1 **.Теория организации как наука.**

Любая наука имеет свой предмет исследования и определяет рамки (границы), в которых анализируются ее объекты. ТО 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 ТО — 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 ТО 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 Орг-ия** – внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением. В общем смысле под орг-ей имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп. В узком смысле под орг-ей понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий. 1. Орг-ия как объект представляет собой искусственное объединение людей, которое является элементом или частью общественной структуры и выполняет определенные функ-ии. Данное понимание относится к таким формациям, как предприятие, фирма, банк, органы власти. 2. Орг-ия как процесс представляет собой совокупность мероприятий, с помощью которых обеспечивается взаимосвязь между элементами системы в ходе ее существования. Орг-ия – это вид деятельности, который включает в себя распределение функций среди членов коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, осуществление контроля за исполнением приказов и распоряжений должностных лиц, процесс распределения материальных и денежных фондов. 3. Орг-ия как воздействие представляет собой упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. В этом смысле понятие «орг-ия» применяется и к пред-ию в том случае, если речь идет о разработках схемы организационной структуры или об организационном проектировании. В теории орг-ии используются все три понятия. Социальная орг-ия – это прежде всего объединение людей, ориентированное на достижение определенных целей. Понятие социальной орг-ии связано с понятием коллектива. Состав членов коллектива и направления его деятельности регулируются административно-управленческим аппаратом, а также правовыми и этическими нормами, принятыми в самой орг-иии и общ-ве целом. Полностью автоматизированное пред-ие, функционирующее без участия человека не может называться орг-ей. Соц. орг-ии, которые занимаются производственной и экономической деятельностью, принято называть деловыми орг-ями.

## 3) Свойства организации как системы

1. Целенаправленность – определяет поведение системы
2. Сложность – зависит от множества входящих в нее компонентов
3. Делимость – система состоит из ряда подсистем , выделенных по определенному признаку
4. Целостность – функционирование множества элементов системы подчинено единой цели
5. Многообразие элементов и различие их природы
6. Структурированность – определяется наличием установленных связей и отношений между элементами внутри системы, распределении элементов системы по уровням иерархии

**4)** **Понятие внешней среды орг** - В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.

Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:

* *взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды* — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx;
* *cлoжнocть внeшнeй cpeды* — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa;
* *пoдвижнocть cpeды* — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния;
* *нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды* — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния.

5 **соц орг виды и особенности** Принято выделять три основных вида социальных организаций: деловые, общественные, ассоциативные.

**Деловые организации**

(предприятия, учреждения и т. п.). Целевой установкой таких организаций является коммерческая идея, в основе которой – способ получения прибыли.

**Общественные организации**  представляют собой союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью. В отличие от деловых (хозяйственных) организаций, ориентированных на удовлетворение потребностей населения, общественные организации занимаются решением социальных проблем общества или проблем членов своих организаций.

**Ассоциативные организации**  построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов – это семья, круг друзей из накомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения. Приведенная классификация носит обобщенный характер.

**6** В развитие классической теории организации внесли вклад много ученых и практиков. Одну из первых попыток проанализировать управление организацией предпринял Ф.В. Тейлор. Тейлор сконцентрировал свое внимание на низшем звене организации, основываясь на взаимодействии человека и труда.
В рамках этого взаимодействия процесс труда раздроблялся на простейшие элементы с целью задать работнику оптимальный режим исполнения, принципиально отделяющийся от функции управления этим же трудом как самостоятельной задачей другого лица.
Сам Тейлор так формулировал суть своей системы: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния».
Главные особенности этой модели – полностью определяемое извне поведение работника по рационализированной схеме, а также трактовка самого работника как своего рода «запасной части».
Тейлор предлагал разделение планирования работ и их выполнения и необходимость заранее планировать методы работы и всю деятельность организации в целом. По мнению Тейлора, организацией должен уп равлять плановый отдел. Планирование деятельности должно осуществляться в департаментах планирования служащими, специализирующимися на этих вопросах. При этом он выделил четыре различные подфункции департамента планирования, которые должны выполнять четыре различных человека:
– служащий, контролирующий порядок и направление работы;
– служащий по подготовке инструкций;
– служащий по вопросам времени производства и себестоимости;
– служащий по контролю за производственной дисциплиной.
Управленческая деятельность должна проводиться на уровне цехов также четырьмя различными служащими: бригадиром; инспектором-приемщиком; служащим, устанавливающим темп работы; мастером по ремонту.
Одним из важнейших аспектов научного управления является системный анализ работы. Чтобы сделать работу более эффективной, Тейлор предложил определить оптимальный путь выполнения задани я и время, необходимое для его выполнения, проанализировать внешнюю среду и условия, при которых совершается работа, а также исследовать план завода, материальные потоки, проектно-конструкторские работы и план по расширению работ.
Исследование движения – это процесс, при котором рассматривается движение основных элементов машины и оборудования, необходимых для выполнения работы.
Временное исследование – это фиксация необходимого для выполнения определенной задачи времени. Выделяют два метода временного исследования:
1) хронометрирование, при котором исследователь должен изучить задачу и определить временные элементы. При этом каждый временной элемент не должен зависеть ни от предыдущего, ни от последующего элемента;
2) нормирование – метод, при котором для всех основных видов работ существует установленное время. Данное определение организации основывалось на одностороннем подходе. Организация рассматривалась лишь как «техническая система», соединяющая компоненты производственного процесса. Отсюда и взгляд на человека как необходимый, главный «элемент производственного процесса», без которого функционирование организации немыслимо.

**7** А. Файоль. В отличие от Тейлора он обратил внимание не на совершенствование работы на уровне цеха, а на исследование более общих принципов организации. Он первый предположил, что управленческие функции существуют на любом уровне организации и необязательно являются исключительной привилегией высшего р уководства компании.
Файоль выделил 14 принципов и разделил их на три группы.
Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.
Принцип разделения труда. Разделение и специализация труда – естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия. Посредством специализации сокращается количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника.
Принцип единства цели и руководства. Виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Файоль выработал основное направление, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем.
Принцип соотношения централизации и децентрализации. Этот принцип связан с увеличением или снижением объема власти руководителя, что позволяет говорить о той или иной степени централизации и децентрализации.
Принцип власти и ответственности. Этот принцип утверждает, существование связи между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Суть принципа в том, что поскольку ответственность передана руководителю, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать послушания.
Принцип цепи. Цепь – это путь для вертикальных связей в организации. Все связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. А связи, идущие сверху, должны пройти через каждую подчиненную единицу, прежде чем они достигнут должного уровня. Также необходимо учитывать возможность существования горизонтальных связей. Для руководителя необходимо контактировать с другими сослуживцами на том же уровне организации.
Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации.
Принцип справедливости отражен в справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда и оклад должны соответствовать объему и качеству выполненной работы.
Принцип дисциплины выражается в заключении стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками, при этом предусматривается применение санкций в случае невыполнения соглашений.
Принцип единства команд. Руководитель никогда не должен демонстрировать превосходство при общении с подчиненными или нарушать цепь команд.
Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации.
Принципы порядка, стабильности и инициативы характеризуют хорошо спланированную и направленную деятельность организации, а рабочих – инициативное выполнение задач.

**8** Бюрократическая теория организации возникла благодаря исследованиям в поисках конструкции идеальной организации, выполненных крупным немецким ученым – социологом, юристом, экономистом и историком Максом Вебером.

В своих работах опубликованных в начале ХХ века и посвященных истории развития западной цивилизации он пришел к выводу, что именно рационально-легальный тип власти, в отличие от традиционного и харизматического типов власти, является адекватным тем задачам и вызовам, которые стояли перед правящими элитами Запада в то время. А идеальной формой реализации рационально-легального типа власти как раз и является бюрократическая организация.
По мнению Вебера, бюрократия универсально подходит ко всем организациям, маленьким и большим, государственным и частным, военным и гражданским, промышленным и коммерческим. Бюрократия – это четко определенная система администрирования. Она имеет следующие основные шесть характеристик:
• Построение организации по принципу иерархии: каждый офис на более низком уровне контролируется и подчиняется офису на более высоком уровне, число уровней иерархии и руководителей зависит от общего количества подчиненных. Внедрение иерархии или цепочки команд явилось мощным фактором наведения порядка в больших подразделениях организации. Каждому руководителю в цепочке команд были предоставлены все полномочия для осуществления отдельной функции, а также ответственность за ее исполнение.
• Высокая степень разделения труда по функциональному признаку, то есть по отдельным направлениям деятельности организации, специализация должностных обязанностей. Каждой функции придается ответственность за выполнение определенной задачи и предоставляется необходимый инструментарий управления. Специализация ведет к более эффективным путям выполнения каждой части общей задачи организации.
• Единая система детализированных правил, стабильных норм, формальных процедур, стандартизированных операций. Эти правила, нормы, процедуры и операции предварительно изучаются исполнителями, являются обязательными и предопределяют строгий порядок и подотчетность в организации.
• Единая политика в области прав и обязанностей работников и их поведения в конкретных ситуациях. Обязанности и полномочия всех работников организации четко определены и зафиксированы документально. Основная обязанность работника заключается не только в том, чтобы выполнять определенные операции правильно, а и в том, чтобы точно следовать указаниям непосредственного руководителя. Фиксированные права и обязанности устанавливают определенные рамки процессов управления и ограничивают возможное своеволие руководителя.
• Построение внутренней системы отношений в организации на формальных началах – как взаимодействия между должностями, а не личностями. Отсутствие фаворитизма и межличностных служебных взаимоотношений, основанных на личной дружбе или знакомстве. Работник, исполняющий какие-то специфические обязанности, должен осуществлять их только рационально.
• Подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим карьерным ростом в зависимости от старшинства, квалификации, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов. Исключение подбора кадров по родственным признакам или по признакам личной преданности и симпатии.
Макс Вебер, положивший начало систематическому изучению бюрократической организации, доказал, что она является наиболее эффективной организацией. Такая организация с точки зрения точности, стабильности, строгости и надежности работы превосходит все другие формы административной организации. Вместе с тем время показало, что бюрократическая организация ввиду преувеличенного значения стандартизированных правил, процедур и норм является недостаточно гибкой. Из-за этого она не способна адекватно реагировать на изменения окружающей среды и не способна порождать и быстро вводить новые прогрессивные элементы в процесс своей деятельности. Во многих случаях именно с бюрократией связывают такие негативные организационные факторы как чрезмерная «канцелярщина», бесполезная деятельность, процедурные задержки и волокита, избыточная централизация, разбухание управленческих штатов и др.

**Вопрос 9 Школа человеческих отношений Э. Мэйо**

**Школа человеческих отношений**

В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). В рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

Предметом исследования данной школы явились психологические мотивы поведения людей в процессе производства, «групповые отношения», «групповые нормы», проблемы «конфликта и сотрудничества», «коммуникационные барьеры», «неформальная организация».

Наиболее последовательное изложение концепций школы «человеческих отношений» содержится в работах Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые доказывают, что сама работа и «чисто физические требования» к производственному процессу имеют относительно меньшее значение, чем социальное и психологическое положение и самочувствие рабочего в процессе производства. Резюмируя основное содержание доктрины «человеческих отношений», современные американские теоретики сводят его к трем положениям:

1. Человек представляет собой «социальное существо». '

2. Жестокая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с «природой человека».

3. Решение «проблемы человека» — дело бизнесменов.

На место строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих «классической» теории, доктрина «человеческих отношений» ставит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание новых средств повышения производительности труда, к которым, согласно доктрине, относятся и «просвещение служащих», и «групповые решения», и «паритетное управление», и «гуманизация труда».

Идеологи «человеческих отношений» концентрируют внимание на изучении «групповых отношений», полагая, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергают критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, доказывают необходимость стимулирования не индивидов, а группы.

**Вопрос 10 Теория организационного потенциала И.Ансоффа.**

В 1970-х годах Игорь Ансофф предложил теорию организационного потенциала фирмы. Он выделил структурный (основан на внутреннем устройстве фирмы, разделении функций и рационализации деятельности; был распространен до Второй мировой войны)
и динамический (основан на анализе взаимодействия фирмы с внешней средой и источниками ресурсов; получил распространение в послевоенный период) подходы к формированию организационных структур. Динамический подход предполагает наличие взаимосвязи между внешними связями и поведением фирмы и ее внутренним устройством, что объясняется тем, что изменение внешней среды приводит к необходимости менять поведение фирмы и ее стратегии, а также изменять внутреннюю структуру фирмы.
В условиях стабильных внешних связей с одним рынком сбыта внимание фирм было уделено снижению издержек производства и ценовой конкуренции. Наиболее выгодная модель в таких условиях - функциональная структура, так как благодаря специализации по функциям, экономии на издержках и узкой квалификации работников возможна быстрая производственная и конкурентная реакция. Но вместе с ростом фирмы и числа рынков, на которых реализуется ее продукция, ослабевает конкурентная реакция, увеличивается давление на центральный аппарат и по мере роста управленческой пирамиды его контакт с реалия ми рынка уменьшается. Это привело к созданию дивизиональной структуры.

В связи с образованием в послевоенные годы ряда многонациональных компаний возникла необходимость приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на который действует фирма. Вследствие этого происходило разделение фирмы и образование филиалов в разных странах. Такая фирма получила название многонациональной структуры.
Все перечисленные структуры применяются обычно в условиях стабильных внешних связей.
Ансофф назвал три главные стратегии в поведении современных фирм:
• стремление к экономичности использования ресурсов;
• обеспечение конкурентоспособности фирмы;
• политика в области нововведений.
При изменении стратегических позиций нужно согласовать сильные стороны фирмы с новой стратегической политикой, чтобы избежать превращения сильных сторон в слабые. Изменение стратегии фирмы ведет к изменению ее внутреннего потенциала. Понятие
потенциала обладает рядом системных свойств - способы подразделения задач, способы взаимосвязи задач, структура полномочий внутри функций и между ними и культура организации. Характер изменения организационного потенциала определяется внешними
условиями. Для успешного изменения организационного потенциала нужны благоприятный климат в организации и квалифицированные руководители.

## 11 РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МЫСЛИ В РОССИИ

В **России**  значительную роль в развитии организационной деятельности сыграли реформы государственного управления, которые провел **П е т р I Великий**  (годы жизни – **1672–1725**  ).

Содействуя развитию отечественной промышленности, **Петр I**  учредил центральные органы (коллегии), ведавшие промышленностью и торговлей, стал передавать казенные предприятия в частные руки и выдавать их владельцам субсидии. Кроме того, он ввел тариф, который ограждал новые отрасли отечественной промышленности от иностранной конкуренции. Значительным оживлением и подъемом экономической жизни в **России**  ознаменовалось правление **Елизаветы Петровны**  (годы жизни – **1709–1762** ). В годы правления **Екатерины II**  (годы жизни – **1729–1796**  ) в России было учреждено «Вольное экономическое общество (**1765**  г.), начато «генеральное межевание» для упорядочивания помещичьего землевладения. В **1767**  г. она созвала Комиссию об Уложении и составила для нее наказ, широк о заимствуя идеи передовых западных мыслителей в части организационной деятельности. Особое значение для общественного развития **России**  имела, безусловно, крестьянская реформа **1861**  г., отменившая крепостное право и положившая начало капиталистической формации в стране. Позже, в **1906**  г., началась столыпинская аграрная реформа крестьянского надельного землевладения в **России** , которая была прекращена постановлением Временного правительства в июне **1917**  г. В **XX**  в. развитие организационной мысли в **России**  шло сложным путем. Отечественная организационная наука возникла намного позже, чем на Западе. Смена государственного строя, войны и послевоенная разруха мешали развитию организационной науки. Ее развитие тормозила централизованная командная система управления народным хозяйством.

Российские ученые внесли значительный вклад в организационную науку. **Л.В. Канторович**  – известный российский экономистматематик, лауреат Нобелевской премии по экономике – определил значение объективно обусловленных оценок, возникающих при анализе оптимальных экономических моделей. Его исследования способствовали созданию теории оптимального планирования и управления организациями. Достижения **А.Н. Колмогорова**  и **В.А. Котельникова**  в области математики во многом способствовали созданию экономикоматематических моделей современных организаций. В последние годы были введены в употребление некоторые научные категории и понятия теории организации, наметилась специализация исследований в этой области, получены первые позитивные результаты, касающиеся осмысления опыта зарубежной теории организации, предложены и внедрены конкретные формы демократизации управления применительно к условиям **России.**

12 Ж. ц. орг-и связан с ж. ц. продукции *—* врем-м интер­валом, включающим в себя несколько стадий. Состоит из 5 этапов.1. Этап предпринимательства*.* Орг-я наход-я в стадии становления, форм-ся Ж.Ц. продук.. Цели явл-ся еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, про­движ-е к следующему э-у требует стабильного обесп-я ре­сур-и. 2. Э коллективности*.* Развив-я инновационные проц-ы предыдущего э., формируется миссия орг-и. Коммуник-и в рамках орг-и и ее ст-ура остаются, в сущ-и, не­форм-и. Члены ор-и затрачивают много ‘t’ на развитие механических контактов и показ-т выс-е обяза­тельства. 3. Э. формализации и упр-ия*.* Стр-а орг-и ста­билизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор де­лается на эффе-сть инноваций и стабильность. Органы по вы­работке и принятию решений становятся ведущими компонентами орг-и. Возрас-т роль высшего рук-его звена орг-и, процесс прин-я реш-й станов-я более взвешенным. Роли уточнены т.о, что выбытие тех или иных членов орг-и не вызывает для нее серьезной опасности. 4. Э выработки структуры*.* Орг-я увел-т выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Рук-и выявля­ют новые возможности развития. О.С. стано­вится более комплексной и отработанной. Механизм принятия реше­ний децентрализован. 5. Этап упадка*.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка орг-я сталкивается с уменьш-м спроса на ее продукцию или услуги. Рук-ли ищут пути удерж-я рынков и использования новых возможностей. Увеличи-я потребность в раб-ках, осо­бенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко растет. К рук-ву приходят новые люди, предпринимаю­щие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

 13 ***. Миссия и стратегические цели организации***

**Миссия** – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы, выражая таким образом суть того успеха, которого должна добиться организация.

 **Цели**–наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;

**Значение миссии**

1) миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения своих целей и задач; 2) создает уверенность, что организация преследует не противоречивые, ясные, сравниваемые цели; 3) миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия; 4) миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты.

1.Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых организацией.

2.Характеристика рынка – организации определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей.

3. Цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности.

4.  Технология;характеристика оборудования,технологических процессов, инноваций в области технологии.

5.   Философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды на ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации.

6.Внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентно способности, фактор выживания.

7.Внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, общества в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

**Цели в отличии от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.** **Важность определения целей связана с тем, что они:**

 Являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования,организации, мотивации, контроля;

Определяют способы повышения эффективности организации;

Лежат в основе принятия любого делового решения;

Служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

**Типы целей в организации**-это экономические и неэкономические.

 **К неэкономическим** можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда экономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли. Люди это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

 **Экономические цели организации**, выраженные в показателе хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные. Примере количественной цели - увеличение доли рынка фирмы к 2000 году на 15%. Пример качественной цели - достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

**Как экономические так и неэкономические цели могут быть разделены с точки зрения периода их достижения кратко -, средне - и долгосрочные.** Долгосрочные цели, как правило, не имеют чересчур выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают:что должно быть достигнуто (в том числе в количественном выражении); когда цель должна быть достигнута;

кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели.

Когда цели определены их нужно исследовать на предмет качества. Главными критериями здесь являются следующие:максимально возможная конкретность целей. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь.Цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников. Достижение целей не должно быть слишком долгим процессом, это означало бы, что фирма недоиспользует свой потенциал. Однако усилия не должны быть чрезмерными, иначе будет утрачен интерес к работе и ослаблена мотивация.

## 15 ЗАКОН СИНЕРГИИ

**Синергия**  означает совместное и однородное функционирование элементов системы. Закон синергии: в любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей элементов.

Действие закона синергии в организационных системах существенно обособляет организацию от других объектов и систем материального мира. Для всех естественных систем (за исключением сложных биологических) основным законом является закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным.

Закон синергии утверждает, что в замкнутых социальных системах возможно изменение энергии в сторону как увеличения, так и уменьшения.

Применительно к социальным организациям закон синергии проявляется, в частности, в приросте энергии, превышающем сумму индивидуальных усилий членов организации. Это явление предопределило переход человечества к организованным формам трудовой и общественной деятельности и привело к возникновению организаций.

Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальных организаций является возможность управления приростом энергии.

В деловых организациях это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производительного потенциала. Сложной задачей является проведение мероприятий социально-психологического характера. В социальном плане следует предусмотреть разработку специальных программ, связанных с проведением досуга и отпуска.

В психологическом плане, кроме встреч с представителями руководства, на которых подробно разъясняются цели и задачи, стоящие перед организацией, и рассказывается о состоянии общих дел, целесообразно введение в программу профессиональной учебы специального раздела. Для всех звеньев организации необходима специальная система мотиваций. Очевидно, что эти меры должны сочетаться с достаточно эффективной системой контроля и системой оперативной коррекции проводимых мероприятий.

Основная трудность управления эффектом синергии состоит в том, что в отличие от физических систем, для которых существуют единицы измерения энергии и методы оценки энергетического потенциала, для организационных систем пока еще нет способов объективной оценки уровня внутренней энергетики. Решение практических задач управления деловой организацией вынуждает исследователей вести активные поиски в направлении разработки таких оценок.

Наиболее простой способ заключается в оценке показателей деятельности анализируемой организации по сравнению с работой другой аналогичной организации.

## 16 ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ И БОРЬБЫ ЗА ВЫЖИВАНИЕ

Деловая организация представляет собой некоторую самостоятельно существующую систему, подобную живому организму, который появляется на свет, растет, развивается, совершенствуется, болеет, стареет и умирает. Организации присуще стремление к самосохранению. В жизни многих организаций бывали ситуации, когда они оказывались на грани ликвидации или вступали в процедуру банкротства. Одни из них при этом были ликвидированы, другие, реорганизовав предприятие, сумели найти ресурсы и выжили.

Решению проблем выживания организаций способствует закон самосохранения, который утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет onmuмального использования кадровых и материальных ресурсов. Закон самосохранения служит основой для оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования. Полученная оценка используется для определения времени существования организации и при прогнозировании ее дальнейшего развития. В ходе построения оценки необходимо составить максимально полное описание факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на деятельность организации, разбить эти факторы на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные факторы относятся к ресурсам, повышающим возможности организации в борьбе за выживание. Организация способна к выживанию и устойчивому поступательному развитию в том случае, если энергетический потенциал позитивных (созидательных) факторов превышает соответствующий показатель негативных (разрушительных) факторов.

Основная сложность составления баланса созидательного и разрушительного потенциала заключается в том, что, оценивая способности организации к самосохранению, необходимо учитывать не только внутренние факторы материализованного характера (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т. д.), но и социально-психологические факторы. Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть главной целью организации, потому что прибыль является сугубо внутренней проблемой.

Основой борьбы за самосохранение является способность деловой организации не только приспосабливаться к внешней среде, но и уметь использовать происходящие в ней изменения в своих интересах. Полный и исчерпывающий анализ внешней среды позволяет руководителям как вновь создаваемых, так и уже существующих деловых организаций предвидеть потенциальные угрозы выживаемости, а также предугадать новые возможности развития. Грамотное прогнозирование позволяет разработать модель ситуационного поведения организации и избежать ее гибели.

**19/20 20 Принципы закона развития**

Закон развития - каждая материал. система стремиться достичь наибольшего + потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. З.Р. опирается на принципы: инерции – изм-е пот-ла сис-ы начин-я спустя некот-е T после начала возд-й изменений во внеш. или внутр. среде и продол-я нек-ое T после их окончания; эластичности – V изм-я пот-ла зависит от самого пот-ла. На практике эласт-ть сис-ы оцен-т в сравнении с другими сис-и исходя из статисти-х данных или классиф-й. В чем состоит значение эласт-ти. ( для орг-и обладающей выс-й эласт-ю: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию раб-ки в короткие сроки освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом) непрерывности - процесс изм-я пот-ла сис-ы идет непрерывно, меняются лишь V и знак изменения; Стабилизации - сис-а стремится к стабилизации диапазона изменения пот-ла сис-ы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности; Бизнес-план - это основа эффективной реализации закона развития. Бизнес-план – это соединение фоновой (пояснительной) информации со строгой системой расчетов промфинтехплана. Он рассчитан на широкий круг специалистов, каждый из которых найдет в нем интересующую его информацию.

## 21 ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ И УПОРЯДОЧЕННОСТИ

Закон информированности и упорядоченности означает, что любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной достоверной и упорядоченной информацией.

Полнота информации определяется возможностями доступа к ресурсам информационного пространства, в котором действует организация, а также состоянием внешних и внутренних коммуникационных связей. В современных условиях любой организации доступны очень большие объемы информации. Несмотря на разветвленную сеть и высокое быстродействие современных информационных систем, процесс поиска нужной информации требует значительных усилий. Кроме того, в условиях рынка и острой конкурентной борьбы часть информации о деятельности организаций переводится в разряд строго конфиденциальной, становясь при этом недоступной не только для членов других организаций, но и для большинства членов своей организации.

Достоверность информации – необходимое условие использования полученных данных в деятельности предприятия. Источники информации должны быть надежными и не вызывать сомнений. В ряде случаев в информационные базы данных вводится заведомо ложная информация, чтобы дезинформировать конкурентов или подорвать к ним доверие со стороны клиентов. Упорядоченность информации подразумевает структурирование или распределение информации по степени ее важности для решения задач управления организацией. Сложной и ответственной задачей в формировании внутренней информационной системы является сбор и систематизация информации, полученной из различных подразделений организации. Рекомендуется разработать единую систему информационных запросов, которая обеспечила бы своевременную и оперативную передачу информации, накопившейся в подразделениях, в центральную базу данных. Основным потребителем информации является система управления организацией. Однако владение большими объемами информации еще не означает, что она будет эффективно использована в деятельности организации.

В современной перенасыщенной информационной среде любому человеку доступны огромные объемы информации, но далеко не все, что он может узнать, доходит до его сознания, а тем более используется в жизни. Из несметного количества обрушивающейся информации мы стараемся выбрать те сведения, которые нам нужны или могут понадобиться в дальнейшем. Такой же подход справедлив и для организации. Из общего потока система управления воспринимает и отбирает только ту информацию, которая соответствует поставленным целям и может быть использована в процедурах управления. Поэтому вся доступная информация должна быть упорядочена по целевому признаку.

**22 Характеристики информации и следствия закона информативности** И. поним-я очень широко, как вся совокупность матер. и нематер. объектов совр. мира. И. формирует не только сам окруж. мир, но и стереотипы, взгляды. В рамках канонической деят-ти, И.. поним-я как основа, форма и суть управ-й решений. Прогматические сво-ва И .: ценность, полнота, полезность, новизна. Динамич. Сво-ва: воспроизвод-ть и повторяемость, возм-ть многократного исп-ия, возможность ее передачи по разл. источникам. Жизненный цикл инф-ии может представ-ь собой последовател-ть или совокуп-ть след. инф-х процессов: передача инф-ии, прием, обработка, хранение, поиск, размнож-е. И постоянно видоизм-ся. Выводы : образование появл. И в сис-е подчиняется след. правилу: если кол-во ложной И, формир. системой, всего на 8% превышает истинную, то сис-а в своем развитии будет ориентироваться на ложную И, приобретая нов. устойч-е состояние на основе такой И. Чтобы пр. самоорга-ии И. был эффективен необ-мо: сущ-т потребность в обмене И. м/д. разл. системами; суммарное кол-во И после вступления сис-ы во взаимод-ие будет больше нежели сумма исход. И. до начала такого взаимодействия. С т.з. упр-ия немаловажное следствие З. информ. яв. правило упр-ия: критикуя выполняемую работу нужно акцен-ть внимание именно на работе, а не на чел-ке, к-ый ее выполнял.

|  |
| --- |
|  |

## 23 ЗАКОН ЕДИНСТВА, АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

Изучение организаций как социально-экономических объектов предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза. Анализ и синтез при исследовании процессов функционирования организации настолько переплетаются, что не могут существовать друг без друга. Поэтому, говоря о законе единстве анализа и синтеза, следует подразумевать их неразрывность и постоянное взаимодействие, осуществляемое в рамках диалектического принципа единства и борьбы противоположностей. Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации.

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

**Анализ,**  или **декомпозиция,**  – это разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих. Анализ причинно-следственных связей между выделенными частями сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между этими частями целого. Суть синтеза состоит в объединении простых составляющ их объекта в единое целое. Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи. Здесь могут помочь опыт и интуиция, причем опыт помогает при повторяющихся ситуациях, а интуиция – при новых обстоятельствах. Важно, чтобы в процессе декомпозиции не были потеряны важные свойства составных частей целого. Не менее важно, чтобы исполнители не забывали о том, что каждое подразделение в организации является лишь частью единой системы, управление любой целенаправленной динамической организационной системой предусматривает выработку и реализацию конкретных решений. Решение, принимаемое по управлению социально-экономической организацией или какой-либо ее частью, является связующим элементом между звеньями управления и звеньями, выполняющими конкретные функции. Кроме того, с помощью управляющих решений реализуется связь между отдельными звеньями системы управления. С этой точки зрения решение – это средство коммуникации между звеньями и элементами организации, в том числе и между людьми.

Как правило, решения принимаются в соответствии с иерархией распределения властных полномочий, определяемой организационной структурой. Звенья верхних ступеней иерархии принимают решения по управлению подчиненными им звеньями нижних ступеней иерархии. Эффективность принимаемых управленческих решений определяет выживаемость организации в условиях острой конкурентной борьбы.

## 24 ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ И ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ

Организация представляет собой единый, целостный развивающийся объект, для которого как для целенаправленной динамической самонастраивающейся системы характерна тенденция к объединению. Формирование объединений различного уровня происходит в соответствии с законом композиции и пропорциональности, который утверждает, что в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности.

Указанная тенденция реализуется прежде всего в желании выбрать оптимальную структуру и создать благоприятную среду обитания, что особенно характерно для современных организаций, работающих в условиях глобализации экономической и политической деятельности мирового сообщества. На этом фоне происходит активное формирование организаций «мирового масштаба», которые принято называть надорганизациями, поскольку они регулируют или влияют на работу таких больших организационных систем, как целые государства. Что касается деловых организаций, то применительно к ним закон композиции и пропорциональности выражается в стремлении к работе с добросовестными и надежными партнерами.

Если речь идет об организациях производственного типа, то в качестве таких партнеров в первую очередь выступают поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, а также организации, осуществляющие сбыт продукции. По мере развития и завоевания определенного сектора рынка налаживается взаимодействие не только с партнерами, но и с потребителями производимого организацией продукта или оказываемых услуг, а также с конкурирующими организациями, осуществляющими аналогичную деятельность. Взаимодействие с конкурентами по возможности не должно носить антагонистического характера, так как это увеличивает риск и затрудняет деятельность всех противоборствующих организаций. Желательно большую часть потенциальных конкурентов превратить в своих друзей и партнеров. Задача звена управления состоит в ускорении этого процесса и минимизации материальных и интеллектуальных затрат. В процессе реализации этой тенденции возникают деловые объединения сложного типа, которые тоже называются надорганизациями. Для современного этапа развития экономической и хозяйственной деятельности в России характерно наличие трех мощных факторов, вынуждающих предприятия создавать объединения и реализовывать совместные групповые стратегии развития. Первый из них связан с общим состоянием экономики страны, второй—с деятельностью банков, третий – с внедрением новых рыночных технологий ведения бизнеса.

**25** Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они являются составной частью управленческой технологии организации.

            В любой технологии действует принцип-аксиома: все элементы целого должны соответствовать друг другу, иметь между собой связи и иерархию, а также реализовывать общую цель. Этот принцип соответствует определению системы. Мы снова в который раз возвращаемся к системному подходу при рассмотрении организации.

            Законы организации и законы для организации будут эффективно работать на организацию, если руководитель сумеет найти их разумное сочетание, выделит главный на текущий момент закон и обеспечит подчинение ему всех других для достижения глобальной цели организации.

            Закон информированности - упорядоченности, закон самосохранения и закон развития – это функциональные законы, связанные с организацией как с процессом. Закон синергии, закон единства анализа и синтеза и закон композиции и пропорциональности – это структурные законы, связанные с организацией как явлением.

            Разобраться в пересечениях законов непросто даже для профессионала.

            Принцип единства дает подход для эффективного использования приведенного набора законов. Этот подход состоит в следующем.

            Законы имеют объективный характер и поэтому будут выполняться независимо от нашего желания, т.е. набор элементов (законов) уже задан. Задачи руководителя:

из списка целей организации выявить основную (на месяц, квартал, год);

выбрать из набора главенствующий закон, которому следует уделить основное внимание;

подчинить реализацию остальных законов главенствующему;

добиться соответствия законов друг другу путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения.

Не выполнение принципа единства приводит к ухудшению показателей производственно-хозяйственной деятельности.

**32 Матричная структура управления**  представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов.

**Проектная структура** управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов.

## 41 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ПРЕДПРИЯТИЙ

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

Изменение форм собственности не сопровождается применением форм и методов эффективного управления. Бесхозность предприятий, находящихся в государственной собственности. Тенденция к разделению на отдельные части крупных и средних предприятий. Разрушение производственных и управленческих структур корпоративного типа. Права и ответственность собственников и руководителей не разграничены и во многом не упорядочены. Отсутствие нормативной базы, определяющей требования к управлению государственными предприятиями. Общегосударственный уровень. Самоустранение государственных структур от целенаправленного использования системы экономических и административных рычагов. Отсутствие четкого разграничения прав и ответственности как по вертикали власти, так и между властью и хозяйствующими субъектами.

Необеспеченность правовой защитой договорных отношений. Дезорганизация системы заказов и закупок продукции, работ и услуг для государственных нужд. Неналаженность системы государственных контрактов. Отсутствие системы подготовки руководителей по управлению государственными пакетами акций. Отсутствие исполнительской дисциплины, координирующих и контрольных функций. Наряду с общим регулированием экономических отношений одной из важных задач государства является проведение селективно 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 основ е конкурсного распределения ресурсов и средств для развития приоритетных направлений экономики 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. Действительно, чрезмерное вмешательство государства в экономическую жизнь подавляет частную инициативу, снижает эффективность частной собственности, лишает конкуренцию динамики, сводя к минимуму эффективность рыночной экономики. Однако не существует раз и навсегда установленных рациональных пределов вмешательства государства в экономическую жизнь.

## 44 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ систем

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:

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. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Гибкость характеризует свойство органоваппарата управления. Менять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушать присущей данной структуре упорядоченности отношений. Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов;

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. К ним относятся уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления.

## 47 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**Организационная культура**  – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации. Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, ее деловая культура является составной частью общественной культуры.

Воздействие общества на деятельность организации многообразно. Культурная среда организации зависит от степени развитости общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым или опосредованным путем) влияют на формирование организационной культуры внутри организации. Одной из основных задач организационной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и, соответственно, снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности создаваемой организационной культуры. Разумеется, деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических и физических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов. Однако сотрудник должен знать, что нарушение установленного распорядка ведет к административной ответственности вплоть до увольнения.

В случае несовпадения объективных требований, порожденных организационной культурой, и психофизических качеств личности возникает противоречие, которое в ряде случаев может быть устранено путем проведения административных мероприятий. Одним из важных мероприятий по поддержанию организационной культуры, сложившейся в организации, является оценка профессиональной пригодности персонала. Это особенно важно при наборе новых сотрудников. Одним из важнейших элементов организационной культуры является действующая система мотиваций – набор способов побуждения членов организации к активной творческой деятельности для достижения своих личных целей и целей организации. Основой для разработки системы мотиваций экономического типа служит потребность в вознаграждении.

## 48 49 МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУР

Структура управления производственно-хозяйственной организацией как объект проектирования– сложная система. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административноорганизационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. 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.

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.

Экспертноаналитический 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 так же обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другим и (в особенности c методами аналогий и структуризации целей) и имеет м ногообразные формы реализации. Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

Метод структуризации целей предусматривает выработку целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. 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.

## 50 ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Содержание процесса 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).

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 линейнофункциональным и программноцелевым 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, секторы, лаборатории), на которые организационно разделяются линейнофункциональные и программноцелевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Регламентация организационной структуры предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений; определение проектной численности подразделений, 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; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

## 52 ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм, организация будет меняться в соответствии с изменениями внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность. Организация будущего прежде всего должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какиелибо второстепенные элементы организации, а ее сущностное ядро – структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса. Приверженность индивидуумам.

Традиционный социальный контракт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях предполагает рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Высокая внутренняя конкурентоспособность. Сила организации – в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии стребованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. Стремление к диверсификации.

## Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо предоставить возможность всем работникам внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

## 53 ВИРТУАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ

**Виртуальный продукт**  – это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Он оплачивается потребителем мгновенно. Виртуальная продукция становится результатом комбинации многочисленных и разнообразных достижений в технологиях. Одним из основных принципов производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов с поставщиками, выпускающими абсолютно взаимозаменяемую продукцию. Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции.

**Виртуальная корпорация**  – общество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг c использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами ее являются:

– непостоянный характер функционирования;

– осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;

– взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью; образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

– частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

– договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация является в основном совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Базовая цель виртуальной корпорации – объединение ключевых технологий и компетенций, для того чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке.

Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Новые построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организаций, так что часто трудно определить, где кончается одна организация и начинается другая. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами, с тем чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается так много, что они становятся каркасом, «зонтом» организации. Это и определяет ее основное качество – широкую распределенность в пространстве и во времени.

## СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний вызвало к жизни новый тип структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов.

Фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

Сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы – не просто взаимоотношения независимых хозяйствующих субъектов. На самом деле различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию, для того чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи.

Хотя подрядные сетевые организации были частным явлением, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств.

В ряде отраслей, число которых постоянно растет, сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы – производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Сетевая организация сама по себе имеет ряд ограничений. Чтобы понять реальные и потенциальные слабые стороны сети, целесообразно рассмотреть причины присущих ей недостатков. Тем более что сходные процессы и противоречия наблюдались у всех предшествующих организа ционных форм. Широкий успех, использование преимуществ каждой новой формы сменялись выявлением ее недостатков в процессе развития.

Как свидетельствуют исследования, два вида типичных ошибок характерны для развития различных организационных форм:

1) расширение формы за пределы ее внутренних возможностей;

2) появление таких модификаций, которые не соответствуют внутренней логике данного организационного образования.

Организационная форма может эффективно работать только в определенных пределах. Когда логика формы нарушается, неизбежен провал.