**1. Место теории организации среди наук о менеджменте.**

**Почему наука:**

Любая наука имеет свой предмет исследования и определяет рамки (границы), в которых анализируются ее объекты. Теория организации не является исключением. Объект ее изучения - организация. Нас интересует экономическая организация, возникающая в ходе хозяйственной деятельности человека в процессе его взаимодействия с природной материей по поводу превращения (трансформации) ее в элементы жизнедеятельности.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организа­ции и достижении ими своих целей принадлежит *науке об управлении.*

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. Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (пси­хологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения этих задач.

Исследования в области *социологии* расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отно­шения между собой. На вопросы, возникающие в процессе функционирования органи­зации, о том, как индивидуумы ведут себя в групповой деятельности и почему они ведут себя так, а не иначе, дает ответы сравнительно новая научная дисциплина — *социальная психология.* Связь теории организации с *экономической наукой* определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организа­ций как основу их построения, обеспечения их внутренних и внеш­них взаимодействий. Особую значимость приобретает связь теории организации с *юри­дической наукой,* изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также *информатика* как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах.

Дисциплина теории организации лежит на пересечении ряда научных теорий менеджмента:

- теории менеджмента (целенаправленном воздействии субъекта управления на объект управления с целью достижения определенных целей, результатов);

- экономика (наука о получении определенных результатов с заданной эффективностью);

- организационное поведение, социология, управление персоналом (дисциплины, учитывающие важность человеческого фактора в менеджменте);

- финансовый менеджмент (дисциплина, направленная на оптимальное управление финансовыми потоками);

- общая теория систем, кибернетика, теория информации, экономико-статистическое и математическое моделирование организационных систем.

**2. Определение организации.**

“Большой энциклопедический словарь” дает такое определение организации: организация (франц. - organisation, от средневекового латинского organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) - 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления.

Понятие организации трактуется в следующих направлениях:

* организация как совокупность юридических и правовых форм (ООО, ЗАО, государство);
* организация как искусственное объединение людей, занимающих определенное место в обществе, и предназначенное для выполнения заданных функций; организация возникает тогда, когда достижения каких-либо целей признается возможным через достижения индивидуальных целей, возможно через достижение общих целей

Предпринимательская организация это доминанта (главенство) общей цели. Общественная организация это доминанта индивидуальных целей. Организация понимается как динамичная, адаптивная, социальная система, стремящаяся действовать эффективно в условиях своего внешнего и внутреннего окружения; под организацией понимается процессы упорядочивания какого-либо объекта.

**Выводы:** во всех определениях организации присутствуют - цель, деятельность, субъекты деятельности (люди), элементы внешней и внутренней среды.

**3. Понятие системы.**

Система это множество составляющих единство, целостность элементов, связей и взаимоотношений между ними и внешней средой, образующие присущую данной системе целостность, качественную определенность и целепологание. Система является таким множеством элементов, у которых взаимодействие и взаимоотношения направлено на получение заданных целей и результатов.

Отличие организации от системы заключается наличием в организациях как искусственных образованиях свойства упорядоченности, иерархичности.

Особенностями любой системы являются: целостность (несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов, невыводимость из последних свойств целого), структурность (возможность описания системы через установление ее структуры), иерархичность (каждая часть системы выступает как своего рода подсистема, обладающая своими качествами) и др.

Управление рассматривается как особая система, включающая в себя:

- субъект и объект управления

- собственно процесс управления

- обратную связь между объектом и субъектом.

По уровню иерархии системы классифицируются на:

1. Неживые: статистические структуры, простые динамические системы с заданным движением, кибернетические системы с обратной связью.

2. Живые: открытые системы с самосохраняемой структурой (уровень клеток), социальные системы, социальные организации (общество), трансцендентные системы (лежащие сегодня вне нашего сознания).

Все организации являются системами.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

**4. Характеристики организационных систем.**

Особенностями любой системы являются: целостность (несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов, невыводимость из последних свойств целого), структурность (возможность описания системы через установление ее структуры), иерархичность (каждая часть системы выступает как своего рода подсистема, обладающая своими качествами) и др.

Организационная система имеет следующие основные признаки:

* наличие целостной структурности, т.е. сочетания объектов, взаимосвязанных друг с другом, обеспечивающих в системе новые интерактивные качества; четко фиксированные состояния и положения элементов по отношению друг к другу и целому;
* существование в сфере или заданной функциональной направленности: иерархичность, упорядоченность структуры в целом.

**5.Основные свойства организационных систем.**

Особенностями любой системы являются: целостность (несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов, невыводимость из последних свойств целого), структурность (возможность описания системы через установление ее структуры), иерархичность (каждая часть системы выступает как своего рода подсистема, обладающая своими качествами) и др.

Система характеризуется состоянием и движением. Состояние системы это совокупность поведения ее элементов, взаимосвязей между ними. Состояние элементов это совокупность всех различных свойств элементов. Движение системы это процесс последовательного изменения состояния системы под влиянием внешней среды с учетом потенциала внутренней среды.

К свойствам организационных систем относятся и такие понятия как:

* вход системы - различные способы приложения влияния внешней среды на систему;
* выходы системы - различные точки приложения воздействий системы на внешнюю среду;
* обратная связь это то, что соединяет выход системы со входом;

Ограничения системы это то, что определяет условия развития и реализации процессов. Ограничения системы определяются целями и характером связей, которые определяют границу системы; цель это конкретное представление о некоторой модели будущего результата способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях. Цель выбирается из некоторого множества альтернатив и составляет сущность управленческого решения; управление это непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на объект управления, которым может быть как отдельная личность, как компоненты, как подсистема так и организация в целом; система управления это совокупность двух взаимосвязывающих подсистем (управляющей и управляемой), образующих новую систему; сущностью данной системы является процесс выработки управляющих воздействий; эффективность управляющей системы рассматривается как мера степени достижения цели функционирования.

**6. Кибернетическая модель организационной системы (черный ящик).**

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации.

Вся модель состоит из нескольких составляющих: вход, выход, обратная связь внешнее воздействие, операции, осуществляемые в системе. Для организации можно составить несколько таких взаимосвязанных моделей. Обратная связь есть по существу элемент менеджера, его процесса управления.

Эта чисто теоретическая модель, которая позволяет изучить как ведет себя организация. Мы не знаем, что происходит внутри данной организации или системы, но мы знаем, что может повлиять на неё и какие выходы мы можем получить у нее. На основе этого можно выработать оптимальное количество входных ресурсов, которые придадут ей самый эффективный результат на выходе.

**7. Цель и управление в организационных системах**

* Цель это конкретное представление о некоторой модели будущего результата, которое способно удовлетворить составляющую систему элементов,
* Цель это ключевая характеристика организации и планируемый результат, выступаемый как единство желаемого и возможного,
* Цель организации выполнение определенных функций. Стратегическая цель организации обеспечение своего существования (выживание). Как правило общая цель распадается на группу подцелей (тактических целей). Тактические цели в свою очередь распадаются на группу оперативных целей.

Цель управления организацией это поддержание выхода организации на уровне, удовлетворяющем постоянные требования или планируемые результаты. **Типы целей организации**:

* цели, обусловленные потребностями общества в товарах и услугах, что отражает внешнюю функцию организации;
* цели, выражающие потребности работников в получении необходимых материальных и социальных благ;
* цели, системы, т.е. объективная необходимость поддержания целостного состояния организации на основе управленческих решений; миссия организации - очень общая (абстрактная) цель, вызывающая у членов организации необходимость ее достижения. Миссия, как цель организации, бывает направлена, как на внутреннюю среду организации (организационная культура), так и на внешнюю среду (имидж организации).

Стратегия организации отвечает на вопрос: как добиться цели в условиях динамичной внешней и внутренней среды.

Тактика означает развернутый план реализации стратегии. Оперативное управление это поддержание системы в заданных параметрах. Организационная системы имеет много взаимосвязанных целей. Основные причины множественности целей:

невозможность точно выявить, измерить и увязать все факторы, влияющие на максимум прибыли, а также свести их к единому синтетическому (объединенному) показателю;

необходимость декомпозиции целей системы по критерию «средства-результаты». В практике реального управления составляется так называемое «дерево целей».Имеется стратегическая (главная, общая) цель. Она подразделяется на определенное число тактических целей. Каждая тактическая цель подразделяется на ряд оперативных целей;

* всегда существуют разнонаправленные цели, которые присущи составляющим системы и находящиеся в диалектическом равновесии; системы долгосрочных и краткосрочных целей не совпадают;
* техническая проблема, связанная с невозможностью построения идеальной информационной системы, отражающей реальные взаимосвязи элементов.

**8. Основные составляющие организационных систем.**

В качестве составляющих системы:

1. Элементы, под которыми понимаются простейшие неделимые части системы. В общем виде имеется неограниченное множество таких частей, способ выделения которых зависит от определения целей, анализа и построения системы. Выделенные элементы системы могут находиться в определенных взаимосвязях и взаимовлияниях. Эти (отношения могут определяться как на физическом уровне, так и на абстрактном..

2. Подсистема. Система может быть разбита (расчленена) на определенное количество подсистем, причем каждая из них является системой. И в этом можно определить отличие подсистемы от компонентов и элементов.

3. Структура. Система может быть представлена путем перечисления элементов или заданием свойства принадлежности к некоторому множеству, а также последовательным расчленением на подсистему, компоненты и элементы с набором взаимосвязей между ними. В последнем случае вводится понятие структуры, которая отражает наиболее существенные взаимосвязи между элементами и их группами. Заданные взаимосвязи обеспечивают существование системы и ее основных свойств. Структурные свойства обладают относительной независимостью и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой, перенося закономерности из одной системы в другую.

4. Функция. Функция м.б. представлена как процесс или деятельность, внешнее проявление свойств какого либо объекта в данной системе отношений.

5. Свойства - это качество параметров объектов, на основе которых получают знание об объекте. Свойства выражаются в показателях системы (количественных и качественных).

6. Связи. Связи характеризуются направлением, силой и характером и обеспечивают возникновение и сохранение структуры и целостных свойств системы и характеризуют ее строение и функционирование. Предполагается, что связи существуют между всеми элементами системы.

7. Состояние. Состояние определяется как мгновенная характеристика системы, которая обеспечивает определение знания свойств системы в конкретный момент времени. Состояние определяется либо через входные воздействия и выходные результаты, либо через общесистемные свойства. Статическая система это система одного состояния. Динамическая система это система с множеством состояний, в которых с течением времени происходит переход из одного состояния в другое.

**9. Описание организации как объекта управления (количественные и качественные параметры).**

Любая организация как объект управления вне зависимости от ее конкретного назначения может быть описана с помощью ряда параметров, число и состав которых зависит от целей этого описания и целей управления. Самое общее представление об организации как об объекте управления можно получить, имея информацию о ее целевом предназначении, юридическом статусе, имеющихся ресурсах и ряде частных параметров.

**Основные параметры описания организаций.**

1. Назначение организации. Эта характеристика необходима для определения места и роли организации в общем экономическом пространстве. Ее значение оценивается по таким показателям как: виды продукции и услуги, способы удовлетворения общественных потребностей, виды и качество произведённой информации и т.п. Однако в современных экономических условиях большинство предприятий производит большое количество видов товаров и услуг в разных областях, т.е. являются диверсифицированными.

2. Юридический адрес, местонахождение. Это важнейший параметр, который отражает специфику размещения данной организации и ее подразделений с точки зрения территориальных связей.

3. Вид собственности. В данном показателе отражается в соответствии с законодательством государства взаимоотношения, как хозяйствующих субъектов, так и юридических.

4. Отраслевая принадлежность. Это приоритетная деятельность среди других видов деятельности предприятия.

5. Историческая справка (история деятельности), в которой описываются основные этапы функционирования и развития организации.

6. Структура организации. Здесь должны описываться состав ее основных систем (технических, технологических, финансовых, социальных и т.д.).

7. Структура управления. В ней фиксируются данные управляющей и управляемой подсистем.

8. Показатели управляющего воздействия (руководство), т.е. способы разделения власти, подготовки и реализации управленческого решения.

9. Содержание и сущность организационной культуры, т.е. группы ценностей разделяемых членами организации и являющиеся регуляторами их поведения.

Миссия организации, понимается как предназначение организации или как сформулированная общая цель. Имидж организации это то, как организация выглядит в глазах потребителей. Все характеристики организационной культуры миссий и организаций взаимосвязаны.

10. Факторы внешней среды, т.е. выделяются ключевые факторы прямого и косвенного воздействия на деятельность организации.

11. Параметры ресурсов, где под ресурсами понимается совокупность из того, с чем связан менеджер, т.е. с тем, чем он располагает.

Применительно к организационным системам все группы перечисленных параметров и показателей находят свое отражение в таком документе как *бизнес-план.*

**10. Сущность системного подхода к изучению организаций.**

Применение теории систем в управлении в конце 30-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это способ мышления по отношению к организации и управлению. Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный подход является не набором каких-либо правил к руководству, а это скорее способ анализа организационных систем управления. Системный подход основывается на следующих принципах:

1. Единства, т.е. совместного, комплексного рассмотрения системы как целого и как особого составления его частей.

2. Развития. Это принцип необходимости изменения системы по отношению к внешней и внутренней среде. Т.е. система - это постоянно адаптирующийся целостный механизм.

3. Единства общей цели, где предполагается выбор глобальной цели для всех подсистем организации. Оптимум подсистем не является оптимумом для всей системы.

4. Функциональность, т.е. совместное рассмотрение структуры системы и функций. Приоритет всегда отдается функции над структурой, где функция — цель, назначение, а структура - состав, элементы. При анализе организационных систем необходимо выделять пересечения функциональных и структурных взаимосвязей.

5. Децентрализация. Сочетание централизации и децентрализации в структуре и функциях организационной системы может эффективно действовать (адаптироваться к внешним и внутренним условиям) только при оптимальном соотношении распределения решений в управленческих воздействиях.

6. Принцип иерархии. Анализ и учет соподчинения и соотношения составляющих частей системы, их ранжирование.

7. Принцип неопределенности, множественности. Детерминированный характер связей предполагает жесткую взаимосвязь между причинами и следствиями. При вероятностном подходе нет явной связи между причиной и следствием, где: одна причина может приводить к разным следствиям и наоборот - различные причины (факторы) могут приводить к одинаковым следствиям.

8. Принцип организованности, упорядоченности, т.е. выявление процессов последовательности и степени выполнения управленческих решений.

Можно выделить ряд научных аспектов, которые составляют сущность системного подхода:

1. Системно-элементный, отвечающий на вопрос из чего, каких элементов образована система;

2. Системно-структурный, раскрывающий внутреннюю организацию системы, способ взаимодействия образующих ее элементов;

3. Системно-функциональный, показывающий какие функции выполняет система и образующие ее компоненты;

4. Системно-коммуникационный, раскрывающий взаимосвязь данной системы как по горизонтали, так и по вертикали;

5. Системно-интегративный, показывающий механизм. Факторы сохранения, совершенствования и развития системы;

6. Системно-исторический, отвечающий на вопрос как, каким образом возникла система, какие этапы в своем развитии она проходила, каковы ее исторические перспективы.

**11. Характеристики организации как открытой системы.**

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Для закрытых характерна детерминированность и линейность развития. Открытые системы предполагают обмен веществом, энергией, информацией с внешним миром в любой точке, а также стохастический характер процессов, подчас выводящий случайность на определяющие позицию. Управление такими системами предполагает выработку оптимального варианта на основании проработки множества вариантов принятия управленческих решений.

Открытая система это такая система, которая имеет постоянные и регулируемые взаимосвязи с внешней средой. Характер этих взаимосвязей предполагает изменчивость как внешней, так и внутренней среды.

**Обобщенные характеристики организации как открытой системы.**

1. Компоненты или составляющие организации, которые необходимы для достижения общей цели системы.

2. Связи, т.е. компоненты системы связаны между собой, что обеспечивает непрерывность протекающих в системе процессов.

3. Структурность. Форма связи организационно закреплена в структуре, что обеспечивает устойчивость и придает системе стабильность. Для системы структура важнее, чем функции.

4. Взаимодействие, т.е. характер и направленность воздействия одних компонентов на другие в результате чего образуется эффект.

5. Процессы. В системе одновременно осуществляется ряд процессов, каждый из которых связан с какими-либо изменениями. Процессы изменяют ресурсы, входящие в систему и превращающих в продукты или услуги.

6. Холизм, эмерджентность. Холизм означает целостность, единство, а эмерджентность появление свойств, возникающих только в результате взаимодействия ее компонентов.

7. Концепция. Система это концепция, ее особая форма, отражает цели и ценности людей, которые являются неотъемлемыми частями и реализуют собственные идеи о том, какая система должна быть.

**12. Классификация систем.**

Классификационные признаки систем -непосредственно определяются целями систем, а также целями их исследования. Таким образом системы, в том числе и организационные; могут быть классифицированы в зависимости от свойств целеполагания, характера и уровня взаимосвязи между элементами и взаимоотношением границ системы (внешней и внутренней среды).

Наиболее распространенная классификация организационных систем:

1. Естественные и искусственные системы. Естественные системы: создаются природой или обществом. Искусственные создаются для реализации целей людей. Поэтому большинство организационных систем имеют характер искусственных.

2.Открытые и закрытые системы. Где открытые системы характеризуются - наличием разветвленных связей с внешней средой и зависимостью от нее, т.е. открытые системы это, системы находящиеся в постоянном обмене информацией, ресурсами. Закрытые системы это системы, которые характерны наличием тесных внутренних связей и отсутствием связей с внешней средой.

Для эффективного существования организационной системы необходимо с одной стороны поддерживать, создавать необходимые связи с внешней средой, исследовать ее для обеспечения адаптивных свойств. Но с другой стороны, для предотвращения «размывания» организации во внешней среде необходимо поддерживать стабильность в системе за счет укрепления внутренних взаимосвязей. Одной из задач менеджмента является создание информационных систем, в которых определяется направленность информационных потоков как внутри системы так и с внешней средой.

3. Детерминированные и вероятностные системы. Детерминация определение причинно-следственных связей. Вероятностный подход означает, что одна и та же причина может приводить к разным следствиям, или же разные причины могут давать одинаковые результаты. Организация представляет собой систему, которая в результате процессов управления, переходит из вероятностной в детерминированную систему связи. Наиболее эффективными организационными системами являются детерминированные системы с возможностью изменения функций и структуры системы в зависимости от условий внешних и внутренних факторов.

4. Кибернетические и идеологические системы. Кибернетические, имеющие внешнюю цель развития, целенаправленное поведение. Идеологические, имеющие внутреннюю цель развития.

Кроме этого в различных научных дисциплинах, в теории организации используется следующая классификация организационных систем:

1. Любую организацию можно разделить на формальную и неформальную системы. Формальная система характеризует официальный статус элементов организации, их жесткое закрепление в иерархии реализации управленческих решений и соответствует формальной структуре организации. Неформальные системы основываются на прямых информационных контактах, а также на интересах и желаниях членов организации. В любой организации можно выделить конечное число формальных систем и бесконечное, постоянно меняющееся, число неформальных систем. Неформальные отношения могут как повышать эффективность системы, так и уменьшать.

1. Жесткие и мягкие системы.
2. Вертикальные и горизонтальны системы

По уровню иерархии системы классифицируются на:

1. Неживые: статистические структуры, простые динамические системы с заданным движением, кибернетические системы с обратной связью.

2. Живые: открытые системы с самосохраняемой структурой (уровень клеток), живые организмы с низкой способностью воспринимать информацию (уровень растений), живые организмы с более развитой способностью воспринимать информацию (животные), люди (самосознание, мышление, нетривиальное поведение), социальные системы, социальные организации (общество), трансцендентные системы (лежащие сегодня вне нашего сознания).

Все организации являются системами.

Таким образом в основе всех видов классификаций лежат характер и направленность организационных отношений, складывающихся в процессе производства, труда, социальной деятельности работников. Цель классификации - ограничить выбор подходов к отображению системы, сопоставить выделенным классам приемы и методы системного подхода, что должно привести к улучшению управляемости заданной системы.

**13. Основные понятия информации в построении организационных систем**

Под информацией понимается совокупность данных, которые могут служить для планирования, прогнозирования организационных систем.

Информация это то, что определяет действия или деятельность организационной системы, поведение которой контролируется достижением, доставленных целей. Информация это то, что лежит при подготовке управленческого решения, выработке и его реализации.

Энтропия это количественная оценка информации, полученной из проведенных исследований, наблюдений. Энтропия характеризует количество разнообразия (неопределенности), которая оценивает или поведение или число состояний объекта (монета имеет два состояния, кубик 6 состояний).

Увеличение энтропии - это разрушение информации, увеличение разнообразия и наоборот. Информация - это то, что ограничивает разнообразие, устраняет неопределенность, снижает энтропию.

Условия неувеличения энтропии - это способность организационной системы сохранять свое организационное состояние несмотря на постоянную тенденцию дезорганизации. Это условие открытой системы, которое постоянно взаимодействует с внешней средой, и наоборот, условия увеличения энтропии в изолированности системы от внешней среды.

Основные требования, предъявляемые к информации:

* достоверность, т.е. соответствие сведений самой системе своевременность
* полнота информации доступность сравнимость, количественная оценка

В любой организационной системе присутствует информационная система, которая определяет силу и направленность взаимодействия между элементами, направляет и распределяет информационные потоки и является содержанием и механизмом процесса управления. Информационная система пронизывает все функции менеджмента: планирование, координация, регулирование, контроль, мотивация

Суть коммуникационных процессов как формальной, так и неформальной структуры организации.

Информационную систему можно представить обобщенно в виде следующей формулы:

ЧТО? КТО? ГДЕ? КОМУ? С КАКИМ ЭФФЕКТОМ? С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ?

С точки зрения структурного подхода информационную систему можно представить как распределенную систему, модель реализации управленческого решения, т.е. совокупности необходимой информации на каждом уровне управления для реализации своих функций. По данным многочисленных исследований около 90% информационных потоков приходятся на внутренних потребителей и только 10% информации приходится из внешней среды или для нее. Одной из самых главных характеристик непродуктивной организации - это когда основной поток информации происходит путем передачи от служащего к служащему бюрократическая система). Для продуктивных организаций характерно установление информационных связей с потребителями.

**TO Лекций №05 (01.10.02)**

**Научные основы исследования организационных систем.**

В качестве основных направлений изучения организационных систем выделяются:

- внутренняя среда организации:

- внешняя среда организации.

Можно выделить следующие объекты (подсистемы) внутренней среды организации:

1.1. Техническая, производственная подсистема;

1.2. Технологическая подсистема (способ обработки ресурсов);

1.3. Кадровая подсистема;

1.4. Структура организации и структура управления;

1.5. Социальная подсистема, т.е. совокупность формальных и неформальных отношений, возникающих в организационной системе;

1.6. Финансовая подсистема - совокупность и направленность финансовых потоков;

1.7. Система материального и морального стимулирования, мотивация;

1.8. Информационная подсистема организации, представляющая собой совокупность информационных потоков и их распределение по структурам управления;

1.9. Маркетинговая подсистема организации. Маркетинг изучает изменяющиеся потребности как внутренней, так и внешней среды организации.

**14. Основные закономерности организационных систем.**

Организационная система определяется как совокупность взаимосвязанных и действующих элементов. Основными признаками таких систем являются:

1. Множество составляющих элементов.

2. Единство главной цели для всех ее элементов.

3. Наличие устойчивых взаимосвязей между элементами.

4. Целостность и единство элементов.

5. Наличие структуры и иерархичности.

6. Относительная самостоятельность, автономность элементов

7. Требования системы к необходимости управления.

Система может включать достаточно большой перечень элементов, которые является подсистемами. Подсистема это набор таких элементов, которые представляют собой автономную (подчиненную своим целям) деятельность. Например: экономическая, техническая, организационная, правовая и прочие подсистемы.

Совокупность отношений и взаимосвязей между элементами определяет такие важнейшие свойства и закономерности системы как:

1. Свойства связанности. Т.е. элементы смогут действовать только вместе друг с другом. В противном случае их эффективность резко снижается.

2. Организационная сложность. Это признак того, что добавление новой единицы вводит не только новые отношения этой единиц ко всем другим, но и изменяет отношения между всеми составляющими.

1. Целостность. Это свойство, при котором каждая часть системы соотносится с каждой другой частью, что изменение в некоторой части вызывает изменения во всех других частях и в системе в целом. Целостность и обособленность (связанность и суммативность) это полярные случаи одного и того же свойства.
2. Свойство эмерджентности (главное свойство организационных систем) - это проявление качественно новых свойств у системы, отсутствующих у ее элементов и нехарактерных для них

Можно выделить три основные закономерности этого свойства:

4.1. Свойства системы (целого) не являются суммой ее элементов (частей). Это свойство называется синергией.

4.2. Свойства целого зависят от свойств входящих в него элементов, частей.

4.3. Объединенные в систему элементы могут терять свойства присущие им вне системы или приобретать, или получать новые.

Из этих свойств вытекает основной закон организации - закон синергии, заключающийся в том, что сумма свойств (потенциалов, энергии качеств) организованного целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов. Эффект синергии возникает за счет взаимного участия, взаимодействия элементов эффективного управления.

Главная задача менеджмента с точки зрения теории организации - поиск способов наращивания синергетического эффекта.

**15. Типы управлений организационными системами.**

Подходы, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

2.1. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

2.2. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

2.3. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Рассматривая организацию как организационную систему взаимосвязанных частей и совокупности отношений между элементами, выделяются два подхода к изучению систем управления:

1. Рассмотрение организаций с точки зрения ее функций.

2. Рассмотрение организаций как структуры, обеспечивающей реализацию функций.

В связи с данной классификацией можно выделить два основных типа систем управления: механистическая и органическая.

**Механистическая система управления:**

1. Основана на формальном разделении труда и четких операций.

2. Общие цели разлагаются на частные подзадачи, выполнение которых не зависит от решения общих задач

3. Операционные задания (задачи) задаются жестко в терминах конкретного выполнения.

4. В структуре управления преобладают вертикальные потоки информации.

5. Контроль и наиболее важная информация концентрируется ближе к вершине иерархии управления.

6. Выполнение всех видов работ не зависят от персональных качеств работников. Работники взаимозаменяемые.

**Основной закон Мэрфи**

Если какая-нибудь неприятность может произойти, она случается.

**Следствия**

1. Все не так легко, как кажется;

2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете;

3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше;

4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая;

5. Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему;

6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо еще сделать раньше;

7. Всякое решение плодит новые проблемы.

Органическая система управления: Она направлена на максимальное высвобождение человеческого потенциала.

Свойства органической системы управления:

1. В системах управления отсутствует жесткое распределение обязанностей, задач, ответственности и целей. Происходит их постоянное перераспределение и корректировка.

2. В структуре управления, управленческих решений иерархия нарушается. Преобладают над вертикальными горизонтальные коммуникации и неформальные связи.

3. Регламентация работ низкая, основная ставка на исполнительность, инициативу и мотивацию.

4. Главным в управлении и организации делается на развитии персональных качеств работников, их творческого потенциала.

Органическая система управления наиболее эффективна для высоко динамичных организационных систем, адаптивных организаций.

**16. Методика и техника исследования в теории организации**

Всеобщая организационная наука (тектология) Александра Александровича Богданова явилась первым научным сочинением, специально посвященным вопросам организации, в котором автор сформулировал основные положения теории организации. Дадим определение тектологии. В буквальном переводе с греческого тектология означает “учение о строительстве”

Методы тектологии:

- общие: индукции (от частного к общему, от фактов к гипотезе), дедукции (от общего к частному, от гипотезы к теореме), аналогий (конкретное знание переносится на наименее изученный предмет),

- специализированные: математические, статистические, логические, абстракций, экономические и др.,

- организационные: подбора (аналогия с отбором в учении Ч. Дарвина. Подбор - универсальный регулирующий механизм, определяющий развитие комплекса и его приспособление к среде), ингрессии (связывание элементов в систему, комбинирование, “клей”), дезингрессии (дестабилизация системы, распадение, “растворитель”). Организационные методы являются общими для всех наук: естественных, общественных, экономических. Все методы наук, по сути, организационные

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**17. Структура управления организацией.**

В организационной системе функция исследуется и понимается как предназначение, цель деятельности организационной системы СТРУКТУРА! Потенциал системы обеспечивает выживаемость организации, ее существование.

Менеджмент, чаще всего, занимается совершенствованием организационной структуры, т.е. распределением , размещением ресурсов максимально обеспечивающих эффективность организации .

Построение совершенной функция управления, - ее реализация требует определенного рассмотрения как самой организации так и ее управляющей системы.

Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, подсистемами, структура управления создает механизм координации, обеспечивающих эффективное достижение общих целей и задач организации. Как правило, мероприятия по усовершенствованию состава самой организации вызывают изменения и в самой структуре управления.

**Что есть «СТРУКТУРА»?**

Структура управления - упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организационных систем. В ней выделяют

1) элементы связи уровни

2) отношения между элементами поддерживается на основе связей, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и является, как правило, одноуровневым.

Вертикальные связи - связи подчинения, необходимость которых возникает при иерархии управления

3) кроме этого, в состав с разделение управленческого труда связи могут иметь линейный и функциональный характер

Линейные связи отражают движение информации управленческих решений между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации (директор):

- большая сфера влияния, больше объем решений.

- может быть не всегда компетентным

Функциональные связи. Им место по линии движения информации управленческих решений, по функциям управления.

Специализация в очень узкой области знаний.

Все структуры управления отражают степень распределения управленческих решений по видам и уровням связей.

Структура управления может рассматриваться как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

В соответствии с этим построение организационной структуры требует: анализ и группировка всех видов работ по функциям, целям и задачам формирование соответствующих подразделений, подсистем и исполнителей установление полномочий по принятию решений и видов связей между элементами формирование систем информации и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решения по вертикали и горизонтали

Структура управления - структура управленческого решения. Понятие управленческого решения, тесно связано с понятием власти в организации, которая рассматривается в менеджменте как право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

**18. Характеристика системы управления.**

Наиболее важные моменты, характеризующие структуру управления: сложность, **уровни формализации и централизации, механизмы координации.**

**Сложность** организационной структуры управления определяется по количеству подразделений, подразделяющихся на уровни иерархии. Эти параметры в организациях могут значительно отличаться в зависимости от принятого разделения работ (дифференциации) и характера взаимосвязей между ними. В теории менеджмента выделяют три формы дифференциации: **горизонтальную, вертикальную и пространственную.** Горизонтальная дифференциация устанавливает степень горизонтального разделения работ по их однородности тем знанием (квалификацией), которое требуется для выполнения задач и работ. Чем больше требуется организации работников с разными знаниями и умениями, тем более сложная становится организация.

Вертикальная дифференциация характеризуется числом уровней иерархии в управлении организации. Чем больше уровней между высшим менеджментом и исполнителями, тем более сложными становятся коммуникации, тем труднее координировать управленческие воздействия.

Пространственная дифференциация отражает географическое расположение заводов, филиалов, подразделений и служб организации. Чем больше части организации удалены друг от друга, тем сложнее обеспечивать реализацию управленческого решения, координацию и контроль.

**Формализация** характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей. Другими словами, формализация характеризует степень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителя, указывая им на то, как и что делать. Большая формализация характерна для организаций, где работы носят повторяющийся, рутинный характер. Самая высокая степень формализации характерна для бюрократических типов организаций.

**Централизация** характеризуется степенью концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает в какой степени члены организации привлекаются к выработке управленческого решения. Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на события и управленческие решения. Критерии, по которым можно определить реальный уровень децентрализации в управлении организации связаны с оценкой уровня отношений между исполнителями и менеджерами.

**Координация** основывается на использовании механизмов интеграции (объединения разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали (цепляя элементы структуры одного уровня), так и по вертикали (распределение системы прав сверх) вниз). Горизонтальная интеграция достигается установлением связей, которые могут носить как формальный так и неформальный характер.

Развитие и совершенствование горизонтальных связей важнейшая задача практической менеджмента. Так как именно такие связи позволяют принимать больше эффективны: решений, перерабатывать больше информации, не загружая вертикальную информационную систему.

ВЫВОД: связь структуры управления с целями, функциями и процессом управления людьми свидетельствует об огромном влиянии на все стороны жизни организации.

**19. Принципы формирования структур управления.**

В теорий менеджмента выработаны основные подходы и принципы по проектированию и формированию структур управления:

1. Прежде всего структура управления должна соответствовать целям и задачам организаций, т.е. должна быть подчиненной решению структуры организации.

2. Структура управления должна соответствовать функциональному разделению задач и полномочий работников управления.

Необходимость соблюдения принципов соответствия масштабам управляемости, т.е. числа подчиненных руководителям. В соответствии с современными требованиями менеджмента можно констатировать тенденцию к решению уровней иерархии и увеличению масштаба управляемости за счет информационной вооруженности, и профессиональной подготовленности менеджеров.

**Система** – это целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправленной деятельности. Среди её основных признаков следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определённой **структуры** и т.д. Вместе с тем система имеет свойства, отличные от свойств своих элементов. Всякая система, в общем виде, имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь.

В настоящее время в составе системы управления организации выделяют следующие подсистемы:

- структура управления;

- техника управления.

- функции управления.

- методология управления

Организационная структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают себя соответственно:

- функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, профессионализм персонала;

- компьютерную и оргтехнику, мебель, каналы передачи информации (сети связи), систему документооборота.

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Методология же включает в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

**20. Формирование иерархических и бюрократических структур управления.**

Структура управления зависит от внутреннего строения организации к необходимости постоянной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Первый подход предполагает совершенствование внутренней структуры и организации за счет оптимизации координации и разделения труда, а также совершенствования (рационализации) управления, т.е. главное внимание уделяется разделению работ на отдельные функций и соответственно определение ответственности и полномочий предоставляемым работникам. На этой основе создавали так называемые формальные структуры управления, которые известны под названием иерархические и бюрократические (это разные уровни управления по общности их функций).

Назовем типовые принципы, на которых основывается проектирование иерархических структур управления:

1. Четкие вертикальные линии распределения прав, идущие сверху вниз (цепь команд);

2. Единоначалие, в соответствии с которым каждый работающий в организации не должен иметь более одного непосредственного руководителя;

3. Соответствие прав и обязанностей каждого звена;

4. Абсолютная ответственность руководителей за действия своих непосредственных починенных;

5. Делегирование полномочий как можно ниже по управленческой вертикали;

6. Специализация работ с выделением одной основной функции для каждого работника;

7. Ограничение сферы контроля (масштаба управляемости).

**Одной из основополагающей позиций теории управления является формирование бюрократических структур управления. Концепцию такой структуры управления, сформировал Макс Вебер.**

**Главное положение его теории заключается:**

* необходимость для эффективного управления формирования нормативной модели рациональной бюрократии;
* иерархическая структура основывается на власти, на способности получения эффективных результатов путем применения комбинаций угроз и санкций; права менеджера трактовались как способность получать результаты путем распоряжений, которые подчиненные считают законными и обоснованными, они как бы соглашаются выполнять требования руководителя в обмен на получение определенных выгод, т.е. у работников должна сформироваться вера в порядок и правила.

**Так же можно выделить основные принципы, лежащие в основе его концепции (бюрократической):**

* осуществление руководства на непрерывной и постоянной основе; необходимость четкого разделения труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных сотрудников по каждой должности;
* иерархичность, многоступенчатость управления при котором нижестоящий уровень подчиняется и координируется вышестоящим, т.е. иерархическая структура представляет собой служебную лестницу переход по которой четко и жестко формализован, последователен;
* наличие формальных правил, шаблонов поведения каждого звена управления, обеспечивающих одинаковый подход к выполнению менеджерами своих функций и задач;
* дух формальной обязанности с которым руководители выполняют свои обязанности;
* необходимость организации найма на работу и поиска соответствующих специалистов.

Бюрократические структуры управления представляют собой стержень, основу любого государственного устройства, так как они обеспечивают преемственность, повторяемость, верифицируемость, проверяемость. Однако бюрократические структуры управления становятся неэффективными в коммерческих динамических организациях.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы.

**21. Формирование органических (маркетинговых) структур управления.**

Данный подход характерен для изучения и выявления связей организаций с внешней средой и ее изменениями. В современном менеджменте предпочтение отдается более гибким формам построения отношений людей в организациях, что означает отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов, сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом. Этот тип структуры получил название органического и его тайной характеристикой является групповая и индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат. При таком подходе отпадает необходимость глубокого разделения труда по видам работ, а между участниками процесса управления возникают отношения, которые определяются не структурой, а характером решаемой проблемы. Поэтому в основе данного подхода лежат следующие принципы:

1. Ориентация на проблемы и возможности.

2. Снижение до минимума иерархии.

3. Полицентризм, т.е. множественность лидеров деятельности в зависимости от решаемых проблем.

4. Высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом.

5. Ориентация на культуру взаимоотношений, на кооперацию, взаимную информированность, самоуправление и самоорганизацию персонала.

Маркетинговый подход предполагает изучение динамики внешней среды в зависимости от которой формируется соответствующая структура управления.

Органические структуры наиболее эффективны для малого бизнеса (венчурные фирмы).

Для современных управленческих структур необходимо сочетание иерархических моделей (контроль, управляемость) и органических (удовлетворение потребностей рынка, экономичность структур, повышение организационной культуры).

Процесс существования органической системы -это процесс непрерывного самоотрицания, т.е. отрицания системой тождества с собой. Именно поэтому органическая система оказывается способной к изменениям в направлении целостности. Она воспроизводит себя в каждый следующий момент своего существования отличной от себя же самой в прошлом, т.е. отрицает тождество с собой или самоотрицается. Это основание ее изменений, ее развития.

**22. Уровень централизации и децентрализации.**

Соотношение между централизацией и децентрализацией определяет распределение прав принятия решений по вертикали управления.

Высокий уровень централизации предполагает сосредоточение прав у руководителя, полностью отвечающего за организацию. Централизация решений в сложных (больших) организациях не дает возможности быстрого приспособления к изменениям внешней среды, меняющимся потребностям клиентов.

Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на изменения внешней среды, т.е. к управленческому решению привлекается большее число

участников, что повышает качество управленческого решения.

Способы объединения людей, а также усилий отдельных структурных составляющих в целостную систему, представляют собой механизмы координации и кооперации, что является важнейшими функциями менеджмента;

В настоящее время кооперация чаще всего достигается в результате описания задач и работ, составления планов, формирования групп, подразделений, назначения координаторов.

**23. Основные виды организационных структур**

**1 .Линейная структура.**

Сущность линейной структуры управления является прямое подчинение работников руководителю, решающему все проблемы группы, т.е. прямое подчинение, которое осуществляется в виде прямых управленческих решений. При этом труппа сотрудников или работников м.б. как однородной, так и разнородной, при этом они равны между собой. Наиболее распространена данная структура в сфере деятельности небольших организаций с законченным циклом трудового процесса и численностью работников не более 15 человек. При большем количестве работников трудно осуществлять управление ими.

Сущность линейного руководства заключается еще и в том, что руководитель несет полную ответственность за своих сотрудников. В этой связи предъявляются высокие требования к личности руководителя, его уровню профессионализма и компетентности.

*Достоинства и недостатки линейной структуры.*

Достоинства: высокий уровень централизации (руководитель пишет, что кому надо сделать, сотрудник получает четкую команду) предполагает быстроту, оперативность принятия управленческого решения; четкость в осуществлении функций контроля; влияние руководителя на социальные и социально-психологические отношения в группе.

Недостатки: высокие требования к руководителю (трудно найти такого руководителя, уровень профессионализма дается только большим опытом); трудность перемещения, замены руководителя; перегрузка руководителя управленческими решениями; низкая адаптивность организации (компетентности) к внешней среде; отсутствие эффективных механизмов участия работников в принятии решения.

**2. Обладает всеми достоинствами и отсутствием недостатков линейной структуры Линейно-штабная структура.** При руководителе создается штаб, задачей которого является подготовка предварительных решений группой специалистов, профессионалов по разным сферам деятельности организации (руководитель не обязан быть «глубоким» специалистом в отдельных вопросах). Пример - военная структура.

Одной из особенностей данной структуры является отсутствие ответственности сотрудников штаба за подготовленное решение.

Дополнительное достоинство данной структуры - более высокий уровень качества подготовки и принятия управленческого решения.

Недостатки: увеличение согласований, времени принятия управленческих решений; при развитой линейной структуре возникает проблема согласования процессов подготовки и принятия решения между различными штабами.

В организации м.б. несколько различных ячеек линейных структур. Поэтому, чтобы принять какое- то решение, в штаб должны придти документы из различных ячеек, эти документы должны быть обработаны, переданы руководителю, он должен принять решение, а это решение как правило связано в с другими видами деятельности, отсюда бесконечный бюрократический поток перемещений из одного звена в другое.

**3. Линейно-функциональная структура.** В этих структурах попытка избавиться от недостатков функциональных структур. Линейно-функциональная структура основывается не только на выделении отдельных функций руководителя, но и в создании дополнительных структур под каждого руководителя, основанных на: линейных схемах управления (У главного бухгалтера есть отдел бухгалтеров).

Достигается большая продуманность, качественность решения. При этом от руководителя того или иного звена уже не требуется знания всего трудового процесса. Гл. бухгалтер совсем не должен знать химическое производство. Точно также и менеджер должен только продвигать конечный продукт на рынке. Т.е. существует узкая специализация руководителей. Кстати сказать, гл. бухгалтер совсем на обязан знать все тонкости бухгалтерского дела. Его обязанность хорошо организовать процесс и управлять им.

Существует целевой и дифференцированный принцип подготовки специалистов. Наша система образования готовит специалистов широкого профиля. Западно-европейская система образования основа на дифференциации и готовит узкоспециализированных специалистов. В этом есть и достоинства и недостатки.

Достоинства линейно-функциональной структуры:

* высокий уровень специализации, возможность установления информационной контроля по каждому направлению деятельности;
* использовать преимущества линейной структуры в условиях функциональной разделения управленческого труда. Под руководителями отдельных звенье] (бухгалтерия, маркетинг, транспорт) линейные структуры.

Недостатки:

* медленное реагирование управленческих структур на изменения внешней среды  
  поведение потребителей;
* противодействие инновационным (новшество) изменениям;
* отсутствие гибкости взаимоотношений аппарата управления из-за высокого уровня формализации;
* бюрократический тип управленческого решения.

**4. Диагональная структура управления.** В связи с изменением требований внешней среды, ростом организаций, диверсификации их деятельности и повышения уровня конкуренции заставляет менеджмент сконцентрировать свои усилия на создании организаций, ориентированных на потребителя. В менеджменте подход к перестройке и формированию структур, основу которых составляет видение в составе организаций производственных отделений (подразделений) как самостоятельных объектов управления (отделения - дивизий). Ключевыми фигурами в управлении организациями с диагональной структурой управления становятся руководители подразделений.

Структура строится по одному из следующих критериев:

* по выпускаемой продукции (услуга) (булочная, гостиница, холодильники);
* по видам и типам рынков, с ориентацией на потребителя - потребительская или рыночная специализация ( Самсунг вьшускает телевизоры, телефоны и др и каждое производство ориентировано на своего потребителя и руководителями становятся независимые друг от друга менеджеры, они подчиняются только головному совету);
* по географическому, пространственному признаку, т.е. разбиение происходит на основе локализации отдельных регионов, стран, частей света. Например производство табачной продукции на севере, юге, востоке и западе одной фирмой учитывает специфику потребления определенных видов продукции в конкретном регионе.

Достоинства:

наибольшая приближенность к потребителю;

независимость, минимизация риска от возможных неудач в коммерческой и производственной деятельности;

возможность создания эффективных локальных информационных систем; свобода руководителей подразделений в выборе организации производства и сфер производственной деятельности.

Недостатки:

* Сложность в обеспечении централизации (змей с 7-ю головами, трудно координировать работу между собой; между отделениями, которые разнесены территориально);
* сложности в подборе и расстановке управленческих кадров, менеджмент (назначить местного или послать кого-то в длительную командировку);
* сложности формирования и координация реализации стратегических, тактических и оперативных планов.

**5. Матричная структура управления**. Наиболее связана с инновационными, маркетинговыми требованиями внешней среды. Особенное распространение данная структура получила в научно-исследовательских организациях и венчурных организациях. Результатом внедрения таких структур стало выделение в составе организации полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного задания. (Из каждого отдела взяли по несколько нужных людей для какого-то нового проекта. Формально они подчинены старому начальнику). Особенностью данной структуры является двойное подчинение работника (руководителю проекта и руководителю функциональной службы).

Достоинства:

- высокая направленность конечного продукта, конечной деятельности) на потребителя, удовлетворение его запросам;

- целостный характер деятельности (делаем конкретный костюм для конкретного человека, чтобы он его удовлетворял);

- участие в трудовом процессе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;

- высокий уровень социально-психологических отношений, совместимости членов трудового коллектива, участие всех работников не только в подготовке к решению, но и в его результате

- справедливое распределение стимулирующих факторов между сотрудниками;

- высокая эффективность в соотношении времени и ресурсов, выделяемых для достижения конечных целей (набираю сам сотрудников для своего проекта, эффективность достижения конечного результата).

Недостатки:

* возможные конфликты между руководителями функциональной группы и  
  матричной структуры;
* возможная дисквалификация привлеченных сотрудников по отношению к своей основной профессиональной деятельности;
* отсутствие контроля между распределением заданий функциональных и матричных структур;
* отсутствие контроля за поведением исполнителей;
* отсутствие социально-экономических критериев в оценке конечной деятельности данных структур;
* ослабление действующих функциональных служб за счет отбора наиболее квалифицированных специалистов.

**6.** Хоть это и не совсем верно, но можно рассмотреть еще и **Бригадная форма организации труда.** Суть заключается в определении замкнутого, конечного продукта, определении его стоимости, роли и месте в производственном процессе, а также установления жесткой материальной связи между достижением этих результатов. Бригадная форма ограничена численностью бригады и составляет не более 30 человек.

Основные требования, предъявляемые к бригадной организации труда: автономная работа бригады, в состав которой входят исполнители разного уровня (менеджеры, инженеры, рабочие), полностью отвечающие за работу и получающие вознаграждение за конечный результат деятельности; самостоятельное принятие решений и координация работ с другими бригадами; замена жестких связей на гибкие, т.е. возможность привлечения в бригаду работников других подразделений.

**24. Законы организационных структур.**

1. Закон самосохранения

2. Закон развития

3. Закон синергии

4. Закон информированности

5. Закон гармонии

6. .Закон анализа синтеза

Суть всех этих законов одна та же это те реальные законы любой организационной системы, которые определяет жизнестойкость организаций, ее направленность. Это азбука всей науки менеджмента. Нельзя управлять законами, происходящими в естественном мире, но учитывать их в своей практике необходимо.

**1. Закон самосохранения,**

Каждая организационная система стремиться сохранить себя (выжить), используя для этого всю совокупность и комбинацию внутренних и внешних ресурсов, т.е. максимизировать свой совокупный потенциал.

Когда создается организация, то у нее существуют как внутренняя цель, которая позволяет организации соответствующим образом функционировать внутри самой себя, так и внешняя цель, которая наиболее важна и которая определяет на сколько данная организация способна удовлетворить внешние потребности среды. Т.е. для того, чтобы организация выжила, она должна быть кому-то нужна, должна быть востребована внешней средой. Это необходимое условие. Достаточным же условием является способность так сгруппировать свои внутренние ресурсы, чтобы организация достойно могла проявлять себя во внешнем рынке, т.к. она не обособлена, а находится во взаимодействии с такими же организациями. (На примере человека: либо человек совершенствуется изнутри, либо приспосабливается к внешней среде путем изучения свойств этой внешней среды.). Организация может потерпеть кризис, когда ее внутренняя структура была неустойчивая и совокупность ресурсов не обеспечивала выживаемость организации или же когда внешняя среда была настолько сильна, что организация не смогла соответствующим образом адаптироваться. В организационной системе происходит разбиение на 2 подсистемы: управляемая и управляющая. Это деление объективно необходимо для выживания организации, и предполагается, что управляющая подсистема возьмет на себя функцию самосохранения, т.е. дирекция или высший менеджмент занимаются обеспечением этих условий. ( На примере человека: таковыми являются наши знания, опыт, ум).

К компонентам **внутренней** среды организации относятся следующие ресурсы:

1) Персонал (уровень профессиональной и квалификационной подготовки, культурный и образовательный уровни).

2) Техническая и технологическая подсистема организации (производство, оборудование и т.п.) Материальная основа существует как в банке так и в туристической фирме.

3) Социальная среда (условия труда, организация труда). Приятнее работать в хорошо оформленном офисе на хорошо оборудованном рабочем месте.

4) Уровень социально-психологических отношений в коллективе (конфликтность, взаимопомощь, удовлетворенность работой). Организация без конфликтов не бывает. И если оно есть то необходимо управлять ими, т.к. конфликты могут привести не только к отрицательным, но и к положительным последствиям.

5. Управление финансовыми потоками (показателями финансовой и бухгалтерской отчетности), т.е. на сколько; рационально и оптимально будут распределены финансовые н потокиi настолько и зависит совокупный потенциал организации)

6) Подсистема материального и морального стимулирования, подсистема стимулирующей мотивации (программа долгосрочного мотивирования: работников, управление статусным положением, карьерой и т.п., т.е. что надо сделать, чтобы в данной организации было престижнее работать, чем в аналогичной).

7) Структура управления организацией (способ построения организационной структуры, подготовка и реализация управленческого решения).

Информационное обеспечение организации (система информации, информационные потоки). Одной из основных причин существования менеджмента является недостаток ресурсов в организации**.** Задача менеджмента заключается в том, чтобы не просто совершенствовать каждую из этих систем в отдельности, а найти способ комбинаций этих различных ресурсов для достижения максимального потенциала, т.е. менеджер за счет своей компетенции, своих знаний сможет скомбинировать недостаток ресурсов и уменьшить уязвимость организации.

**Внешние факторы организационной системы:**

1) Уровень конкурентной среды (степень конкуренции, маркетинговвая деятельность

2) Уровень научно-технического прогресса, инноваций.

3) Политическая среда организации

4) Экономические мотивы

5) Уровень законодательства (налогового, арбитражного, административного и т.д.)

6) Уровень образовательной и культурной среды

7) Факторы международной политики и макроэкономики

***Закон самосохранения организации является основополагающим и все другие законы как общие так и специфические предназначены для его реализации.***

***2.* Закон развития.**

Каждая организационная система стремится достичь своего максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организации. Основные этапы:

* Возникновение
* Развитие
* Стабилизация
* Совершенствование  
  Упадок

Для закона развития более важным является понимание процесса развития.

Проблемами развития занимается философская наука - диалектика. Основные законы диалектики: закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные, закон отрицания отрицания.

Развитие бывает прогрессивным и регрессивным.

Прогрессивное развитие - переход от низшего к высшему, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному.

Прогресс и регресс как изменения в организациях носит целостный характер, они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Т.е. без прогресса нет регресса.

Организационные изменения, развитие в организации не имматентны, т.е. не присущи организации.

**5. Закон единства анализа и синтеза.**

Под анализом понимается разбиение целого на такие составные части, чтобы при их обратном объединении образовывались новые формы целостности. Также под анализом понимается разбиение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, а также компонентов для получения совокупного эффекта. Под синтезом понимают такое соединение, когда из простых составляющих получается такое : объединение, которое может не равняться составляющим ( эффект энерджентности).

**Формулировка законов:**

Каждая организационная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или последовательности выполняемых функций. В процессе реализации данного закона происходят изменения:

1)за счет постоянных совершенствования структур управления и организаций;

2) за счет изменения влияния условий, факторов внешней среды

Основы для получения реального состояния организационной системы, а также определение факторов внешней среды в менеджменте используются методы исследования систем управления, т.е. построение экономико-математических моделей поведения организаций.

В совершенствовании систем управления анализ обычно предшествует синтезу. Однако, при проектировании организаций встречаются случаи когда синтез предшествует анализу. Например при моделировании вариантов построения холдингов, финансово-промышленных групп. В этом случае сначала объединяют несколько компаний или подразделений и оценивают результаты совместной работы. Если эти результаты не удовлетворительные, то происходит новое объединение с последующей конечной оценкой. Таким образом анализ в теории организации включает две основные процедуры:

1) разбиение целого на части;

2) улучшение функционирования каждого из этих частей. Синтез также включает две процедуры:

2.1) согласование характеристик выделенных частей и объединение их в одно целое

2.2) анализ как процедура улучшения характеристик выделенных частей организации и согласование этих характеристик в большей степени относится к теории менеджмента, а разделение и объединение - непосредственно к теории организации.

При анализе - синтезе необходимо учитывать степень зависимости частей друг от друга. При этом возможно три варианта:

1) выделенная часть слабо зависит друг от друга, но сохраняет свои главные свойства

2) выделенные части зависят друг от друга и при разделении теряют основные свойства, которые необходимо в дальнейшем учитывать

3) выделенные части сильно зависят друг от друга и при их разделении теряют основные свойства, т.е. становятся неспособными выполнять свои основные функции.

Таким образом, при объединении целого из составляющих необходимо учитывать степень будущей зависимости частей друг от друга.

Как и в случае разделения учитываются три возможности при объединении:

1) объединяемые части слабо зависят друг от друга и они не улучшают функционирование объединяемых частей в рамках целого

2) объединяемое участие зависит друг от друга и при объединении могут несколько усилить или ослабить функционирование объединяемых частей в рамках целого (синергитический эффект)

3) объединяемые части зависят друг от друга и при объединении могут существенно влиять друг на друга (синергитический эффект)

**6. Закон пропорциональности композиции.**

Каждая организационная система в процессе своей деятельности стремится приобрести, создать или сохранить свои организационные структуры. В процессе функционирования организационная система за счет управляющих воздействий старается перегруппировать, настроить, соотнести свои ресурсы, чтобы получить максимальное значение совокупного потенциала. Процессы дисгармонии, т.е. непропорциональности в функционировании и развитии уменьшают положительный эффект синергии, а также может привести к кризисным явлениям.

Закон: неорганизованность можно рассматривать как оптимальную структуру, т.е. такое соотношение ее составляющих, которое в максимальной степени реализует заданный потенциал. В таком случае адаптивность (приспособляемость) организационной системы рассматривается как оптимальное соотношение удовлетворения функций организации. Закон пропорциональности наиболее ярко отражается в бизнес-плане предпринимателя или бизнес-проектах. Именно соотношение основных выходных параметров и входных ресурсных позволяет оценить степень реализации функций, целей организаций. В этих планах обязательно присутствуют оценки соответствия заявленных целей и возможностей, из пропорции. В самом общем виде вопросы планирования должны рассматриваться с точки зрения закона пропорциональности.

**25. Специфические законы организаций.**

В организационной системе в процессе функционирования приобретают индивидуальный особый характер проявления. Это связано прежде всего с уникальным набором факторов внешней и внутренней среды. Если функциональная цель организационных систем имеет, как правил, идентичный (одинаковый) характер, то способы обеспечения, механизмы реализации всегда носят характер особых, специфических.

Специфические законы:

**1. Закон своеобразия.** Для каждой организационной системы существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления.

Любое предприятие имеет некоторые особенности в использовании технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, особенности организационной культуры и характера взаимоотношений (климата). Эти особенности определяют организацию как некое социальное общество со своим населением, территорией, иерархией.

Задача менеджмента состоит в использовании предоставленных ей ресурсов в целях достижения главных стратегических функций.

ВЫВОД - Для достижения оптимальности результата менеджмент должен:

1) получить достоверную информацию о деятельности данной организации;

2) выявить имеющиеся факторы влияния, воздействия;

3) определить способы управления имеющимися ресурсами и в частности социальными;

4) осуществлять процессы управленческого воздействия в режиме мониторинга данных факторов;

**2. Закон социальной гармонии.** В каждой организационной системе развитие социальной сферы, учет человеческого фактора влияет на эффективность деятельности организационной системы.

Основные механизмы данного закона:

1) снижение конфликтности в организации;

2) соотношение уровня удовлетворенности трудом (работников);

3) повышение трудовой активности;

4) участие работников в управлении

5) совершенствование информационных (коммуникативных) связей как по вертикальной, так и по горизонтальной системе построения организации;

6) повышение совокупного потенциала организации за счет более высокого уровня маркетингового соответствия.

**3. Закон стабильности.** Для каждой организационной системы выбираются такие уровни динамического состояния, которые обеспечивают максимальное значение эффективности организации в соответствии с временными, производственными, о чаш финансовыми и прочими характеристиками организации.

Основные принципы статического состояния организации:

1. принцип приоритета цели в системе взаимодействия: цель, задача, функция, структура, персонал. Наивысший приоритет должна иметь цель.

2. принцип приоритета организации над структурой;

Принципы динамического состояния организации.

1. Принцип приоритета персонала в системе: цель, задача, функция, структура персонал. Приоритет должен быть персонал, структура, функция, задача, цель.

2. приоритета структуры над функцией, т.е. в условиях изменения, динамики организационная система адаптируется к внешней среде в первую очередь за счет изменений структуры.

**26. Характер отношений людей в развивающейся рыночной экономике, механизм доверия в экономике и в организации**

Характерными чертами рыночной модели являются: 1) свобода экономических субъектов, 2) свобода выбора деятельности субъектом, 3) свободное ценообразование, 4) совершенная конкуренция как форма существования экономических субъектов, 5) прибыль как основная цель деятельности экономических субъектов.

Специфика межкультурной коммуникации заключается в том, что в ней определяющим становится эмпатический подход, т.е. мысленное, интеллектуальное и эмоциональное проникновение во внутренний мир другого человека, в его чувства, мысли, ожидания и стремления. Эмпатия основывается на предположении, что в одинаковых обстоятельствах все люди переживают одинаковые чувства и ощущения и это позволяет им понять другие точки зрения, идеи и различные культурные явления. На этом основании возникает способность человека представить себя на месте другого человека, принять его мировоззрение, понять его чувства, желания, поступки. Здесь все основывается на опыте другого человека, а не нашем собственном. Основные характеристики эмпатии: внимательно слушать, что тебе говорят; стремиться понять, как чувствуют себя другие люди; иметь искреннюю заинтересованность в том, что должны сказать другие; проявлять сочувствие к нуждам других людей;   
обладать способностью понимать точку зрения другого. В психологии существуют специальные методы, с помощью которых можно повысить чувствительность людей к переживаниям друг друга. Одним из них является метод подстройки, который часто интуитивно применяют многие люди, пытаясь понять coстояние другого человека. Он заключается в том, что нужно noпробовать максимально близко подстроиться к партнеру через подражание его внешнему поведению: принять подобную его позу, перенять свойственный ему в данный момент темп речи и т.п. Если удается это сделать, то открываются его переживания и возникает чувство понимания партнера.

Отношения доверия в системах управления складываются и раз­виваются последующим направлениям:

* доверие населения проводимым экономическим реформам;
* доверие граждан различным финансово-экономическим инсти­тутам (банкам, компаниям, фондам, кредитным учреждениям и т. д.);
* доверие государственных органов власти частным институтам;
* доверие граждан и предпринимателей государственным регули­рующим органам;
* доверие частных структур друг к другу;
* доверие между партнерами деловых отношений;
* доверие работников к руководителям и руководителей к работ­никам;
* доверие руководителей друг к другу;
* доверие между структурными подразделениями организации.

В каждой организации доверие должно предопределять взаимо­отношения между коллективом работников и высшим управленчес­ким персоналом для эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, поз­воляет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, выработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

**27. Мотивация. Понятие организационного поведения и организационной культуры**

Для более эффективной работы персонала в организации обязательна его мотивация.

Мотивация представляет процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении потребности. Потребность - это ощущение человеком недостатка, отсутствия чего-либо. Для побуждения работника к действию, менеджеры используют вознаграждение: внешнее (денежное, продвижение по служебной лестнице), и внутреннее (чувство успеха). Процессуальные теории мотивации основаны на элементах психологии в поведении людей.

**Культура фирмы** (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

**Культура предпринимательства базируется на двоякой основе (2 точки зрения):**

1. Независимая переменная (ценности, нормы, принципы, образы поведения устанавливаются, превносятся сверху);

2. Зависимая переменная - к-ра предприятия развивает свою собственную динамику, а динамика может быть как положительной, так и отрицательной - к-ра рождается внутри предприятия, корректируется, свойственна для организации с определенным стилем управления.

**Факторы, влияющие на формирование к-ры организации:**

1. классовая, этическая, расовая;
2. хар-р и содержание труда;
3. система стимулов.

**Принципы формирования организационной к-ры:**

Организационная культура - это комплекс разделяемых работниками фирмы мнений, эталонов поведения, символов, отношений и способ ведения бизнеса, обусловл. индивидуальной компанией в большей степени.

1. стратегическая кадровая политика. Она должна учитывать влияние Среды, окружающей предприятие: политика, эк. ситуация;

2. общественное развитие и изменения в человеке представляет особую важность;

представление о ценностях сотрудников - фундаментальная основа деятельности фирмы, должна учитываться при формировании кадровой политики;

3. изменения ценностей должны быть распознаваемы заблаговременно.

**28. Конфликты, их значение в деятельности организации. Стиль руководства и типы руководителей.**

**1. Руководитель организации -** это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.

**Стиль руководства -** это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Выделяется автократичный, демократичный и либеральный стиль руководства. Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление. Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами.

В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Лайкерт выделяет четыре разновидности стилей руководства: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии.

**2. Конфликт -** это несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц

**Организационные конфликты и их разрешение.** По очевидным при­чинам конфликт, связанный с проектным управлением, неотделим от организационных неувязок более общего характера, которые нередко возникают в линейно-функциональных организациях, поскольку про­ектная группа является подсистемой более крупной организации. Можно условно разделить организационные конфликты, связанные с проектным управлением, на две категории: 1) конфликты, связан­ные с организационными изменениями; 2) конфликты, связанные с концентрацией специалистов различных областей знаний в одной группе для осуществления деятельности, имеющей ограниченную про­должительность.

У конфликтов может быть несколько причин: распределение ограниченных ресурсов, зависимость выполнения задачи от других людей, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации.

Руководитель проекта должен организовать согласованную ра­боту различных специалистов, которые в данном случае сталкива­ются с трудностями приспособления к новым рабочим взаимоотно­шениям в условиях динамичной проектной группы. Нередко возни­кают конфликты, связанные как с координацией работы участни­ков проекта, так и с выявлением их личного вклада в общие резуль­таты работы группы. С образованием проектных групп в организа­ции происходит перераспределение полномочий и ответственности. Нередко складывается положение, когда руководитель проекта отве­чает за важное направление работы организации, в то время как функ­циональный руководитель сохраняет ответственность только за обслу­живающие функции. На исполнительскую деятельность усиливается давление проектной группы, члены которой до этого могли быть лишь подчиненными в функциональных подразделениях.

**Методы разрешения конфликта.**

Существуют две методологии управления конфликтом: структурные и межличностные.

В структурных методах выделяют четыре способа разрешения конфликта:

Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.

Координационные и интеграционные механизмы. Самый распространенный механизм ? это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, так как подчиненный точно знает, кому он подчиняется. Основные механизмы интеграции - это управленческая иерархия, использование служб, которые осуществляют связь между отделами, межфункциональные и целевые группы, межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели. Это подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.

Структура системы вознаграждений. Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

В межличностных методах выделяют пять техник разрешения конфликтов:

Уклонение от конфликта, то есть руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

Сглаживание. Руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать "взрыв".

Принуждение. Руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

Компромисс. Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

Решение проблемы. Руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

**29. Признаки хорошего владения искусством управления, влияние культуры на эффективность организации**

Современный управляющий должен руководствоваться следующими принципами:

- Ориентация на людей, так как люди - это самый жизненно важный ресурс организации.

- Дух соперничества, то есть умение добиваться успеха в условиях острой конкуренции.

- Внешняя перспектива, то есть способность вступать в союзы и добиваться поддержки извне, в том числе у ключевых фигур.

- Ориентация на системы, то есть системное управление как решение задачи дирижирования "информационным оркестром".

- Гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности.

- Ориентация на будущее.

**Ситуационный подход**. Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

а) отношения между руководителем и коллективом;

б) структура задачи;

в) должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации.

**Выделяют четыре стиля руководства**: стиль поддержки (ориентирован на человека); инструментальный стиль (ориентирован на задачу); стиль, поощряющий участие людей в принятии решений; стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

Для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный, адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации.

**30. Пути повышения управленческого профессионализма**

**Менеджмент** - это система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики, которые предполагают ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное стремление к повышению эффективности производства с наименьшими затратами, с целью получения оптимальных результатов.

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М. Х.). Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций:  
планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

**31. Значение и задачи организационного проектирования**

Решение проблемы организационного проектирования - *это решение одновременно и первой, и второй задач теории организации* (определение размеров и границ фирмы и определение способа внутрифирменного упорядочивания элементов).

Подчеркнем, что решение проблемы организационного проектирования в том виде, в котором она будет анализироваться в данной части, соответствует решениям *для организаций бюрократического типа.*

Если же говорить об организациях, основанных на бизнес-процессах, *то формой организационного проектирования для них становятся реинжениринг корпорации и использование реинжениринговых технологий для эволюционной перестройки структуры организации* со временем из бюрократической в скоординированную совокупность бизнес-процессов.

Если рассматривать виртуальные организации, то такой формой организационного проектирования *для них фактически становится переход к сетевым структурам.*

Обычно для решения задачи организационного проектирования выделяют следующие виды финансовых структурных подразделений - центры финансового учета (ЦФУ), центры финансовой ответственности (ЦФО), центры прибыли, центры затрат, центры инноваций .

ЦФУ - это структурные подразделения, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности.

ЦФО - структурные подразделения, осуществляющие операции, конечная цель которых - максимизация прибыли, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ними целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Центры прибыли - структурные подразделения, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение прибыли .

Центры затрат - структурные подразделения, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли или центров инноваций, но непосредственно не приносят прибыли.

Центры инноваций - структурные подразделения, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

**Организационный проект должен соответствовать:**

а) научным (методологическим) знаниям о Деятельности;

б) знаниям о способах организации Деятельности;

в) опыту функционирования и изменения организаций;

г) возможностям коллектива и его желанию изменяться;

д) сценариям изменения объемлющих систем и Деятельностных контекстов;

е) зоне ближайшего развития систем деятельности;

ж) горизонтам развития систем мыследеятельности и т.д.

**Билет 32. Процесс формирования организационной структуры**

Содержание процесса формирования организационной структу­ры в значительной мере универсально. Оно включает в себя форму­лировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), раз­работку регламентирующих процедур, документов, положений, за­крепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот про­цесс можно организовать по трем крупным стадиям:

* формирование общей структурной схемы аппарата управления;
* разработка состава основных подразделений и связей между ними;
* регламентация организационной структуры.

*Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются глав­ные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как ор­ганизационной структуры, так и других важнейших аспектов систе­мы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиаль­ным характеристикам организационной структуры, которые опреде­ляются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяй­ственной системы и 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 разных уровнях управления; основные формы взаимоотно­шений данной организации с внешней средой; требования к эконо­мическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления *— разработки состава основ­ных подразделений и связей между ними —* заключается в том, что пре­дусматривается реализация 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 и построение внутриорганизационных связей. Под базовыми подраз­делениями понимаются при этом самостоятельные структурные еди­ницы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программ­но-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — *регламентация организационной структуры —* пре­дусматривает разработку количественных характеристик аппарата уп­равления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделении, трудоемкости основных видов работ и квалификаци­онного состава исполнителей; распределение задач и работ между кон­кретными исполнителями; установление ответственности за их вы­полнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработ­ки информации); разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

**33. Методы проектирования организационных структур**

Процесс организационного проектирования состоит в последова­тельности приближения к модели рациональной структуры управле­ния, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Про­ектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) ана­логий; 2) экспортно-аналитического; 3) структуризации целей и 4) организационного моделирования.

**Метод аналогий** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом тех­нологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их при­менения.

*Экспортно-аналитический метод* состоит в обследовании и анали­тическом изучении организации, проводимыми квалифицированны­ми специалистами с привлечением ее руководителей и других работ­ников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать ра­циональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экс­пертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наи­более гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с други­ми (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации.

В первую очередь к ним относит­ся осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку систе­мы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятель­ности, исходя из конечных результатов (независимо от распределе­ния этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности дости­жения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из вза­имосвязей их целей, и т. п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфунк­циональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответ­ственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, кото­рыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверж­дение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

*Метод организационного моделирования* представляет собой разра­ботку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организаци­онных моделей:

* математико-кибернетические модели иерархических управлен­ческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помо­щью машинных имитационных языков (примером могут служить мо­дели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустри­альной» динамики и др.);
* графоаналитические модели организационных систем, пред­ставляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графи­ческие отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.
* натурные модели организационных структур и процессов, за­ключающиеся в оценке их функционирования в реальных организа­ционных условиях.
* математико-статистические модели зависимостей между исход­ными факторами организационных систем и характеристиками орга­низационных структур

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризован­ных выше методов.

**34. Оценка эффективности организационных проектов**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствова­ния. Эффективность организационной структуры должна оценивать­ся на стадии проектирования, при анализе структур управления дей­ствующих организаций для планирования и осуществления меропри­ятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организа­ционной структуры определяется ее ролью как характеристики сис­темы управления. Комплексный набор критериев эффективности си­стемы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

* по степени соответствия достигаемых результатов установлен­ным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
* по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и резуль­татам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критери­ем же эффективности мероприятий по совершенствованию органи­зационной структуры служит возможность более полного и стабиль­ного достижения установленных целей или сокращения затрат на уп­равление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь мож­но указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффектив­ность организационной структуры эталонного варианта системы уп­равления.

Однако возникают некоторые трудности применения указанных подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопо­ставимости сравниваемых вариантов. Поэтому часто вместо них ис­пользуется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее под­систем и принимаемых проектных и плановых решений, или ком­плексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эф­фективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. *Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления,* выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление

2. *Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления,* в том числе непосредственные результаты и за­траты управленческого труда.

3. *Группа показателей, характеризующих рациональность организа­ционной структуры и ее технико-организационный уровень,* которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффектив­ности проектируемых вариантов организационных структур.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности ор­ганизационной структуры, являются обеспечение структурно-иерар­хического соответствия показателей системе целей организации, спо­собность адекватного отражения динамичности управляемых процес­сов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствова­нию системы управления и ее организационной структуры допуска­ется использование не связанных в единую систему частных показа­телей. Основное требование к их выбору — максимальное соответст­вие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприя­тия и полнота отражения достигаемого эффекта.

**35. Корректировка организационных структур**

Приведение структуры организации в соответствие с изменивши­мися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обя­занностей. Значительные по масштабам организационные преобра­зования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уве­ренность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызы­вающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в от­дельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректи­ровку структуры или разработку нового проекта.

**Неудовлетворительное функционирование предприятия.** Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового про­екта организации являются неудачи при осуществлении традицион­ных мер по снижению роста издержек, повышению производитель­ности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего пред­принимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квали­фикации работающих, применение более совершенных методов уп­равления, разработка специальных программ. Но в конце концов высшие руководители приходят к выводу, что причина неудовлетво­рительной деятельности предприятия заключается в определенных не­достатках организационной структуры управления.

**Перегрузка высшего руководства.** Некоторым предприятиям уда­ется функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к сколь-нибудь ощу­тимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректиров­ки и уточнения в формах организации.

**Разногласия по организационным вопросам.** Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу ор­ганизационной структуры и особенно когда высшее руководство сомневается относительно ее оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руковод­ства часто влечет за собой решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет ей на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей ее подходу к проблемам предприятия.

**Рост масштаба деятельности.** Даже в условиях устойчивого ассор­тимента продукции, стабильных производственных процессов и сбы­та при увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в струк­туре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

**36. Цель, необходимость, результат проведения изменений в компании**

Ни одна фирма не может существовать неизменной долгое время. Эти изменения прежде всего имеют вид информационных импульсов, которые посылают внешняя среда организации и рынок.

Это прежде всего может быть отнесено к изменениям структуры компании .

Известно, что существуют два возможных типа изменений: революционные (кардинальные), в результате которых мы приходим к новому качеству путем быстрой и коренной ломки существующих представлений, норм действий, сложившихся связей, взаимоотношений и т. д., и эволюционные, когда переход к новому качеству если и происходит (возможно и просто количественное улучшение существующего положения дел), то медленно, за счет накопления небольших последовательных изменений .

Не секрет, что любая коренная перестройка организационной структуры и на базе бюрократической организации, и при переходе от нее к структуре организации, построенной на основе бизнес-процессов, по своей экономической сути ничем принципиально не отличается от реализации инвестиционного проекта фирмой и приравнивается к нему. То есть в этом случае мы имеем дело со значительными дополнительными единовременными и текущими затратами.

**Причины, которые вынуждают выбрать именно радикальное изменение существующей структуры фирмы:**

Прежде всего - это низкий уровень эффективности функционирования компании. Естественным является устремление менеджеров переломить эту негативную тенденцию и сделать фирму динамично развивающейся и эффективной.

Для уже эффективно функционирующих фирм также значимым является указанный выше мотив. Только они ставят цель - повысить эффективности деятельности фирмы. Такие стремления в конечном итоге обусловлены рыночной внешней средой с ее конкурентным началом и “встроенным” механизмом ограничения издержек сверху.

Все другие причины: захват новых рынков, освоение новых продуктов, технологий и т. д. в своем основании имеют то же стремление к росту эффективности.

Чаще всего к эволюционным формам структурной перестройки прибегают тогда, когда появляется возможность увеличить собственный рыночный сегмент, наладить выпуск нового продукта без излишних дополнительных затрат. В этом случае текущая эффективность для менеджеров становится важнее, чем ожидаемая в будущем. Особенно это можно считать оправданным в условиях высокой меры неопределенности внешней среды и ее быстрых и непредсказуемых изменений в будущем.

Вопрос о причинах, толкающих менеджеров к эволюционным способам перестройки организационной структуры компании, может по существу, быть сведенным к двум положениям. Первое - фирма не имеет достаточных ресурсов для реализации революционного варианта действий (заметим, очень затратоемкого). Второе - менеджеры исповедуют осторожный стиль руководства, позволяющий, в конечном итоге, минимизировать убытки, но не максимизировать получаемую прибыль. При этом компания все-таки остается достаточно устойчивой и конкурентоспособной.

**37. Этапы и методы реорганизации**

*1 этап подготовительный*. Задачи: Выявление необходи­мости реорганизации, Обеспечение согласия в руководящем звене, Обучение группы по реорганизации, Планирование изменений

Методы: Анализ изменений (рыночных, технологических, внешней среды), Обсуждения, дискуссии для выработки единого подхода и поддержки Определение целей, Формирование группы, Создание системы мотиваций и заинтересо­ванности, Создание системы управления изменениями

*Этап второй: сбор информации и определение проблем* Задача данного этапа - выявление продуктов и услуг, ориенти­рованных на потребителя, Планирование и измерение необходи­мых мероприятий, Выбор субъектов и объектов, Разработка модели текущего сос­тояния организации, Выявление видов деятельности организации, Составление структурной схемы организации, Выявление приоритетных процессов

Методы: Моделирование поведения потре­бителей, Метод измерений и оценок , Анализ временных циклов, Моделирование процессов, Анализ производственного процесса, Составление организационной схемы, анализ эффективности

*Этап третий: выработка общего и полного понимания решаемых проблем* Цель этого этапа — разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Методы: анализ трудового процесса.

Этап *четвертый: организационно-техническое проектирование.* Цель этого этапа — дать техническую характеристику процесса ре­организации. Дается описание технологии, стандартов, процедур, си­стем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации Од­новременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов.

*Этап пятый: социальное проектирование.* Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На этапе социального проектирования про­изводится описание компании, ее кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганизации, разрабатывается план взаимодействия социальных и технических элементов Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, их обучению и образованию, новой расстановке персонала.

Этап *шестой: преобразования.* Цель данного этапа — разработка экспериментальной версии и за­конченного производственного реорганизационного проекта

**38. Организация слияния компаний**

1**. Под слиянием** чаще всего понимается любое объединение компаний, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур .

**Основные причины слияний следующие:**

- Синергический эффект от слияния (нами это определялось выше как организованный комплекс, когда новое целое больше суммы частей), выражающийся в том, что стоимость активов новой организации больше механической суммы активов составивших ее частей.

- Налоговая экономия. В результате слияния сокращаются налоговые выплаты, так как большая часть налогов платится только один раз - с итогового результата деятельности (реализованной продукции), а не с результата деятельности на каждой стадии, соответствующей частям, составившим новое целое.

- Возможность экономии на издержках. Рыночные и контрактные трансакции в этом случае заменяются внутрифирменным оборотом, что может дать определенную экономию затрат и, кроме того, повысит степень защиты трансакции.

- Покупка активов по цене ниже стоимости.

- Диверсификация деятельности. В результате такого слияния компания становится более устойчивой к изменяющейся внешней среде.

- Личные мотивы управляющих, стремящихся к усилению своей роли не только в компании, но и на рынке.

**Экономисты чаще всего говорят о следующих типах слияний**: 1) горизонтальные, 2) вертикальные, 3) родовые, 4) конгломератные . Данные типы слияний, за исключением родовых, не требуют специального объяснения, так как соответствуют категориальному аппарату, уже использованному в нашей работе, когда речь шла о горизонтальной интеграции, вертикальной интеграции и конгломератах.

Родовое слияние охватывает либо связанные предприятия, но не производящие одинакового продукта (принимает форму горизонтального слияния), либо предприятия, находящиеся в отношениях производитель - поставщик (принимает форму вертикального слияния). Данный вид слияния, по нашему мнению, самостоятельного значения не имеет и может быть сведен к уже известным и вполне апробированным понятиям.

**39. Эффективность организационных изменений (см. №37)**

С общественной точки зрения *эффективность* представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Наряду с этим целесообразно ввести понятие *производительности,* означающей максимизацию организацией своих целей при минимальной затрате ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны, но вместе с тем существуют и определенные отличия.

Таким образом, рассмотрение эффективности с точки зрения це­лей и ресурсов концентрируется на двух условиях: достижение цели является необходимым условием производительной деятельности ор­ганизации, и производительное использование ресурсов является не­обходимым, но недостаточным условием для эффективности. Эти два момента отражают материальную заинтересованность общества в ре­зультатах деятельности организации.

Опираясь на *теорию систем,* эффективность можно определить и измерить в пределах, которые являются значимыми для руководи­телей организаций как частных предпринимательских, так и госу­дарственных. Исходя из этой теории как основы для выбора крите­риев эффективности организационной структуры, можно рассмот­реть широкий спектр подходов к ее исследованию и измерению и на этой основе представить общую модель эффективности организаци­онной структуры.

В контексте теории систем организация рассматривается как один из элементов системы, которые взаимодействуют друг с другом. Эффективность следует определять через оптимальный баланс между различными видами деятельности по приобретению и исполь­зованию ресурсов. Деятельность организации, которая определяет ее функционирование, охватывает: 1) приобретение ресурсов; 2) произ­водительное использование вводимых факторов производства по от­ношению к выходу продукции; 3) производство товаров или услуг; 4) целесообразное выполнение технических и административных за­дач; 5) инвестирование в организацию; 6) подчинение правилам по­ведения; 7) удовлетворение разнообразных интересов отдельных лю­дей и их групп. Каждый из этих видов деятельности направлен на под­держание цикла «вводимые факторы—процесс—выход продукции» и приспособление к внешней среде.

Согласно теории систем, эффективность организации определя­ется тем, в какой мере она достигает оптимума взаимоотношений во всех видах деятельности. Эффективность представляет собой состав­ляющую ряда видов деятельности, охватывающих цикл «вводимые факторы - процесс - выход продукции» и адаптацию к внешней среде. В свою очередь, каждый компонент (структурное подразделение) ком­мерческой фирмы — будьте производство, сбыт, управление персона­лом, снабжение, проектно-конструкторские работы, исследования и развитие — может быть представлен в виде системы со своими вводи­мыми ресурсами, процессом, адаптационной деятельностью, которые должны оптимизироваться для достижения общей организационной эффективности.

**40. Понятие организационных знаний. Управление знаниями.**

Знание охватывает всю совокупность сведений и способностей, которые используются индивидуумом для решения задач, а также позволяют интерпретировать информацию. Знание включает идеологические, нормативные и эмоциональные элементы, оно зависит от контекста и времени.

Наряду с *индивидуальным знанием* (т.е. присущим отдельному человеку) существует *организационное знание.* В состав последнего входят религиозные и ценностные представления, память о прошлом, способность к сопоставлению, история. База организационного знания охватывает как индивидуальную, так и коллективную, разделяемую группами или сообществами части знания. Естественно, она превышает сумму индивидуальных баз знания и образует рамки, на которые ориентируются в своих действиях отдельные сотрудники предприятия. Организационные знания в разных подразделениях предприятия могут быть неодинаковыми из-за особенностей развития и различий в накопленном опыте.

Знание может выступать в *имплицитной* и *эксплицитной* формах. Известно, что люди знают больше, чем могут выразить.Скрытая, т.е. имплицитная, часть знания базируется преимущественно на опыте и личных ценностях. Это знание часто бывает неосознанным, с трудом подвергается формализации. Эксплицитное знание, наоборот, более схематично, может быть представлено в формулах, отражено в справочниках, легко коммуницируется.

Внутренний и внешний трансфер знания принципиально различаются. Последний выходит за границы предприятия и связывает внешних партнеров – соперничающие и несоперничающие предприятия, университеты, лаборатории по научным исследованиям и разработкам, консультантов – в общую структуру. Внешний трансфер дает возможность предприятию приобрести знания, которыми оно не располагает или выработка которых требует больших затрат труда, времени и средств.

*Внутренний трансфер*, наоборот, осуществляется между сотрудниками, их группами, отделами, хозяйственными единицами и филиалами в собственных границах предприятия, а в случае многонациональной корпорации – и через национальные границы. Он может приобретать форму от передачи знаний в рамках частных бесед до специальных трансферных проектов в масштабе всего предприятия.

**УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ** и вспомогательных технологий, таких как средства группового проектирования, информационно-поисковые системы, хранилища данных. Ключевым моментом в УЗ является работа с человеческим фактором, включающим в себя поведенческие, организационные, культурные элементы. Нельзя ждать хорошей отдачи от УЗ, если сотрудники не желают или не заинтересованы в обмене информацией, знаниями друг с другом, или когда в организации ограничивается движение информации и знаний.

Услуги по УЗ включают в себя консультирование (оценку, планирование), реализацию идей, операционное управление, тренинги и поддержку.

УЗ включает в себя такие блоки как оценка (аудит) имеющихся знаний, определение интеллектуальных (знаниевых) процессов, развитие корпоративных таксономий, разработка нормативов и техник измерения знаний, тренинги, IT и сетевое планирование, коммерческие стратегии в области знания.

**41. Формальные и неформальные группы. Устойчивость организационной культуры компании.**

Группы различаются степенью своей организованности. По этому критерию выделяются формальные и неформальные группы. ***Формальные группы*** состоят из статусных позиций и занимающих их людей, имеют жесткую структурную организацию с формальным определением статуса каждой позиции. Примером такой группы являются разного рода организации: банки, предприятия, политические партии, профсоюзы и т.п***. Неформальные группы*** - это чаще всего первичные группы, для которых характерна нечеткая структура, отсутствие формализации статусов. К таким группам относятся семьи, компании приятелей, соседи и т.п. Первичные неформальные группы имеют наиболее сильное воздействие на поведение потребителя. Вторичные неформальные группы могут включать людей, имеющих один и тот же стиль жизни, например любителей зимних лыж или отдыха на морских курортах. Неформальные вторичные группы чаще всего выбираются в качестве объектов воздействия рекламы.

Каждая группа имеет писаные и неписаные нормы, которые навязываются членам группы более или менее жесткими способами. Нормы представляют стандарты потребления, принятые в этой группе.

Члены группы учатся вести себя в соответствии с нормами и ценностями группы в процессе социализации или ресоциализации. На протяжении всего пребывания в группе они мягко или жестко обучаются потреблять так, “как прилично члену данной группы”. Эти нормы поначалу носят внешний, принудительный характер, но постепенно все более и более интериоризируются, то есть превращаются во внутренние, свои нормы, представляющиеся как результат собственного свободного выбора.

Группа имеет власть над своими членами, навязывая им формы потребительского поведения. **Власть -** это способность принимать решения, обязательные для выполнения. Власть группы проявляется в ряде форм.

**Власть вознаграждения** - это способность оказывать влияние на поведение другого посредством обещаемого или молча предполагаемого вознаграждения за подчинение требованиям, то есть посредством позитивных санкций

**Власть принуждения** - это способность оказывать влияние на поведение другого посредством использования наказания или лишения вознаграждения, то есть посредством негативных санкций. **Легитимная власть** - это способность оказывать влияние на поведение посредством принятия подчиняющимся мысли, что группа имеет законное (легитимное) право требовать от своих членов определенного поведения.

**Власть самоидентификации** - это способность оказывать влияние на поведение индивидов, играя на их стремлении стать членом какой-то группы или теснее с ней сблизиться.

**Культура компании** - это общие цели, которыми руководствуется большинство сотрудников, это мифы и анекдоты, это история создания и развития, групповые ценности и нормы, независимо от того написаны они на бумаге с логотипом или нет. И в конечном итоге, это общий образ компании, который есть в голове и сердце каждого сотрудника.

Разрешение противоречий между потребностями предприятия и работника может быть выполнено только одним способом: человек должен чувствовать себя комфортно в правовой (технологизированной) среде, не испытывая психологического дискомфорта от ограничения свободы, и при этом способен выходить в рефлексивную позицию по отношению к законам (технологиям), чтобы в установленном порядке изменять установленный порядок, создавая этим новый порядок. Это важнейшее требование к организационной культуре, обеспечивающее возможность устойчивого бизнеса.

**42. Принципы рационализации (последовательного подключения, всесторонности входной информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации)**

Рационализация - перестройка деятельности компании в целях повышения ее прибыльности.

**Существует несколько подходов к совершенствованию бизнес-процессов компании**.

Альтернативный подход предполагает поэтапное проведение изменений в компании путем изучения существующих кризисных явлений и путей их предотвращения, постепенного совершенствования бизнес-процессов.

**Матрица изменений** состоит из трех матриц и поля оценок организатора процесса. Матрицы представляют (1) — текущий набор организационных действий (практик), (2) — желаемый набор, и (3) — переходное состояние, которое соединяет (1) и (2).

Реализация матрицы предполагает выполнение четырех шагов

**Шаг 1 — Определение критических процессов**

Прежде чем приступить к составлению матрицы изменений, необходимо определить список существующих целей, наиболее важных практик и путей создания ценности для потребителей в функционирующих бизнес-процессах компании. Для этого проводится анализ рынка, потенциала компании, поведения потребителей. Существующие практики затем разбиваются на составные части с учетом механизма и последовательности их выполнения (например; препятствием для эффективного низкозатратного производства являются следующие практики в бизнес-процессе "производство продукции": неэффективное оборудование, ограничения в выполнении работы). Затем составляется второй список, в котором описываются желаемые, согласно установленным целям компании, практики.

**Шаг 2 — Определение системы взаимодействий**

После описания существующих практик создается горизонтальная треугольная матрица (1), позволяющая определить дополняющие и конкурирующие действия. Дополняющие практики бизнес-процессов улучшают друг друга, а конкурирующие — создают помехи в эффективном ведении бизнеса. Треугольная решетка объединяет все практики процессов в матрицу взаимодействия и в точке их "пересечения" знак "+" обозначает, что практики являются дополняющими, а знак "-" — что они являются конкурирующими. Аналогично строится вертикальная матрица (2) для планируемых практик.

**Шаг 3 — Определение переходных взаимодействий**

Строится переходная матрица (3) (матрица переходного состояния) — прямоугольная матрица, объединяющая горизонтальную и вертикальную матрицы. Она помогает определить степень трудности перехода от существующей практики организации бизнес-процессов к желаемой.

**Шаг 4 — Оценка организаторами процесса изменений**

Немаловажную роль играет оценка существующих и внедряемых практик организаторами процесса изменений в компании. Общеизвестно, что для создания хорошего продукта необходимо прислушиваться к "голосу потребителя". Если компания создает новые бизнес-процессы и хочет, чтобы они были более эффективны, необходимо также прислушиваться к "голосу организатора процесса изменений" (зачастую это собственники предприятия). Каждая практика оценивается экспертами, составляющими матрицу, по определенной шкале.

Н

а основе экспертных оценок формируется план реализации предложенных изменений с учетом комплекса мер по устранению противоречий и усилению положительных эффектов.

**43. Координация в организациях**

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.

По своему характеру координационная деятельность бывает:

* *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**, среди которых различают такие, как: нефор­мальная непрограммируемая, программируемая безличная, програм­мируемая индивидуальная и программируемая групповая координа­ция. Для осуществления координации предприятия могут использо­вать один или несколько таких подходов (механизмов).

**Неформальная координация** строится на взаимопонимании, об­щих установках и психологических стереотипах, диктующих необхо­димость совместной согласованной работы и взаимодействия.

**Программируемая безличная координация.** Если для неформальной координации не создано надлежащих условий или если организация слишком сложная для того, чтобы неформальные связи оказались эффективными, то руководитель может применить стандартные ме­тоды и правила работы.

**Индивидуальная координация.** Работники не всегда одинаково по­нимают задачи и направления работы.

**Групповая координация.** Вопросы координации можно также ре­шать на совещаниях групп - будь то регулярно заседающие комитеты или специально создаваемые комиссии.

**44. Организационные коммуникации**

***Коммуникации*** *в организационном контексте включают 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 числу 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.

***Значение коммуникаций***

1. руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75—95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучше­нии данного вида деятельности;
2. коммуникации необходимы для эффективности управления;
3. коммуникации необходимы для утверждения авторитета и вы­ражения воли руководителя;
4. хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах дея­тельности.

Принято различать четыре основные функции коммуникативно­сти в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмо­циональное выражение и передача информации. С помощью ком­муникативности осуществляется *контроль* поведения членов груп­пы. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работни­ка, например, просят привести свои действия в соответствие со стра­тегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает *мотивацию,* доводя до работ­ников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т. д.

***Модели коммуникации***

Коммуникация в организациях - это сложный и динамичный про­цесс. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются моде­ли коммуникации.

**Коммуникация как действие.** В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, со­стоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя ин­формации, который их расшифровывает ил и интерпретирует.

**Коммуникация как взаимодействие.** Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели - коммуника­ции как взаимодействия (рис. 13.3). Данная модель неоднократно кри­тиковалась за неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику коммуника­ций между людьми.

**Коммуникация как процесс.** Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как про­цесс. Наиболее важное отличие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или цирку­лярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источни­ка, и получателя информации.

**45. Организационная эффективность**

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение ор­ганизацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внут­реннее построение и процессы функционирования адекватны объек­тивным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производст­ва, экономики, технического прогресса и социального развития. Целесообразно использовать набор нормативных характе­ристик аппарата управления: его производительность при перера­ботке информации; оперативность принятия управленческих реше­ний; надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве ис­полнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адап­тивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевремен­ного выявления организационных проблем и соответствующей пере­стройкой работы.

Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с кото­рым должна быть обеспечена максимизация результатов по отноше­нию к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повыше­ния экономической эффективности, должна быть объективно обос­нованной, для того чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

**46. Субъекты и объекты организаторской деятельности**

В сфере деятельности малых и средних предприятий субъектами экономических отношений являются:

* лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск и под свою исключительную экономическую и юридическую от­ветственность;
* коллективы предпринимателей и предпринимательские ассоци­ации;
* индивидуальные и коллективные потребители продукции (ра­бот, услуг), предлагаемой предпринимателями, а также союзы и ассо­циации потребителей;
* работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы;
* государственные структуры в тех случаях, когда они выступают непосредственными участниками сделок (предоставление заказов предпринимателям, определение состава и размеров льгот при выпол­нении специальных работ и др.); они же оказывают влияние на субъ­ектов деловых отношений, будучи гарантами осуществления закон­ного предпринимательства.

Объектами регулирования предпринимательства являются:

* регистрация и юридическое (официальное) признание предпри­нимательства;
* регулирование прав и режимов предпринимательской деятель­ности;
* стимулирование и льготы для предпринимателя;
* создание условий и государственной поддержки предпринима­тельства, его обслуживание;
* защита прав предпринимателя;
* ответственность предпринимателя;
* соответствующие полномочия государственных органов и ор­ганов местного самоуправления, включая содействие, контроль и надзор.

**47. Управляющее воздействие государства**

В условиях широкомасштабной приватизации собственности в России, перехода к использованию различных ее форм весьма акту­альна задача определения роли и функций государства в рыночной экономике, взаимодействия государства и предприятий

В настоящее время степень вмешательства государства в хозяйст­венную жизнь в России определяется главным образом конкретными условиями переходного периода, а не теоретическими моделями и ус­ловными экономическими расчетами.

В условиях переходной экономики государство выступает, во-пер­вых, как властная структура, устанавливающая «правила игры» на рынке и определяющая условия функционирования рыночных субъ­ектов; во-вторых, как механизм экономического регулирования, под­держки и стимулирования и, в-третьих, как собственник государст­венного имущества, действующий на рынке наряду с иными субъек­тами хозяйствования. Наряду с общим регулированием экономических отношений од­ной из важных задач государства является проведение селективной политики поддержки предприятий. Ее можно реализовать не только на базе нормативных актов общего действия, но и путем принятия адресных нормативных и административных актов, а также на основе конкурсного распределения ресурсов и средств для развития приори­тетных направлений экономики.

Итак, можно выделить три формы государственного регулирова­ния экономической жизни: 1) утверждение единых для всех общих пра­вил поведения субъектов хозяйствования; 2) установление различных правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов (или отдельных субъектов); 3) использование индивидуальных адми­нистративных актов управления. Соотношение и степень внедрения указанных форм определяют степень вмешательства государства в экономические отношения.

Становлению рыночных отношений в России в значительной степени препятствует неразвитость рыночной инфраструктуры. Важнейшей обязанностью государства является оказание решающе­го влияния на процесс формирования инфраструктуры рынка. В свя­зи с этим его экономическая политика должна предусматривать це­лый комплекс специальных мер, затрагивающих важнейшие элемен­ты рыночной инфраструктуры: кредитную систему и коммерческие банки; эмиссионную систему и эмиссионные банки; организацион­но оформленное посредничество на товарных, сырьевых, фондовых и валютных биржах; аукционы, ярмарки и другие формы организа­ционного небиржевого посредничества; систему регулирования за­нятости и центры (государственные и негосударственные) содейст­вия занятости (биржи труда); информационные технологии и сред­ства деловой коммуникации; транспортные агентства по изучению рынка, рекламные и информационные агентства, консультационные и аудиторские компании.

**48. Жизненный цикл организации**

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с *жизненным циклом продукции —* временным интер­валом, включающим в себя несколько стадий, каждая из которых от­личается особым характером процесса изменения объема производ­ства во времени. Следует различать: полный жизненный цикл про­дукции; жизненный цикл продукции в сфере производства; жизнен­ный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие исполь­зуется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой де­ятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых струк­турных звеньев.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие времен­ные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. *Этап предпринимательства.* Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, про­движение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ре­сурсами.

2. *Этап коллективности.* Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуника­ции в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, не­формальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обяза­тельства.

3. *Этап формализации и управления.* Структура организации ста­билизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор де­лается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по вы­работке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена органи­зации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности.

4. *Этап выработки структуры.* Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявля­ют новые возможности развития. Организационная структура стано­вится более комплексной и отработанной. Механизм принятия реше­ний децентрализован.

5. *Этап упадка.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, осо­бенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимаю­щие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

**51. Хозяйственные организации**

*Хозяйственные организации* **–** это организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде.

К хозяйственным организациям относятся:

* юридические лица всех форм, кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т. д.
* неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуальной трудовой деятельности и т. д.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формысобственности:

* государственную,
* муниципальную,
* общественную,
* арендную.
* частную,
* групповую,
* смешанные формы собственности.

Следующие формы хозяйственных организаций:

* к о м м е р ч е с к и е: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.
* н е к о м м е р ч е с к и е: потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

*Некоммерческой организацией* является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками.

*Хозяйственные товарищества и общества* – это коммерческие организации с уставным капиталом (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. Хозяйственные товарищества и общества реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, джоббер, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа, фирма, фонд, франчайз, холдинг.

Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности.

Акционерное общество (АО) –коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть закрытым (ОАО) или закрытым (ЗАО).

Полное товарищество –коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность всем принадлежащим им имуществом (в том числе и личным).

Товарищество на вере (ТВ) – коммандитное товарищество включает полных товарищей и вкладчиков – коммандитистов. Статус полных товарищей аналогичен полному товариществу. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов.

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена неделимой. Независимо от величины пая каждый член кооператива имеет один голос.

Унитарным предприятием (УП) является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым.

**50. Характеристика и деление социальной организации**

Организация социальная — в широком смысле — любая организация в обществе; в узком смысле — социальная подсистема организации.

Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями.

Их особенности:

реализация потенциальных возможностей и способностей человека;

формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;

сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Социальные организации могут быть:

правительственные и неправительственные;

коммерческие и некоммерческие;

бюджетные и небюджетные;

общественные и хозяйственные;

формальные и неформальные.

Кроме того, различают социальные организации по:

отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.);

самостоятельности принятия решений (головные/ материнские, дочерние и зависимые).

Статус правительственной социальной организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. К неправительственным социальным организациям относятся все другие социальные организации, не имеющие такого статуса.

Коммерческие социальные организации строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для некоммерческих основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие социальной организации.

Бюджетные социальные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС. Небюджетные социальные организации сами изыскивают источники финансирования. Многие социальные организации пытаются привлечь для своего развития как бюджетные, та и небюджетные средства.

Общественные социальные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде), а хозяйственные – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

Формальные социальные организации – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические и неюридические лица. Неформальные социальные организации – это незарегистрированные в государственном органе социальные организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К неформальным социальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.

**52. Перспективные направления развития организаций**

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбыто­выми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие.

*1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций.* С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полно­стью отвечающие за результаты своей работы.

*2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсифика­ция операций.* Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изде­лий и технологий и действующих на принципах рискового финанси­рования.

3. Де*бюрократизация, 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.

**Направления развития:**

**Ориентация на предвидение.** Организация может обеспечивать опе­ративные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия.

**Интеграция и перекрещивание функций.** Традиционная функцио­нальная организация охватывает такие отдельные сферы, как марке­тинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функции.

**Глобализация.** Рост производственных и технологических возмож­ностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рын­ков требуют глобальной организации действий. Фирма не может толь­ко производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. **Распространение информационных технологий.** Фирма будет в зна­чительной мере зависеть от использования информационных техно­логий в интересах повышения эффективности операций и прини­маемых решений, достижения устойчивых конкурентных преиму­ществ на рынке..

**Ориентация на акционера.** Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении сво­их внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять пре­имущественное внимание акционерам компании, но интересы дру­гих держателей капитала также станут одним из приоритетов корпо­ративного управления.

**Гибкость и адаптивность.** Организация XXI века будет быстро адап­тироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адап­тивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включени­ем самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся систе­мы организации станут последовательное экспериментирование, при­менение соответствующих средств оценки деятельности.

**Ведущая роль клиента.** Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие при­нятия решений в области бизнеса.

**Ориентация на создание добавленной стоимости и качество рабо­ты.** Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уве­рены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. **Ускорение выхода продукции.** Конкуренция, основанная на време­ни, является относительно новым и весьма важным параметром биз­нес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение опе­ративности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускоре­нии развития и организации производства новых продуктов.

**Возрастание роли инноваций и предпринимательства.**

**49. специализация аппарата управления в области информации и в области принятия решения**

Аппарат управления - органы, подразделения и службы, наделенные правами координации деятельности подразделений.

***Функция управления*** - специализированный вид управленческой деятельности. Все многообразие управленческих функций можно разделить на общие и конкретные функции. В общих функциях выражается содержание управления как особого вида человеческой деятельности. Но управленческий труд имеет и определенное наполнение. Именно оно отражается в конкретных функциях, таких как управление производством, управление финансами, управление сбытом (маркетинг) и т. п.

***Управленческая деятельность*** - это совокупность действий руководства предприятия и других сотрудников аппарата управления по отношению к объекту управления - трудовому коллективу или производственной системе. Эти действия заключаются в выработке некоторого управленческого решения, являющегося по сути продуктом управленческого труда, и доведении этого решения до исполнителей с последующим выяснением результатов его выполнения.

Современная теория управления выделяет следующие представления аппарата управления: информационная модель; коммуникационная модель; системная модель.

С точки зрения первой модели, аппарат управления представляется цехом по производству и переработке информации. Управленческие процессы описываются в терминах процессов информационных, т. е. управленческий процесс - это переработка информации, проходящая следующие стадии: сбор, обработку, генерацию и использование информации, которая служит «сырьем» для выработки управленческих решений и средством передачи управленческих воздействий. Таким образом, аппарат управления можно определить как совокупность центров по переработке данных, связанных информационными потоками.

Вторая модель представляет аппарат управления, как коммуникационную систему. Он рассматривается как иерархия взаимосвязанных процессов общения (коммуникаций) между людьми, т. е. человек является основным элементом такой системы

Системный подход относит аппарат управления к социотехническим системам. В этой модели коммуникационные и информационные потоки учитываются совместно как взаимно влияющие друг на друга. Таким образом происходит объединение двух предыдущих моделей. Аппарат управления есть совокупность взаимодействующих деловых процессов, таких как процесс принятия решения, процесс выполнения работ, т. е. управление рассматривается с точки зрения его ориентации на деловые процессы, происходящие на предприятии. При этом конечные результаты зависят не только от надлежащего выполнения работ, но и от взаимоотношений, сложившихся между людьми.