Содержание

1. В чем принципиальная разница в определении эффективности организации как открытой и как замкнутой системы

2. В чем основные различия между оценкой реализации государственной политики и программной оценкой

3. В каких случаях целесообразно применение разумных расчетов, а в каких применение власти для начала процесса преобразований в организации

4. Приведите пример проблемной ситуации из вашей практики, в рамках которой необходимо использовать управление по целям как метод организационного развития

Литература

1. В чем принципиальная разница в определении эффективности организации как открытой и как замкнутой системы

В теории организации существует достаточно много школ и подходов. Один из таких подходов системный, предполагающий рассмотрение организации как системы.

В соответствии с данным подходом системы бывают двух видов: открытые и замкнутые (закрытые).

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы. Ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется активным взаимодействием с внешней средой организации.

Разграничение систем на открытые и закрытые не является жестким, раз и навсегда установленным. Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем. В принципе возможна и обратная ситуация. Открытые системы тяготеют к усложнению структуры и дифференциации. Иными словами, рост открытой системы сопровождается повышением уровня специализации ее элементов и усложнением структуры, нередким расширением границ системы или созданием новой суперсистемы.[[1]](#footnote-1)

Таким образом, эффективность открытой системы определяется с точки зрения эффективного взаимодействия с внешней средой организации, которая включает в себя макросреду и микросреду.

Эффективность же организации как замкнутой системы определяется с точки зрения ее самодостаточности, независимости от внешней среды.

2. В чем основные различия между оценкой реализации государственной политики и программной оценкой

Оценка государственной политики и программная оценка имеют между собой ряд различий.

Во-первых, государственная политика относится к внешней среде организации, точнее к ее макросреде, то есть к той среде, которая оказывает на большинство организаций страны, а не на одну конкретную организацию. В то же время программа реализуется непосредственно при участии конкретной организации, которая может оказывать влияние на различных этапах этой реализации. В то время как государственная программа от организации никак не зависит. Организации приходится лишь принимать политику государства, никак ее не определяя. Поэтому в отношении государственной политики предприятие проводит лишь оценку итогов, результатов этой политики, в то время как на программу организация может влиять.

В этом и состоит основное различие.

Исходя из него, также различаются и методы проведения программной оценки и оценки государственной политики.

3. В каких случаях целесообразно применение разумных расчетов, а в каких применение власти для начала процесса преобразований в организации

Концепция организационных изменений охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Организации сталкиваются с дилеммой в области плановых изменений. С одной стороны, сказывается необходимость перемен, чтобы оставаться конкурентоспособными, использовать более эффективные и продуктивные производственные средства, сохранять гармонию с внешней средой. С другой стороны, организации нередко сопротивляются изменениям из-за желания обеспечивать относительную стабильность и предсказуемость. Организации должны иметь стабильную производительность, прогнозируемые затраты и защищенность своей финансовой целостности. Вместе с тем, стабильность и жесткость могут помешать организации усваивать информацию о своем внешнем окружении и адаптироваться к изменяющимся условиям.[[2]](#footnote-2)

Организация, сохраняющая сложившееся положение, может обнаружить, что она излишне стабильна и узнаваема, но одновременно она понимает, что консерватизм часто ведет к застою, однообразию и атрофии. Изменения приносят новые вызовы, новые рынки и технологии, но точно так же они вначале вызывают нестабильность, неуверенность и непредсказуемость. Решающим условием для руководителя является способность найти место организации, чтобы балансировать между ожидаемыми и нежелательными последствиями изменений.

Именно в ситуациях, когда изменения и преобразования необходимы, а организация по каким-либо причинам им сопротивляется, необходимо использовать власть для начала процесса преобразований.

Условия, при которых изменения могут встречать сопротивление, состоят в том, что[[3]](#footnote-3):

* Высоки затраты, связанные с ликвидацией старого;
* Чем масштабнее изменения в организационной структуре, тем сильнее оказываемое им сопротивление;
* Высокоинтегрированная система может эффективно обеспечивать условия текущей деятельности, но она, по-видимому, будет оказывать серьезное сопротивление изменениям, направленным на ее уничтожение;
* Чем большие изменения требуются в поведении каждого человека, тем большее сопротивление они встречают.

Стабильность организации способствует поддержанию порядка и организационных норм и ценностей. При этом следует учитывать, что изменения, при которых должно существенно измениться поведения людей, приводят к неопределенности относительно гарантированности работы, приспособления к новым условиям, социальных отношений в будущем.[[4]](#footnote-4)

Применяя власть, руководство должно учитывать все вышеперечисленные факторы.

В то же время любое преобразование в организации должно сопровождаться применением разумных расчетов для того, чтобы доказать целесообразность любого изменения. Работники организации, зная результаты разумных расчетов, будут понимать всю важность и необходимость преобразований.

4. Приведите пример проблемной ситуации из вашей практики, в рамках которой необходимо использовать управление по целям как метод организационного развития

Появление термина «Управление по целям» больше всего связывают с именем американского ученого Питера Дракера, предложившего в 1954 году в книге «Практика управления» устанавливать цели во всех частях организации, что, по его мнению, оздоровит ее деятельность. Дракер выдвинул идею самоконтроля и самонаправленности.[[5]](#footnote-5)

Управления по целям позволяет компании организовать свою деятельность в соответствии с избранной стратегией. С помощью данной системы цели сотрудников и подразделений приводятся в соответствие со стратегическими целями компании. Данная система реализует идею о так называемой «ответственной» организации, т.е. организации, в которой четко определено «кто и за что отвечает».

В качестве примера можно привести деятельность ЖЭУ, когда очень сложно одному руководителю управлять всеми отраслями, которыми занимается данная организация. Таким образом, существует проблема распределения ответственности и целеполагания между исполнителями и руководителями.

Было решено в качестве метода организационного развития использовать управление по целям. С помощью этой системы цели сотрудников и подразделений были приведены в соответствие со стратегическими целями и целями верхнего уровня, снизился риск противоречия целей по горизонтали. У руководителей появилась возможность сфокусироваться на областях, критичных для реализации стратегии, выбрать из большого потока данных только те, которые в действительности оказывают влияние на эффективность организации. При этом руководители, получая простые и четкие регулярные отчеты, видят продвижение своей организации к намеченным горизонтам и могут быстро реагировать, адаптируясь к изменениям.

Литература

1. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 720 с.
2. Минаев Э.С., Агеева М., Хедоури И.Ф. Основы теории менеджмента. – М.: МАИ, 2002. – 562 с.
3. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 856 с.
4. Управление по целям // http: // www.ozon.ru / context / detail / id / 1576343.
5. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: Интер-синтез, 2003. – 431 с.

1. Минаев Э.С., Агеева М., Хедоури И.Ф. Основы теории менеджмента. – М.: МАИ, 2002. – С. 125. [↑](#footnote-ref-1)
2. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 274. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 546 – 547. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: Интер-синтез, 2003. – С. 112. [↑](#footnote-ref-4)
5. Управление по целям // http: // www.ozon.ru / context / detail / id / 1576343. [↑](#footnote-ref-5)