлены на нереагирование на изменения и сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.

2. «Отдельные колоски» – характерна для средних и мелких организаций, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер, поведение их зависит полностью от воли руководителя, мотивация персонала выражена слабо, постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.

3. «Огород» – организации имеют пирамидальную структуру, стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимальных изменений. Мотивация персонала на низком уровне.

4. «Французский сад» – ярко выраженная иерархическая структура управления, отношения людей бюрократизированы, люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

5. «Крупная плантация» – используется на предприятиях с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Особенность – приспособление к изменениям окружающей среды, наличие горизонтальных связей и гибкость персонала, поощряемая системой мотивации.

6. «Лиана» – организационная культура, отличающаяся сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

7. «Косяк рыб» – организационная культура, свойственная предприятиям, отличающихся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующих свою структуру и меняющих поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

8. «Кочующая орхидея» – присуща неформальным организациям, которые исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура организации постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Мотивации персонала практически отсутствуют.

Выбор типа организационной культуры – задача руководителя организации. При формировании организационной культуры на фирме руководитель может воспользоваться следующими рекомендациями:

- осуществление ненавязчивого руководства;
- сосредоточение усилий на создании организационных ценностей и норм поведения;
- вовлечение членов коллектива в процесс создания имиджа организации;
- влияние на поведение сотрудников путем разработки системы мотиваций;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- организация информационного обмена как внутри организации, так и вне организации.

Контрольные вопросы:

1. Что такое культура в общечеловеческом смысле?
2. Что такое организационная культура?
3. Какое место занимает организационная культура в организационном поведении?
4. Чем регулируются организационные отношения в коллективе?
5. Назовите элементы культуры взаимоотношений в коллективе.
6. Как связана организационная культура с информационной средой деловой организации?
7. Определите связь организационной культуры с профессиональной пригодностью персонала.
8. Какое место отводится исполнительной дисциплине в организационной культуре предприятия?
9. Что способствует формированию организационной культуры на предприятии?
10. Что такое имидж и фирменный стиль организации?
11. Перечислите основные типы организационной культуры.

Лекция 8 – Проектирование организационной системы

1. Формирование организационных структур

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно включает: **систему целей** и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации; коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Многосторонность организационного механизма требует использования научных методов и принципов формирования структур, системного подхода; программно-целевого управления; организационного моделирования.

Системный подход к проектированию организационных структур базируется на соблюдении следующих принципов:

– корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;

- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
- обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;
- выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;
- ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;
- соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Особое значение при проектировании организационной системы имеет влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 30). Исследование влияния внешней среды на функционирование организации должно осуществляться в последовательности, представленной на рис. 30.

Одним из главных недостатков применявшихся методик проектирования организационных структур управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому важным условием при проектировании организационной структуры являются **цели и взаимосвязи** различных звеньев системы управления.

Системный подход, придавая важное значение функциям управления и нормативам численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, прежде всего предполагает исходное **определение системы целей организации**, которые и обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления, т. е. организационную структуру управления.

Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана на рис. 31.

2. Этапы и методы проектирования организационных систем

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия: формирование целей и задач; определение состава и места подразделений; определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы); разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих

формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

1. **Формирование общей структурной схемы** определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

На этой стадии определяют:

- цели производственно-хозяйственной системы и ее проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на каждом уровне управления;
- основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

2. **Разработка состава основных подразделений и связей между ними.**

Этот этап предусматривает реализацию организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.

3. **Регламентация организационной структуры** предполагает определение количественных характеристик аппарата управления; перечень процедур управленческой деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений (отделов, бюро, групп, должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработки процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении работ, расчет затрат на управление, расчет эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной системы.



Рисунок 30. – Последовательное исследование влияния внешней среды



Рисунок 31. – Переход от целей организации к ее структуре

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект **организационной структуры управления.**

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих методов:

1. Метод аналогий.
2. Экспертно-аналитический метод.
3. Структуризация целей.
4. Организационное моделирование.

1. **Метод аналогий** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками по отношению к проектируемой организации (целями, технологией, спецификой, размерами и т. д.). К методу аналогии относится разработка типовых структур управления, а также определение границ и условий их применения.

2. **Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, с привлечением руководителей, что позволяет выявлять специфические особенности проблем и «узкие места» в работе аппарата управления. Данный метод является наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

Одной из форм реализации этого метода является «диагностический анализ», основанный на следующих принципах: построение организационной структуры исходя из системы целей; отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления; сочетание функционального и программно-целевого управления и др.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

3. **Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей и подцелей организации, включая их количественную и качественную формулировку и последующий анализ организационных структур с позиций их соответствия системе целей. При использовании этого метода выполняются следующие этапы:

– разработка системы («дерева») целей, которая является структурной основой для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;

– экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;

– составление карт прав и ответственности за достижение целей.

4. **Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности

в организации. Они являются базой для проведения анализа и оценки различных вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

– **математико-кибернетические модели** иерархических управленческих структур, описывающих организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств;

– **графо-аналитические модели** организационных систем, представляющих собой сетевые, матричные, табличные, графические отображения распределения функций, полномочий, организационных связей;

– **натурные модели организационных структур и процессов.** Они заключаются в оценке структур, функционирующих в реальных организационных условиях;

– **математико-статистические модели зависимостей** между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Они строятся на основе сбора, анализа обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен осуществляться на совместном использовании вышеперечисленных методов моделирования.

Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели.

Для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы.

3. Оценка эффективности организационных проектов

Оценка эффективности сформированной структуры организации является важным элементом разработки проектных и плановых решений. Она позволяет определить уровень прогрессивности действующей структуры либо разрабатываемых проектов или плановых мероприятий. Проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Набор критериев эффективности организационной структуры производится в двух направлениях оценки ее функционирования:

– по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям;

– по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или уровень эффективности управления, который принимается за нормативный.

В качестве базы для сравнения может быть принят эталонный вариант, который проектируется с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения

прогрессивных организационных решений, определяющий допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Кроме того, используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой систем.

Показатели, используемые при оценке эффективности организационной структуры, разбиваются на три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы через конечные результаты деятельности организации и затрат на управление. К ним относятся: увеличение прибыли, снижение себестоимости, экономия на капитальных вложениях, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления. К ним относятся: затраты на управленческий труд; производительность аппарата управления; адаптивности (диапазон изменяющихся условий); гибкость (свойство изменяться и налаживать новые связи); оперативность (своевременность выявления и решения управленческих проблем); надежность (безотказность функционирования); исполнительность (способность обеспечивать выполнение заданий в установленные сроки).

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. К ним относятся: звенность системы управления, уровень централизации функций, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

Эффективное действие системы управления проектируемой организации возможно только при правильно налаженном информационном обеспечении, которое должно включать в себя систему коммуникаций, обеспечивающую необходимые связи с окружающей средой, быстрое прохождение приказов и распоряжений от руководителей к исполнителям, возможность оперативного контроля всех звеньев системы. Разработка схем информационного обеспечения – это заключительная стадия организационного проектирования.

Элементы модели проектирования организационной системы управления могут быть представлены в виде развернутого алгоритма, отражающего последовательность действий на этапах организационного проектирования (рис. 32).

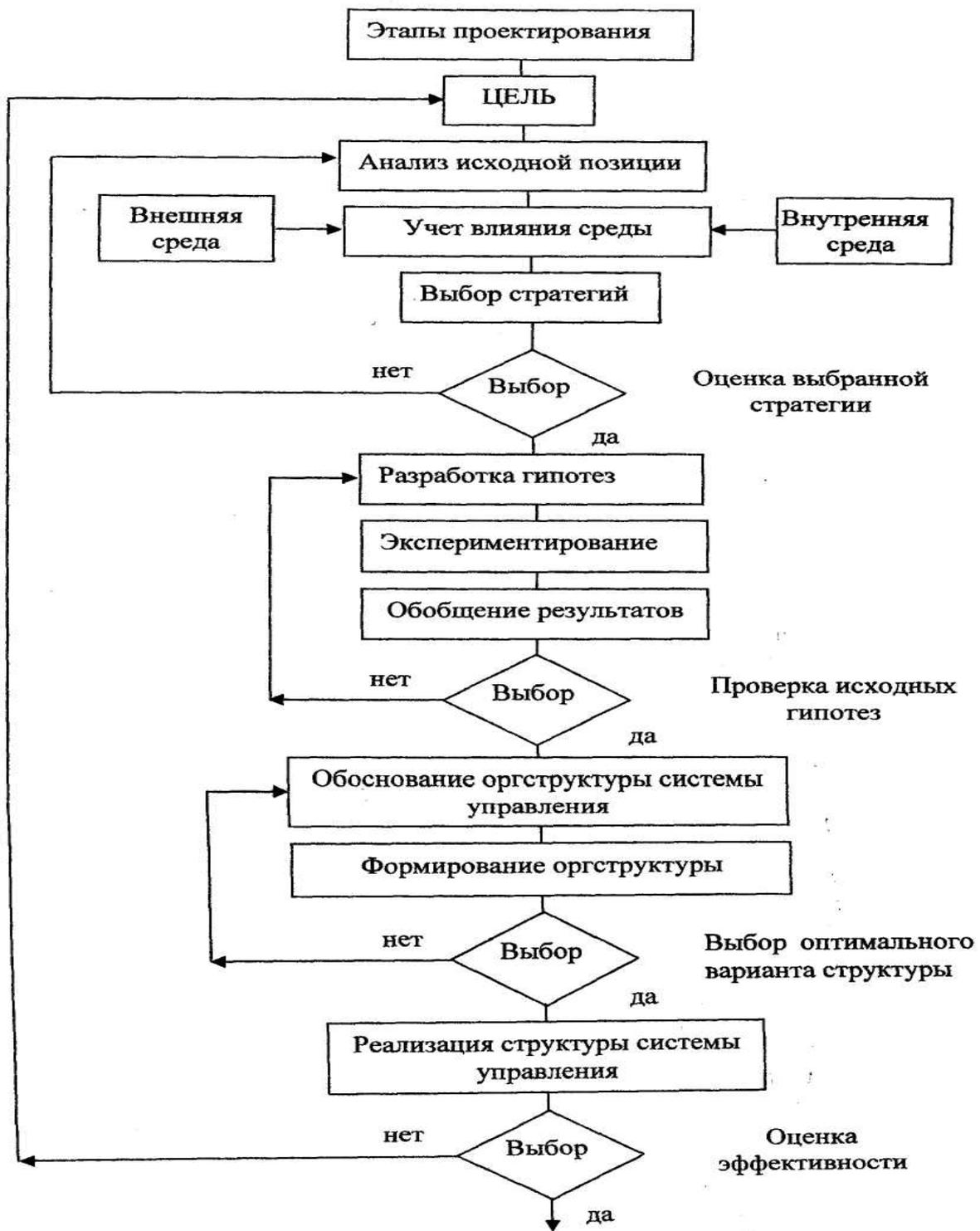


Рисунок 32. – Алгоритм проектирования организационной системы

В последние годы значительные успехи в области проектирования организационных систем связаны с информационными технологиями прогнозирования. Несмотря на принципиальные различия в деятельности организаций, существуют общие закономерности, вытекающие из законов социального развития, которые были положены в основу создания программных комплексов, названных *экспертными системами*. Они используются при оценке эффективности принятого решения и прогнозе дальнейшего развития организации. В экспертных системах предусмотрена оценка соответствия проектируемой системы целям организации, выбранной стратегии, материальным и людским ресурсам. Оценка производится на основе сравнения с эталонной структурой, разрабатываемой экспертными системами.

4. Корректировка организационных структур

Приведение структуры организации в соответствие изменившимся условиям является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации при возникновении серьезных причин, не вызывающих сомнений. Причинами необходимости корректирования организационных структур являются:

- изменение внешней экономической обстановки;
- неудовлетворительное функционирование предприятия (рост издержек, снижение производительности труда, текучесть кадров, снижение внутренних и внешних рынков, уменьшение масштабов деятельности, недостаток ресурсов и т. д.);
- перегрузка высшего руководства;
- изменение технологии управления;
- разногласия по организационным вопросам;
- необходимость перераспределения прав и функций;
- отсутствие перспективы;
- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия;
- объединение хозяйствующих субъектов;
- влияние технологий производственных процессов.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и соответственно к пересмотру главной стратегии предприятия, так как ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга.

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием.

Аналитический процесс изучения стратегии предприятия состоит из пяти этапов.

Первый этап – выяснение задач предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных вариантов развития. Задачи предприятия определяют общую структуру.

Второй этап – определение переменных, которые значительно влияют на выполнение задач. Особое значение имеет анализ внешней среды, изучение влияния внешних факторов и внутренней среды (экономическая и производственная структура предприятия и ее компоненты).

Третий этап – изучение цели и планов предприятия, их соответствия главной задаче, поскольку цели и планы оказывают непосредственное влияние на организационную структуру путем определения приоритетов и значения ранее принятых решений.

Четвертый этап – определение соответствия структуры организации задачам, целям, планам и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого тщательно изучается существующая формальная структура организации, ее слабые и сильные стороны.

Пятый этап – оценка человеческих ресурсов предприятия, т. е. наличие высококвалифицированных специалистов для выполнения поставленных задач, а также изучение основных процессов управления (планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль) для определения их способности выполнения задач, целей и стратегических программ.

Процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать :

- систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон, при котором используется метод упреждающего выявления отклонений от нормы в работе деловых организаций - метод «Диагностики»;

- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

- последовательную реализацию планируемых перемен;

- поощрение повышения уровня информированности сотрудников.

Диагностика – (от греческого слова – способный распознавать) – установление и изучение признаков, характеризующих состояние организационной системы для предсказания возможных отклонений от нормы и предотвращения сбоев в работе системы.

Диагностика – это первый этап в цикле исследования системы управления предприятием: «диагноз – прогноз – управленческое решение – контроль».

Диагностические исследования системы управления проводятся с целью оценки текущего состояния предприятия и выявления проблемных ситуаций. Проблема – это ситуация, при которой цели, поставленные перед предприятием и системой управления, по какой-либо причине не могут быть достигнуты, и появляется необходимость в корректировке системы.

Диагностика проводится в несколько этапов.

Первый этап – выявление и описание признаков, вызывающих затруднение в работе, т. е. выявление «симптомов заболевания, отклонение от нормы».

Необходимым условием проведения этого этапа является наличие положений и нормативов, служащих основой измерения экономических и социально-психологических характеристик деятельности системы.

Второй этап – измерение параметров и анализ полученных показателей.

Третий этап – выводы и заключения, позволяющие поставить окончательный диагноз и принять необходимые меры для исправления ситуации.

Диагностика проблем представляет собой сложную многошаговую задачу.

На первом этапе необходимо сформулировать проблему в общем виде, что даст возможность сократить число факторов, определяющих эту проблему. Информация должна содержать сведения о состоянии рынка, о действиях конкурентов, государственных организаций, т. е. внешних факторов.

Следующим этапом диагностики является анализ текущего состояния организации, определяющегося такими показателями, как прибыль, сбыт, издержки, производительность; анализ социально-психологических признаков таких, как текучесть кадров, конфликтность в коллективе.

Для группирования факторов и описания их влияния на работу организации целесообразно использовать методы факторного анализа.

Диагностика является элементом не только стратегического, но и оперативного управления предприятием, для проведения оперативной коррекции управления деловой организации. Основные этапы реализации метода оперативной коррекции управления организации изображены на рис. 33.

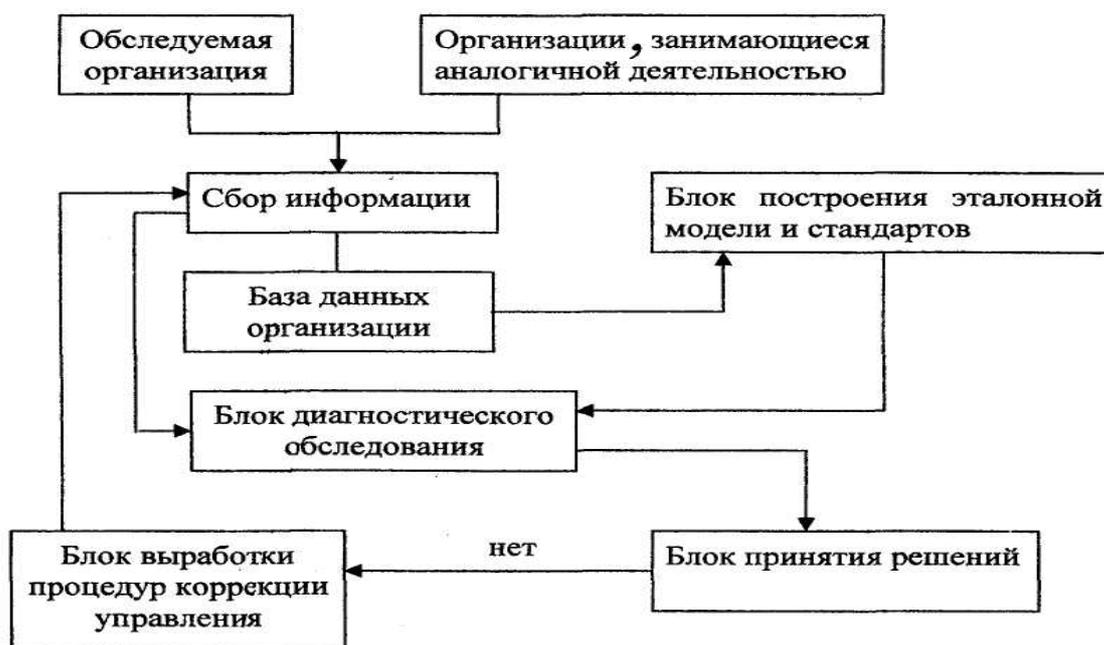


Рисунок 33. – Схема системы оперативной коррекции управления

Контрольные вопросы:

1. Как происходит формирование организационных структур?
2. В чем сущность системного подхода к формированию организационных систем?

3. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
4. Что составляет основу проектирования новых и преобразования действующих систем?
5. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
6. Что представляет собой исходная модель будущего состояния проектируемой организации?
7. Как определить цель деловой организации?
8. Для чего нужны цели – ориентиры?
9. Охарактеризуйте общую стратегическую концепцию проектируемой организации.
10. Каков заключительный этап организационного проектирования?
11. В чем суть моделирования деятельности организаций?
12. Перечислите методы проектирования организационных структур.
13. Чем может быть обусловлен выбор метода решения той или иной организационной проблемы или задачи?
14. С чем связана необходимость корректировки структур?
15. Назовите критерии оценки эффективности организационных решений при проектировании организационных систем.

Лекция 9 – Организации будущего: характеристические черты

1. Основные принципы формирования организаций будущего

Выбор наилучшей формы организационной деятельности и связанные с этим организационные проблемы волнуют людей на протяжении всей истории существования человечества.

Организационная наука начала зарождаться в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности. Исследования по теории организации стали проводиться на систематической основе с 1890 г. В рамках этих исследований были сформулированы принципы организации, создающие основу и критерии для формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности.

В процессе экономического развития общества сложилось множество направлений организационной мысли, на основе которых были созданы предпосылки для создания организации как единой системы, объединяющей все сферы человеческой деятельности. В конечном итоге, благодаря исследованиям ученых, выделились основные концепции организационной науки и обусловленные ими модели организации.

Современный мир вступил в эпоху формирования информационного пространства, которое базируется на развитии сетевых систем телекоммуникации и

использования компьютерных технологий сбора, обработки и хранения информации.

Создание индустрии информатики и превращение информации в товар привели к глубинным социальным преобразованиям во всех сферах жизни общества и в первую очередь в деятельности организаций.

Существуют два основных фактора, определяющих роль информации в организационных процессах:

- первый – информация носит производственный характер и играет роль ресурса, необходимого для выпуска конечного продукта;
- второй – подход к информации как к самостоятельному объекту привел к созданию нового направления в организационной деятельности – информационной экономики.

Переход общества к информационной экономике порождает ряд новых проблем в теории развития организаций. Меняется не только характер функционирования систем управления, но и методология их действия, что требует структурной перестройки систем управления.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства организационным процессом развивается по ряду конкретных направлений, в качестве которых можно назвать следующие:

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в организациях создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-бытовой деятельности. Органы управления решают стратегические вопросы развития, инвестиций. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность и вступает самостоятельно в партнерские отношения.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификации операций. Создание в рамках крупных компаний фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынке новых изделий и технологий, завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти формы создаются на самостоятельной основе либо по соглашению с другими компаниями на кооперативных началах.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Основными требованиями к организации управления на сегодняшний день являются:

- ориентация на предвидение;
- интеграция и перекрещивание функций;
- глобализация;
- распространение информационных технологий;
- ориентация на акционера;

- гибкость и адаптивность;
- ведущая роль клиента;
- ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы;
- ускорение выхода продукции;
- возрастание роли инноваций и предпринимательства.

Указанные требования взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы.

Современные тенденции развития организации показаны на рис. 34.

2. Перспективные направления развития организаций

Характерной чертой последних лет, а также предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, в стиле управления. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.



Рисунок 34. – Современные тенденции развития организаций

На основе теоретических исследований форм организаций будущего наметились два вида организаций: горизонтальные корпорации, сетевые организации.

1. Горизонтальные организации. Основными признаками горизонтальных организаций являются следующие:

- организационная структура формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них (разработка новых изделий, производство и сбыт продукции), а не в зависимости от функционального разделения труда;

- организационная структура формируется по функциям управления, отдельным заданиям, поставленным задачам (прогнозирование рыночного спроса на данный продукт);

- плоская иерархия, при которой сокращается вертикальное администрирование, возложен полный отказ от иерархии и обособление функциональных органов;

- выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости;

- происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса;

- основными «несущими опорами» становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель, осуществляется четкий контроль достижения этих целей;

- используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов, в которые входят 9–12 высококвалифицированных специалистов;

- основной критерий эффективности – степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

Основными преимуществами организационных структур горизонтального типа являются:

- гибкость организации, максимальное приспособление к постоянно меняющимся требованиям рынка;

- сокращение нерациональных затрат;

- мобилизация всех ресурсов организации.

2. Многомерные организации. Такие организации называются «предприятие в предприятии», «фабрика в фабрике», организации с «внутренними рынками» и т. п.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, получающая статус «центра прибыли», а в отдельных случаях являющаяся самостоятельной организацией.

Главным достоинством многомерного подхода является максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет удовлетворять его запросы.

Каждое подразделение в многомерной организации может быть организовано так, как и организация в целом. Многомерная структура применима к

любому подразделению организации. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя.

В многомерной организации отношения членов автономной группы с ее высшим руководителем и другими подразделениями ничем не отличается от отношений с другими клиентами.

Многомерными организациями они называются потому, что имеют несколько переменных: ресурсы, результаты, территория, рынок, потребитель.

3. Сетевые организации. Сетевые организационные структуры. Перенесение рыночных отношений на внутреннюю сферу компаний (внутренние рынки) обусловило создание нового типа структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды организаций. Термин «сетизация» означает метод, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей. Сетевая модель одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, так и между организациями и группами организаций.

При создании организации-сети, организация разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры. Сети из организаций могут быть представлены двумя организационными моделями:

– сеть, формирующаяся вокруг крупной организации. В этом случае крупная организация представляет собой ядро сети. Собирает вокруг себя организации меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупные организации занимают доминирующее положение в деловых операциях, являются головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие организации попадают в зависимость от более крупного партнера;

– сеть организаций, близких по масштабам. Большинство организаций, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех. Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим организациям, специализирующимся на определенных видах деятельности, например, на маркетинговых исследованиях, на обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, на послепродажном обслуживании и т. д. В целом организация может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации.

4. Оболочечная организация – это организация, которая часть бизнес-функций, прежде всего производство продукции, передает на контракт-

ной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредотачивается на транзакционной составляющей бизнеса, т. е. определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

Преимущества сетевых организаций достаточно значительны:

- адаптивность организаций к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- концентрация деятельности организации на приоритетных областях, специализации на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Трудности, выявившиеся при внедрении сетевых принципов, говорят о том, что должны быть определенные границы для «безграничных» организаций.

5. Современные телекоммуникационные технологии расширяют границы сотрудничества. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме. Такие группы (команды) называются виртуальными. В таких группах (командах) изменяется статус работника в организации; он рассматривается не как функционер, а как потенциальный ресурс, содержащий совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках организации.

В современных условиях виртуальными становятся не только группы (команды), но и целые организации. При определенных условиях в качестве виртуального ресурса может быть и менеджер, которого можно использовать виртуально, т. е. без физического контакта с ним.

Контрольные вопросы:

1. Когда начали проводиться систематизированные исследования по теории организации?
2. Какие вы знаете классические модели организации?
3. Какие современные тенденции развития организаций вы знаете?
4. Каковы перспективы развития организации в будущем?
5. Назовите и дайте характеристику перспективным направлениям развития организаций.

Заключение

Зачем нужны организации, как они создаются и развиваются; на каких принципах строятся; почему и как изменяются; какие возможности открывают – ответы на эти вопросы призвана дать наука «Теория организации».

Необходимость изучения курса «Теория организации» при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конкретных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной России, когда происходит радикальная смена социально-экономических отношений. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменения функций и методов государственного регулирования и управления.

Организация – сложный организм. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Библиографический список

Основная литература

Арутюнова, Л. М. Теория организации: учебно-методический комплекс / Л. М. Арутюнова. – Ульяновск : УлГТУ, 2004.

Дополнительная литература

1. Богданов, А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука) : В 2 т. / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989.

2. Будков, В. Н. Модели и методы управления организационными системами / В. Н. Будков, В. А. Ириков. – М. : Наука, 1994.

3. Ващекин, Н. П. Новая парадигма развития России. Комплексные исследования проблем устойчивого развития / Н. П. Ващекин. – М. : МТУК, 1999.

4. Герасимов, Б. Н. Современные организации: образ, проектирование, развитие : учебное пособие / Б. Н. Герасимов, Л. А. Лукьянова, В. В. Морозов. – Самара : УДЦ, 2000.

5. Лагоша, Б. А. Методы и структуры совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша. – М. : Наука, 1988.

6. Мастенбрук, Э. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер. с англ. / Э. Мастенбрук. – М. : ИНФА-М, 1996.
7. Менеджмент : учебное пособие для вузов / под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001.
8. Мильнер, Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Раппопорт. – М. : Экономика, 1983.
9. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 3-е изд. – М. : ИНФА-М, 2003.
10. Пригожин, А. И. Организация : Системы и люди / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1983.
11. Рогожин, С. В. Теория организации : учебное пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2002.
12. Саймон, Г. Менеджмент в организации / Г. Саймон. – М. : Экономика, 1995.
13. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учебное пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998.
14. Смирнов, Э. А. Теория организации : учебное пособие / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФА-М, 2000.
15. Смолкин, А. М. Менеджмент : Основы организации : учебник / А. М. Смолкин. – М. : ИНФА-М, 1999.
16. Страхова, Л. П. Принципы и методы тектологии А. А. Богданова в современной организации управления / Л. П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 5.
17. Теория организации: учебник / под ред. В. Г. Алиевой. – М. : Луч, 1999.
18. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии) : учебное пособие / под ред. Т. П. Фокиной, Ю. А. Корсакова, Н. Н. Слонова. – Саратов : СГУ, 1997.
19. Франчук, В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – М. : Экономика, 1991.
20. Хакен, Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980.

Интернет-ресурсы

1. <http://eup.ru/Catalog/40-All.asp> – каталог по типу документа.
2. <http://www.hrm.ru./db/hrm/1A39BC0AFC5DDCC4C3256B4500320290category.html> – статьи, книги, ресурсы, анонсы книг по теории организации.

Электронное издание

Системные требования:

PC не ниже класса Pentium I;
32 Mb RAM; свободное место на HDD 16 Mb;
Windows 95/98;
Adobe Acrobat Reader;
мышь.

Учебное издание

АРУТЮНОВА Любовь Максимовна
ПИРОГОВА Елена Владимировна

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редактор Н. А. Евдокимова

Ульяновский государственный технический университет
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.