

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»
ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ**

Теория организации

**учебное пособие
для студентов направления подготовки «Менеджмент»**

Волгоград 2022

УДК 65.01
ББК 65.291.21
Д53

Рецензенты:

Т.Н. Литвинова, доктор экономических наук, доцент кафедры
«Менеджмент и логистика в АПК» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ
И.А. Езангина, кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Менеджмент и финансы производственных систем» ФГБОУ ВО ВолгГТУ

Д53 Дмитриева И.С.

Теория организации: учебное пособие для самостоятельной работы студентов направления подготовки «Менеджмент» / И.С. Дмитриева; Волгогр. филиал Росс. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова. – Волгоград: Сфера, 2022. – 85 с.

В учебном пособии обосновывается необходимость применения базовых принципов управления современной организацией, предпринята попытка осветить основные области управления современной организацией.

Пособие предназначено для самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», при подготовке к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам, государственной итоговой аттестации.

© ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
Волгоградский филиал, 2022
© И.С. Дмитриева, 2022

ISBN 978-5-00186-107-2

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Глава 1. Введение в теорию организации | 4 |
| 1.1 Общие понятия теории организации | 4 |
| 1.2 Организационные процессы и модели | 7 |
| 1.3 Классификация организаций..... | 11 |
| Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 1. | 15 |
| Глава 2. Организация и управление | 17 |
| 2.1 Система управления организации | 17 |
| 2.2. Функции управления организацией | 28 |
| Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 2. | 35 |
| Глава 3. Законы организации | 41 |
| 3.1 Основные законы организации | 41 |
| 3.2 Частные законы организации..... | 46 |
| 3.3 Специфические законы организации | 47 |
| Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 3. | 48 |
| Глава 4. Организационная культура..... | 49 |
| 4.1 Сущность организационной культуры и ее функции в организации..... | 49 |
| 4.2 Типы организационной культуры..... | 51 |
| 4.3 Управление организационной культурой | 53 |
| Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 4. | 55 |
| Глава 5. Проектирование организационных систем | 58 |
| 5.1 Общие сведения об организационном проектировании..... | 58 |
| 5.2 Управление изменениями в организации | 61 |
| Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 5. | 64 |
| Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Теория организации»..... | 71 |
| Примерный перечень тем курсовых работ по дисциплине «Теория организации» | 73 |
| Примерные планы курсовых работ по дисциплине «Теория организации» (выборочно)..... | 75 |
| Литература | 83 |

Глава 1. Введение в теорию организации

1.1 Общие понятия теории организации

Теория организации представляет собой часть теории управления, объединяющую научные знания о сущности и особенностях поведения социальных организаций, основных законах и закономерностях их создания, функционирования и развития.

Предмет изучения теории организации – природа и сущность организации, внутренние организационные процессы, процессы внешней среды, отражающиеся на деятельности организации.

Объект теории организации – организация как социальный институт.

Понятие «организация» имеет несколько значений, его можно рассматривать как [5]

- явление, т.е. искусственно упорядоченное, целенаправленное объединение людей, выполняющее определенную функцию, социальный институт;
- процесс, т.е. совокупность действий, направленную на упорядочение чего-либо, совершенствование связей между частями целого;
- свойство, определяющее степень упорядоченности и отлаженности действий какого-либо объекта.

Для того, чтобы считаться организацией группа должна отвечать ряду требований:

- 1) минимальное количество участников;
- 2) наличие цели (системы целей), ради которой организация создавалась и функционирует;
- 3) члены организации, которые имеют общую цель деятельности (систему целей) и совместно работают над ее реализацией;
- 4) фиксированные границы;
- 5) нормативный устав;
- 6) ранжирование власти;
- 7) система коммуникаций;
- 8) система стимулирования.

Современная организация представляет собой сложную систему, к основным характеристикам которой относятся:

- сложность, проявляющаяся в сложности структур, отношений, технологий, моделей поведения, разделении труда и специализации;
- эмерджентность, проявление у организации свойств, не характерных ни для одного из ее элементов;
- целостность и делимость, предполагающее наличие в организации отдельных элементов и подсистем, с одной стороны, и наличие у организации единой, разделяемой всеми составляющими цели с другой стороны;
- целенаправленность, как стремление к достижению единой цели, большей упорядоченности, сохранению и повышению эффективности функционирования;
- открытость, проявляющаяся во влиянии на внутренние процессы функ-

ционирования и развития состояния и динамики взаимодействия организации с внешней средой;

- динамичность, характеризующаяся процессами функционирования и развития организации;
- диссипативность, рассеивание организацией энергии, идущей на поддержание функционирования и увеличение упорядоченности, структурированности организационной системы;
- управляемость, как предрасположенность и потребность организации в наличии управляющего центра, системы управления, позволяющего сохранить ее целостность и качественную определенность;
- самоорганизация, как способность организации и ее отдельных частей выходить на новый уровень развития в отсутствие внешнего управляющего воздействия, самопроизвольно;
- неаддитивность/синергия, как суммирующий эффект взаимодействия элементов системы, проявляющийся в том, что их действие значительно превосходит простую сумму эффектов каждого из ее элементов;
- уникальность, как отсутствие у организации полных аналогов устройства и поведения, важным компонентом уникальности организации является организационная культура;
- эффективность, как мера качества функционирования и приспособленности организации к достижению поставленных целей.

Становится членами организации людей заставляет желание достижения личных целей, однако в случае деловых организаций первичным является достижение целей организации (в частности – получение прибыли), которые реализация личных целей (получение средств к существованию) позволяет достичь, а в случае общественных организаций – обратная ситуация, первично достижение личных целей, на достижение которых работают реализуемые цели организации.

Современная организация представляет собой открытую систему, взаимодействующую с внешней средой, стратегия такого взаимодействия варьируется от пассивно-приспособительной, следующей за изменениями, происходящими во внешней среде, до активной, предполагающей выраженное влияние организации на свою внешнюю среду.

Под внешней средой понимают совокупность переменных, находящихся вне границ предприятия и не являющихся сферой непосредственного воздействия со стороны системы управления организации.

Внешняя среда представляет собой окружение организации, определяющее условия ее деятельности, возможности развития.

Среда непосредственного влияния – это контрагенты и стейкхолдеры организации, влияющие на ее деятельность в силу деловых отношений, заинтересованности в реализации организацией целей своей работы. Среда косвенного влияния) определяет стратегию развития организации, и представляет собой в общем виде факторы и условия политического, экономического, социального и технологического характера (PEST-факторы). Все факторы косвенного влияния тесно связаны и взаимодействуют между собой, поэтому осуществляя PEST-анализ, позво-

ляющий их изучить, необходимо выделить наиболее значимые факторы [8, с.26].

Внутренняя среда организации объединяет в себе несколько срезов, определяющих особенности данной организации [8, с.29]

1) кадровый срез: процессы, связанные с формированием, использованием и развитием человеческого капитала организации, включающие стандартные действия по найму, подбору, отбору, обучению персонала, управлению карьерой, аттестационные и иные оценочные мероприятия, стимулирование трудовой деятельности; процедуры, определяющие взаимодействие между административно-управленческим персоналом и исполнителями; процедуры формирования и поддержания корпоративного духа;

2) организационный срез: формальный и неформальный коммуникационный контур организации; проектирование и развитие организационной структуры управления, соответствующей нуждам организации и обеспечивающей должную степень управляемости ее бизнес-процессов и реализацию миссии; регламентирующие деятельность нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения;

3) информационный срез: информационные процессы, связанные с созданием, поиском, обработкой, хранением и распространением информации. С течением времени роль этого среза становится все более значимой, поскольку в условиях существующего многообразия источников информации и постоянного роста информационного потока для поддержания функционирования и обеспечения развития организации важно высокое качество информационной системы управления, ее возможность обеспечить необходимый объем, достоверность и своевременность нужной информации;

4) производственный срез: процессы производственной деятельности, в которых воплощены технологии изготовления продукта (оказание услуги); функционирование и развитие всех составляющих производственной системы. В данном срезе определяется качество организации производственных процессов и их технического обслуживания, уровень материально-технического обеспечения производства, качество производимой продукции (услуг), определяется эффективность и результативность производства, осуществляется поиск источников сокращения расходов;

5) маркетинговый срез: процессы управления маркетинговыми коммуникациями организации, включая изучение рынка и потребителей, определение стратегии реализации и продвижения продукции. Значение данного среза для современной организации также возрастает, поскольку велико разнообразие предлагаемых продуктов, имеющих аналогичные свойства, что делает высокую клиентоориентированность одной из желаемых характеристик предприятия, соответственно – предъявляет всевозрастающие требования не только к качеству продукции, но и к качеству системы обслуживания клиента, к системе управления продажами;

6) финансовый срез: процессы, связанные с обеспечением организации достаточным количеством денежных средств для ведения деятельности и обеспечения дальнейшего развития. Состояние данного среза определяется по таким параметрам как платежеспособность организации, рентабельность деятельности, сте-

пень обеспеченности собственными источниками средств, инвестиционные возможности.

В целях изучения внутренней среды организации используется SNW-анализ, SWOT-анализ.

1.2 Организационные процессы и модели

В организационном процессе присутствуют в разных сочетаниях самоорганизация, целенаправленная организация как часть управленческой практики и их сочетание. Дезорганизационные процессы связаны с потерей системой эмерджентности, в некоторых случаях – и целостности, по причине утраты связей между элементами и подсистемами, уменьшения количества элементов (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Краткая характеристика организационных процессов [3, с.32-45]

| Организационный процесс | Характеристика организационного процесса |
|---|---|
| Самоорганизация (техническая, социальная, биологическая) | Локальный антиэнтропийный естественный процесс спонтанного образования высокоупорядоченных, устойчивых функциональных структур, состоящих из подвижных элементов открытых неравновесных система в условиях преодоления возмущающих влияний среды. Типы самоорганизации – самозарождение, процессы, поддерживающие определенный организационный уровень, процессы совершенствования и саморазвития организационной формы |
| Соединительные и разъединительные организационные процессы | |
| Конъюгация (простое слияние, коллизия, преобразование) | Соединение однородных и разнородных элементов Дает основу для структурных преобразований, повышает разнообразие, устойчивость системы Имеет предел – степень различия объединяемых объектов |
| Ингрессия | Соединение с помощью соединительного звена, которое включает элементы, свойственные объединяемым частям (совместимые с ними) |
| Дезингрессия | Связь между элементами системы исчезает, поскольку устраняется связующее звено – посредник, либо появляется разрушающее звено. |
| Дегрессия | Сочетание внешней (ограничивающей, неустойчивой, пластической) и внутренней (скелетной, устойчивой) частей Делает возможным развитие пластических форм, усложнение, рост, поскольку внешняя часть способна к ассимиляции, а внутренняя позволяет сохранить стабильность, устойчивое функционирование |
| Цепная связь | Соединение элементов посредством общих связующих звеньев |
| Эгрессия | Формирование расходящихся блоков из элементов, выходящих из одного центрального звена. Каждый блок поддерживает связь с некоторыми другими элементами, способствуя выполнению ими своих функций. В сложной системе центральных звеньев может быть несколько По мере увеличения длины цепочек, может происходить либо преобразование, либо разрушение системы |
| Дизъюнкция | Распад системы на отдельные составляющие (дезорганизация) – цепная связь полностью разрушается, либо ослабление цепной связи |
| Регулирующие организационные процессы | |
| Подбор | Дополнение системы новыми элементами, что позволяет ей стать |

| | |
|--|--|
| | <p>сложнее, приобрести новые свойства связей</p> <p>Цель – уничтожить бесполезные и закрепить полезные элементы и связи, дабы способствовать развитию системы</p> |
| Положительный прогрессивный подбор | <p>Сохранение устойчивых существующих и привлечение из среды новых элементов, что увеличивает потенциал системы, ее разнообразие, сложность структуры, т.е. ведет к развитию, адаптации к новым условиям, росту эффективности</p> <p>Заканчивается в силу роста внутренних противоречий</p> |
| Прогрессивный отрицательный подбор | <p>Удаление наименее устойчивых элементов и противоречивых связей, упрощение внутренних отношений, повышающее организационную прочность и устойчивость</p> <p>Часто приводит к уничтожению полезных элементов, уменьшению потенциала и возможностей, деградации</p> |
| Консервативный подбор | <p>В составе системы остаются изменения, позволяющие ей оставаться в гомеостатическом состоянии, поддерживать устойчивость структуры, не совершенствуя ее.</p> |
| Обратная связь | <p>Воздействие элементов системы друг на друга без внешнего вмешательства</p> |
| Перестановка элементов (биорегуляция) | <p>Изменение характера входа и выхода элемента и его места в системе</p> |
| Компенсация | <p>Перенос возникающих диспропорций в другие подсистемы и устранение таким образом дисбаланса</p> |
| <p>Процессы организационного взаимодействия самостоятельных подсистем и их элементов</p> | |
| Дифференциация (эгрессивная, дегрессивная) | <p>Процесс перехода простого целого в сложное под воздействием усиления различий и несоответствия между его частями.</p> <p>Способствует увеличению внутреннего разнообразия системы, усложнению связей и взаимодействия между элементами, в следствие чего изменяется структура и поведение системы, создается основа для прогрессивного развития</p> |
| Коэволюция | <p>Взаимное приспособление систем</p> <p>Осуществляется на основе самоорганизации путем коррекции эволюционных изменений</p> |
| Параллельное преобразование | <p>Развитие сходных форм на основе структурного родства исходного материала</p> |
| Конвергенция (сближение) | <p>Развитие сходных форм под влиянием одинаковых условий функционирования и развития</p> <p>Возможна, если подсистемы однородны, поскольку это повышает вероятность схожей реакции на среду</p> |
| Интеграция (статическая, динамическая) | <p>Внедрение и последующее закрепление в системе процессов и элементов, в наибольшей степени отвечающих ее целевым установкам, исключение ненужного.</p> <p>Особая форма дифференциации</p> <p>Приводит к выравниванию отдельных частей системы, что позволяет преодолеть противоречия</p> <p>Формы: полимеризация, гибридизация, идеальный вариант соединения полностью соответствующих друг другу элементов, нейтрализация, частичное соответствие</p> |

В теории организации представлены следующие организационные модели, объясняющие свойства разнообразных видов организаций [6, с.52-63]:

- «открытые» (организация как совместность и психологическое партнерство людей) (рис. 1.1);
- «закрытые» (организация как жесткая иерархическая структура, с определенными отношениями власти и подчинения) (рис. 1.2) и другие модели (рис.1.3).



Рисунок 1.1 – «Открытые» модели организации [6, с.56-57]



Рисунок 1.2 – «Закрытые» модели организации [6, с.52-56]

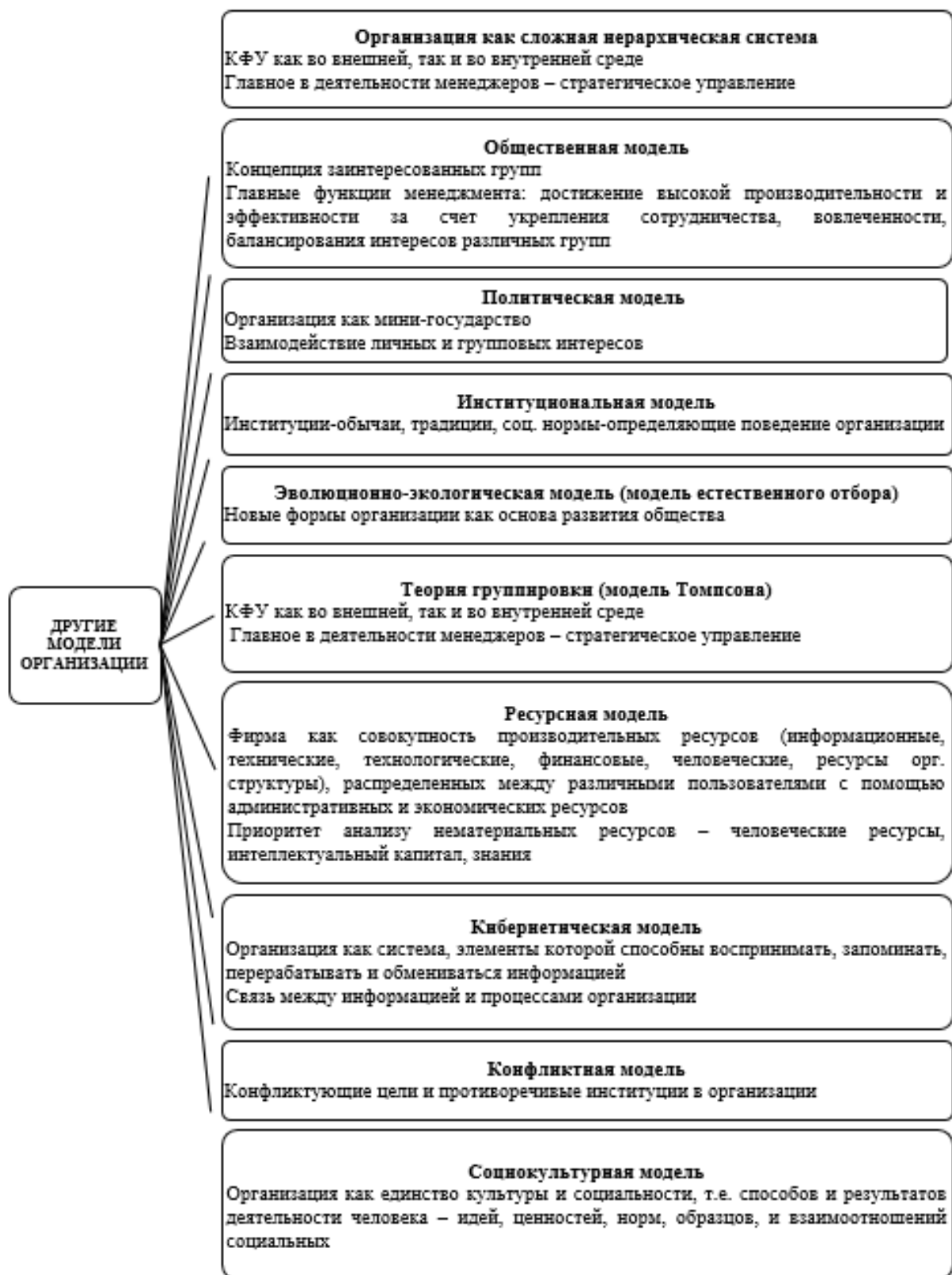


Рисунок 1.3 – Другие модели организации [6, с.57-63]

Следует отметить, что единого понимания самой организации в теории организации не выработано. Сложность состоит в том, что этот термин используется многими науками и имеет множество смысловых оттенков.

1.3 Классификация организаций

Многообразие организаций весьма значительно, именно поэтому есть множество оснований для их классификации [3, 6, 12].

Таблица 1.2 – Классификация организаций [3,6,12]

| Основание классификации | Виды организаций |
|--|---|
| Размер (масштаб деятельности) | Крупные Средние Малые |
| Срок существования | Постоянные Временные |
| Сфера деятельности | Организации сферы материального производства Организации сферы нематериального производства Организации власти (органы власти) Идеологические (миссионерские) Творческие (организации духовного производства) |
| Цель деятельности | Деловые Общественные Самообучающиеся (интеллектуальные) |
| Отношение к среде | Открытые Закрытые |
| Особенности потребителей | Индивидуально-ориентированные Общественно-ориентированные Смешанные |
| Форма собственности | Государственные Общественные Частные Со смешанной формой собственности |
| Способ доведения результата до потребителя | Аудиторные Клиентские |
| Источник финансирования | Бюджетные Небюджетные |
| Подконтрольность властям | Правительственные Неправительственные |
| Характер отношений | Первичные Вторичные |
| Происхождение | Естественные Искусственные |
| Признание общностью более высокого порядка | Официальные Неофициальные |
| Взаимодействие элементов организации | Механистические Органические |
| Характер связей между субъектами | Формальные Неформальные Унитарные Плюралистические Корпоративные Ассоциативные |
| Отношение к прибыли | Коммерческие и некоммерческие |

Особый интерес для менеджмента организации представляют неформальные и самообучающиеся организации.

Неформальная организация, часто возникающая в границах формальной, позволяет создать дополнительный контур коммуникаций между элементами организации, и в случае совпадения целей формальной и неформальной организации – способствует развитию самоуправления, информированности, сплоченности коллектива.

Причиной возникновения неформальных отношений внутри формальной организации является удовлетворение потребностей, позволяющих достичь равновесия между интересами индивида и организации [3,12]:

- потребность в общении, желание получать информацию по каким-либо причинам недоступную по официальным каналам коммуникации;
- потребность в причастности к значимой для человека группе, к деятельности коллектива, в том числе – за пределами выполняемой работы;
- симпатия к определенным людям в коллективе;
- стремление к взаимопомощи, желание получить помощь и поддержку в решении личных и производственных проблем, в особенности – если отсутствует помощь со стороны административно-управленческого персонала;
- самозащита, реализация потребности в безопасности за счет единства.

К социально-психологическим особенностям неформальных организаций можно отнести наличие социального контроля, сопротивление изменениям и неформальное лидерство.

Социальный контроль осуществляется с помощью групповых норм, демонстрирующих эталоны приемлемого и неприемлемого поведения. В случае совпадения направленности норм неформальной группы и позиций организационной культуры, социальный контроль оказывает положительное влияние на функционирование формальной организации.

Тенденция к сопротивлению изменениям со стороны неформальных групп связана с тем, что перемены угрожают самому существованию неформальной организации, что не всегда соответствует реальному положению дел.

Неформальные лидеры, не имеющие официальных полномочий, имеют возможность оказывать влияние на людей, выходя за административные рамки формальной организации.

Понимая, что неформальная организация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на функционирование и развитие организации, путем неофициального общения, действием или бездействием, несанкционированным установлением производственных норм, руководитель должен как минимум принять факт того, что бороться с неформальной организацией не следует, необходимо принять факт ее существования как нормального явления. Задача руководителя сделать неформальную организацию предсказуемым явлением, для этого необходимо [12]

- выяснить причины появления и направление действий неформальной организации;
- определить потенциальную ценность или угрозу наличия неформальной организации;
- выявить неформальных лидеров и установить контакт с ними;

- сблизить и по возможности – объединить цели формальной и неформальной организаций.

Самообучающаяся организация является частью концепции управления человеческим капиталом, поскольку основной фактор ее деятельности – профессионально подготовленный персонал, обладающий и реализующий способность к творчеству. Такая организация продуцирует новые знания, как результат научных исследований персонала. Важной чертой такой организации является формирование по принципу свободного сообщества, нацеленность на конкретный результат, а не на выполнение распоряжений и действия по заранее предписанному алгоритму. Самообучающаяся организация обладает высокой степенью адаптивности, поскольку в ней практикуется свободное взаимодействие и информационный обмен между сотрудниками, поощряется самостоятельность решений и действий.

Капитал самообучающейся организации имеет материальную и нематериальную (интеллектуальную) составляющие, последняя представляет собой результат взаимодействия компетентности сотрудников. Поскольку ее невозможно воспроизвести, это ценный стратегический ресурс, основа конкурентного преимущества организации [3, с.91]

Таблица 1.3 – Этапы становления самообучающейся организации [3]

| Признаки | Типы организации | | | |
|---------------------|---|--|---|--|
| | Знающие | Понимающие | Думающие | Самообучающиеся |
| Концепция | Заданный алгоритм действий, обеспечивает предсказуемость поведения, контроль и заданную эффективность | Фундаментальные культурные ценности определяют стратегию и действия в рамках ее реализации | Деятельность организации как череда проблем, которые должны быть быстро устранены | Изучение, развитие и переосмысление любого опыта, относящегося к бизнесу, включая то, как опыт приобретается |
| Функции менеджеров | Контроль с помощью правил и инструкций | Информационная поддержка, укрепление корпоративного духа | Идентификация проблемы, сбор данных и реализация решений | Эксперимент, анализ, поощрение конструктивного несогласия, демонстрация личного примера, признание неудач |
| Персонал | Следует правилам | Корпоративные ценности определяют поведение | Реализует запрограммированные решения | Сбор информации и ее критическое переосмысление и использование |
| Потребители | Должны верить, что фирме виднее | Верят, что ценности компании обеспечивают положительный результат | Считают, что проблема должна быть разрешена | Постоянный диалог с организацией, взаимное обучение |
| Подход к изменениям | Пошаговая настройка для выбора наилучшего способа действий | Только в пределах господствующей парадигмы | Реализуются через специальные программы, считающиеся верным способом решения проблемы | Непрерывный процесс: опыт – анализ – гипотеза – эксперимент – опыт |

В соответствии с правовым статусом, определенным Гражданским кодексом Российской Федерации, различают организации юридические лица и не являющиеся юридическими лицами (рис.1.4).

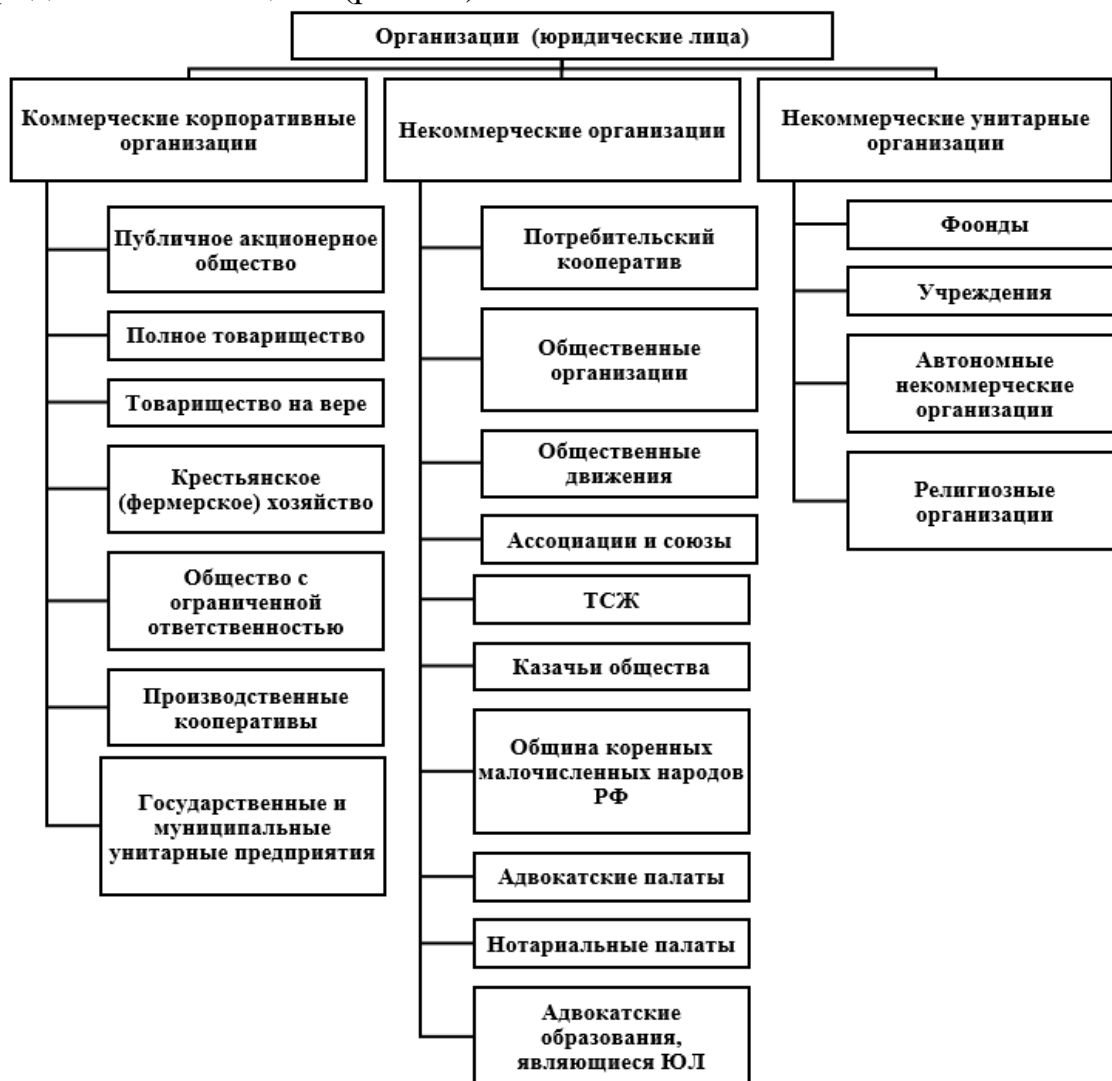


Рисунок 1.4 – Классификация организаций — юридических лиц

Источник: Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1, глава 4, статья 50.
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/ (дата обращения 01.09.2022)

Выбор организационно-правовой формы юридического лица определяется такими факторами как степень предпринимательского риска, цели и задачи бизнеса, вид деятельности, законодательные ограничения, необходимость дополнительных инвестиций в будущем, выбранная система налогообложения, форма контроля организации со стороны учредителей.

Различают единичные и групповые организационные формы. Единичные организационные формы представляют одно юридическое лицо, групповые – нескольких юридических лиц. Групповые формы представляют собой объединения организаций, посредством кооперации или концентрации производства, примерами подобных объединений служат комбинат, финансово-промышленная группа, корпорация, холдинг, концерн, косорциум, конгломерат и др.

Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 1.

1. Какие базовые управленческие науки вам известны? В чем их специфика? Почему теорию организации можно назвать одной из базовых управленческих дисциплин?
2. Дайте характеристику различных подходов к пониманию предмета теории организации.
3. Перечислите научные дисциплины, которые внесли свой вклад в формирование теории организации. В чем состоит вклад каждой из них?
4. Какова структура теории организации как комплексной научной дисциплины?
5. Можем ли назвать теорию организации развитой наукой? Почему? Обоснуйте свое мнение.
6. Какова структура управления как развитой науки?
7. Почему теория организации начинает формироваться именно как социологическая дисциплина? На чем основаны претензии социологии организации на центральное место в теории организации?
8. Охарактеризуйте основные тенденции развития теории организации на протяжении XX в.
9. В чем состоят сложности определения научных школ в теории организации?
10. В чем заключается специфика понимания природы организации исследователями классической школы организации и управления?
11. Что нового внесла школа человеческих отношений в понимание природы организации?
12. Как понимает организацию школа социальных систем? Почему именно с работами этой школы связывают развитие теории организации как специфического направления в рамках управленческой науки?
13. В чем состоят ключевые различия моделей организации как искусственной и естественной системы?
14. Перечислите и раскройте признаки модели организации как искусственной и как естественной системы.
15. Что означает использование модели открытой системы применительно к организации?
16. Раскройте суть ситуационного подхода к пониманию организационной структуры.
17. Каковы основные причины и факторы появления новых школ и подходов в теории организации в конце XX — начале XXI в.?
18. Каковы основные направления и тенденции развития отечественной теории организации?
19. Выберите в качестве объекта изучения известную вам социальную организацию, рассмотрите ее с точки зрения системного подхода, определите состав и состояние срезов внутренней среды, наиболее критичные факторы макросреды, элементы микросреды. Определите для выбранной организации состав, функции, состояние управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей подсистем.
20. Определите элементы (факторы) внешней среды, наиболее сильно влияющие

на эффективность деятельности следующих организаций:

- ВУЗ
 - Предприятие, производящее продукты питания
 - Кафе
 - Фитнес-клуб.
- Для каждой из приведенных ситуаций определите изменившийся фактор (элемент) внешней среды, укажите, как это влияет на другие факторы:
- В связи с изменениями в технологии деятельности трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%
 - Поставщики сырья повысили цены на 15%
 - Стратегия развития предприятия изменилась
 - Спрос на продукцию существенно увеличился
 - На должность назначен новый генеральный директор
 - На Камчатке произошло извержение вулкана
 - Один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск
 - В Налоговый кодекс РФ внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль

• Предприятие-конкурент в результате промышленного шпионажа завладело важным производственным ноу-хау

- У инженера Петрова сломался компьютер.

21. Смоделируйте ситуацию, в которой в известной для Вас компании будет удалена организационная составляющая (т.е. сам процесс организации).

22. Опишите, в какой форме проявляются свойства организации как системы в практике известной Вам компании.

23. Чем определяется логика выделения критериев классификации организаций?

24. Объясните, где и как применяется классификация организаций.

25. В чем проявляется хронология классификации основных организаций?

26. Расскажите, что отражает классификация социальных организаций.

27. Каково значение классификации структур и форм организации?

28. Как влияют непредвиденные обстоятельства на организацию?

29. Назовите и охарактеризуйте основные формы организации бизнеса в XXI веке.

30. Выполните сравнительную характеристику видов организации с точки зрения Гражданского кодекса РФ на примерах известных Вам организаций.

31. Опишите использование различных методов менеджмента в управлении, их эффективность на примере известной Вам организации.

Глава 2. Организация и управление

2.1 Система управления организации

Управление организацией представляет собой непрерывный процесс влияния на производительность отдельных работников, групп, производственных подразделений и организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Система управления является важной частью любой организации и включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование (рис.2.1).

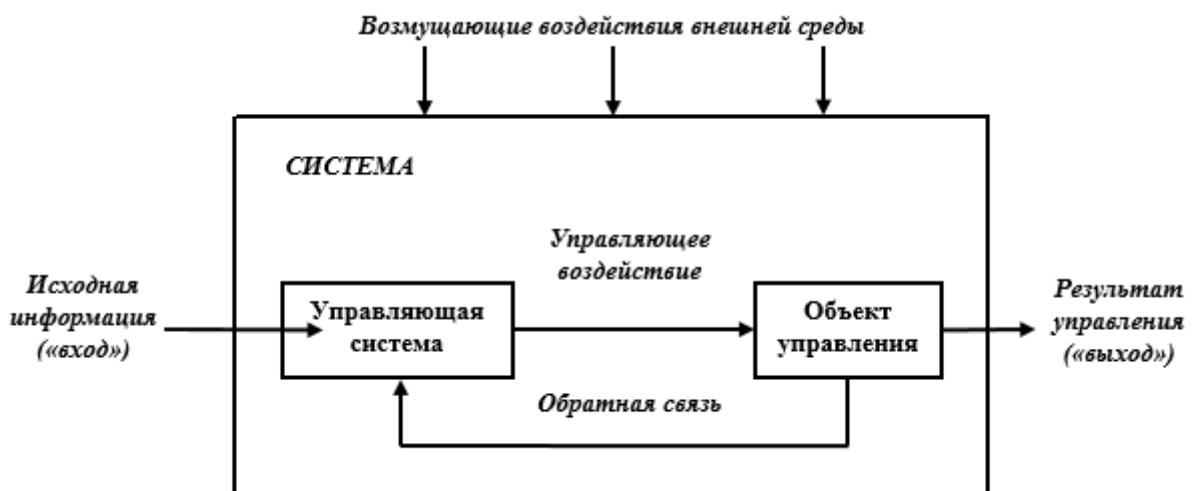


Рисунок 2.1 — Схема процесса управления с обратной связью [17, с.13]

Субъект управления (административно-управленческий аппарат) включает дирекцию, менеджеров, информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Объект управления – различные производственные и функциональные подразделения, обеспечивающие производственный процесс.

Система управления организацией в общем виде представлена тремя уровнями [11, с.37]:

- низовой, отвечающий за непосредственное управление персоналом организации;
- средний, формирующий тактические планы и реализующий тактические решения;
- высший, отвечающий за принятие стратегических решений.

Управление современной организацией реализуется с использованием ряда принципов, общих закономерностей, в рамках которых реализуются связи между различными структурами управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления (рис.2.2, 2.3).

| Кибернетические (принципы работы с информацией) | Организационные (принципы формирования и обеспечения и функционирования системы) | Социально-психологические (принципы руководства системой) |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • принцип адекватности • принцип обогащения • принцип перехода информации в знания • принцип верификации | <ul style="list-style-type: none"> • принцип сочетания централизма и автономности • законность • плановость • принцип объективности • принцип основного звена • принцип оптимальности и эффективности • принцип регламентации задач и функций • непрерывность | <ul style="list-style-type: none"> • принцип сочетания единоначалия и коллегиальности • принцип создания благоприятных условий для работы • принцип распределения обязанностей • принцип постоянного повышения квалификации • принцип обеспечения творческой инициативы • принцип конкурсного назначения |

Рисунок 2.2 — Система принципов управления по Лапыгину Ю.Н. [7, с.13-19]

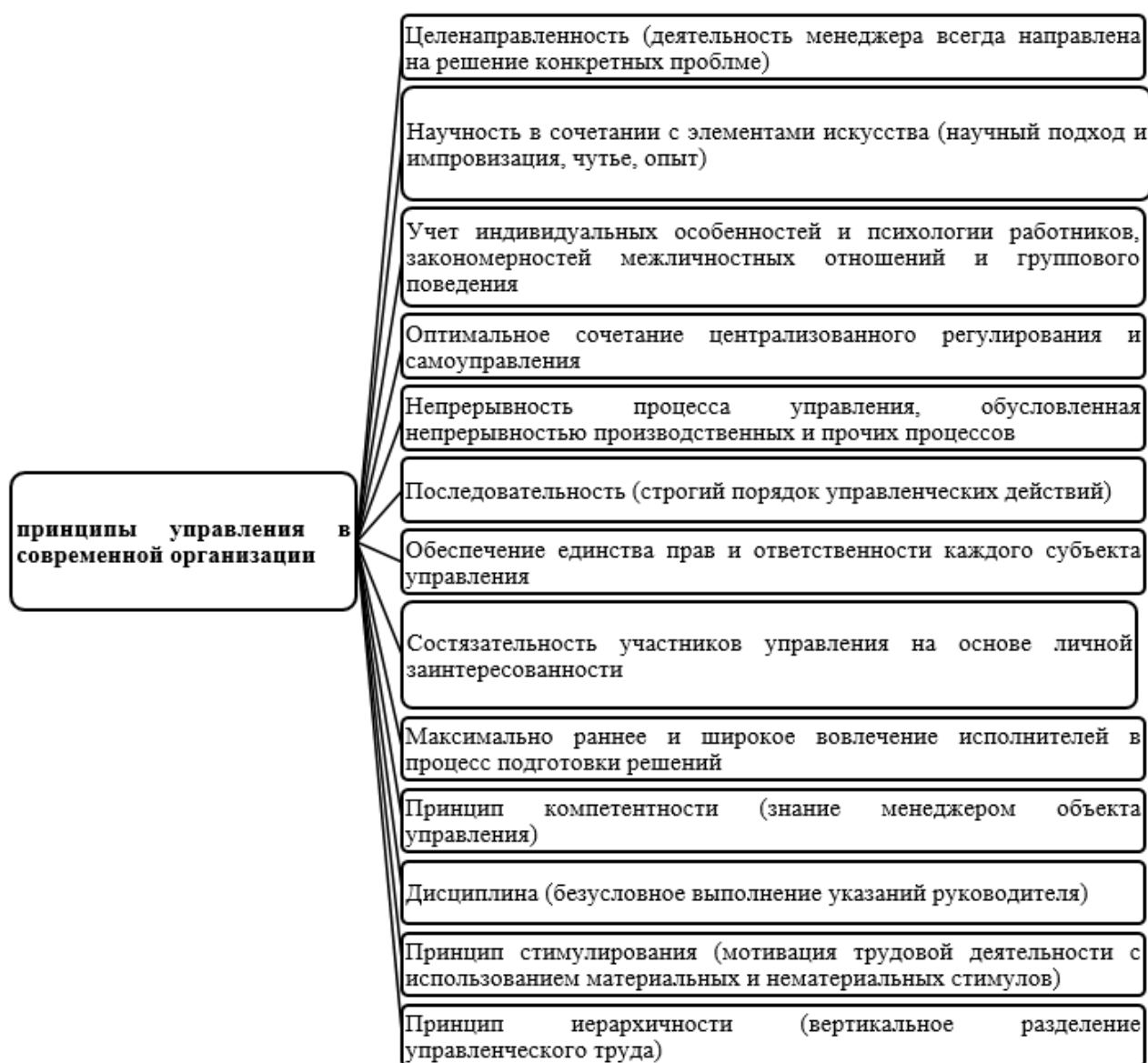


Рисунок 2.3 — Система принципов управления по Веснину В.Р. [2, с.12-14]

Управление осуществляется на основе применения различных методов – со-

вокупности приемов и способов воздействия на управляемый объект, результатом которого является достижение поставленных организацией целей. Традиционно выделяют следующие методы управления (рис.2.4):



Рисунок 2.4 — Методы менеджмента [14, с.337]

С помощью организационных методов создаются необходимые условия работы организации, административные методы позволяют активно воздействовать на деятельность людей либо путем принуждения к определенному поведению, либо создавая возможность такого принуждения. Основной недостаток административных методов управления – ориентация на достижения заданных показателей деятельности, поощрение исполнительности в ущерб инициативе.

В основе экономических методов управления лежит возможность воздействовать на поведение персонала, используя материальные стимулы. Очевидно, что ограничение в применении этих методов связаны как с возможностями организации использовать материальные стимулы, так и с тем, что не для всех категорий работников материальные стимулы являются ведущими.

Социально-психологические методы управления направлены на изменение поведения работников и повышение их трудовой активности.

Для обеспечения порядка взаимодействия составляющих системы управления организации определяются соответствующие связи между ними, с помощью которых распределяются полномочия, ответственность, определяется подчинение управленческого персонала.

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

Структуры управления многих современных организаций строятся в соответствии с принципами рациональной бюрократии и относятся к иерархическому (механистическому) типу – линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная структуры. Органические (адаптивные) структуры управления, в отличие от иерархических способны менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, что способствует росту их популярности в современном мире. К этому типу относятся бригадная (кроссфункциональная), проектная и матричная структуры.

Приведенная классификация организационных структур управления не единственная, существуют другие точки зрения на их конфигурацию (табл.2.1)

Таблица 2.1– Виды организационных структур [2,11,14]

| Автор | Организационные структуры управления |
|----------------------------------|---|
| Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. | Функциональная департаментализация Дивизиональная департаментализация (продуктовая, по клиенту, территориальная) Проектная организация Матричная организация Конгломеративная организация |
| Дафт Р. | Традиционные структуры Функциональная Дивизиональная Матричная Новые структуры Командная Сетевая |
| Мильнер Б.З. | Функциональная структура Линейная структура Линейно-функциональная структура Дивизиональная структура (продуктовая, региональная, смешанная) Проектная структура Матричная структура |
| Виханский О.С., Наумов А.И. | Традиционная (линейно-функциональная) структура Дивизиональная структура Матричная структура |
| Петров А.Н. | Линейно-функциональная структура Дивизиональная структура Проектная структура Матричная структура Горизонтальная (процессная) структура Модульная структура Гибридная структура |
| Адизес И. | Простая структура Бюрократическая организация Профессиональная организация Дивизиональная структура Адхократия |

Организационная структура является инструментом реализации целей организации, это определяет взаимосвязь между структурой и стратегией деятельности. Стратегия определяет то, какой будет организационная структура управления, если стратегия организации существенно меняется, должна измениться и структура.

Рассмотрим характерные черты наиболее популярных организационных структур управления [10, с.78-162].

Функциональная структуризация является наиболее часто формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры (рис. 2.5) сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство,

маркетинг, финансы и т. п.).

Наиболее часто встречается функциональная структуризация, предполагающая выделение в организации отдельных подсистем (функций), каждая из которых имеет собственные задачи и обязанности. Традиционно выделяют функции, соответствующие основным срезам внутренней организационной среды – производство, информация, маркетинг, кадры, финансы и т.п.

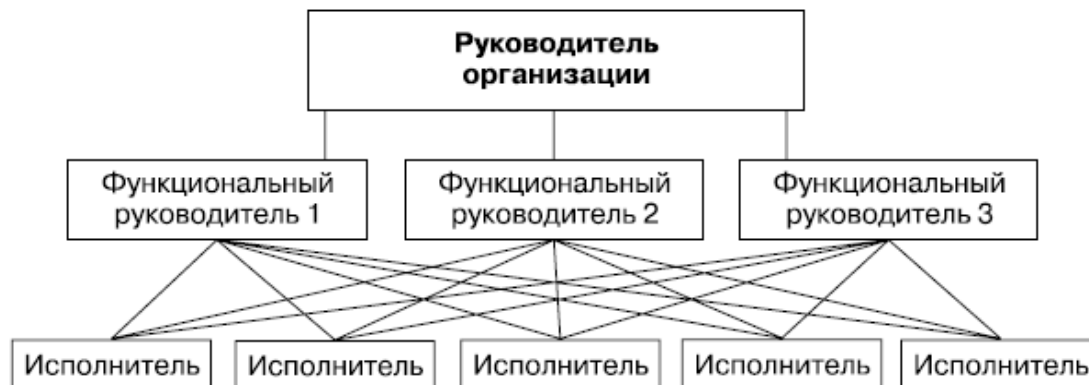


Рисунок 2.5 – Функциональная структура управления [10]

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или услуг.

Ограничениями для использования данной структуры является широкая номенклатура продукции, турбулентная внешняя среда, выход на международный рынок, так как сложно оценить вклад каждого элемента в общий результат деятельности организации.

Функциональная структура как правило используется в сочетании с линейной структурой и в чистом виде не встречается.

Линейная структура основывается на вертикальной иерархии управления и строгой подчиненности низшего звена управления высшему (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Линейная структура управления [10]

В линейно-функциональной структуре выполнение специализированных функций сочетается с системой полномочий и ответственности. Выражена специализация управленческого персонала, иерархия должностей внутри отдельных функций формирует «шахту управления», в которой легко прослеживается скалярная цепь руководителей.

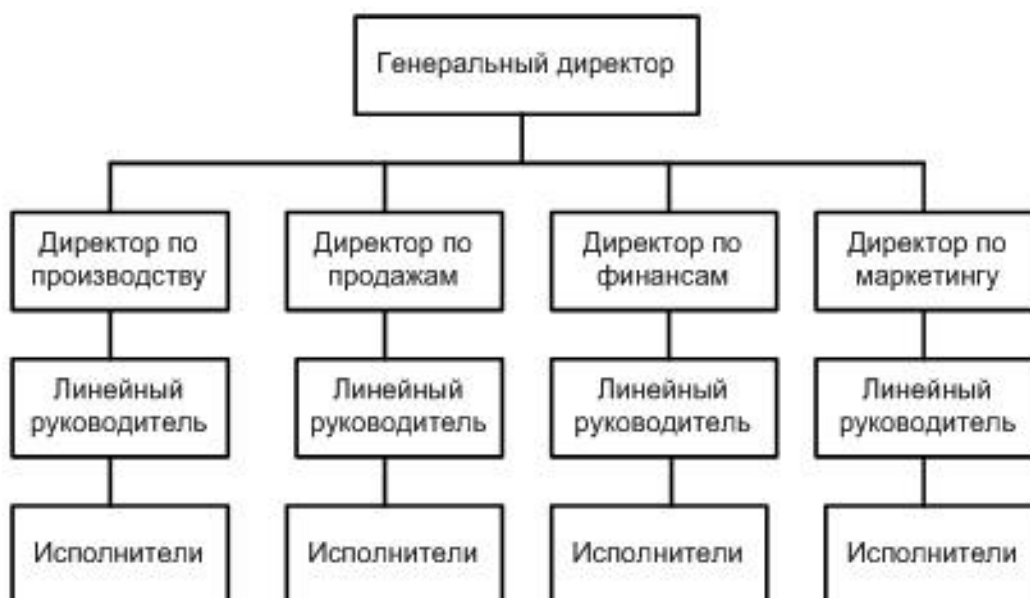


Рисунок 2.7 – Линейно-функциональная структура управления [10]

Линейно-штабная организационная структура представляет собой улучшенную версию линейной, решающую проблему стратегического планирования в организации (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Линейно-штабная структура управления [10]

Специализированные подразделения (штабы) принимают участие в процессе принятия управленческих решений руководителями разных уровней, однако их функция – информационно-советующая, экспертная, у них отсутствуют права по принятию решения и общая ответственность за их реализацию.

Дивизиональная организационная структура предполагает выделение отдельных блоков управления, соответствующих товару (услуге), группе покупателей, географическому региону.

Появление такой структуры было связано с ростом масштаба деятельности предприятий, ее возросшей диверсификацией, усложнением внутренних бизнес-процессов предприятия и изменчивостью факторов внешнего окружения. Дивизиональная структура предполагает, что стратегические и координационные цели отделены от решения оперативных задач (сосредоточены на уровне топ-менеджмента организации), это прежде всего формирование и контроль реализации стратегии развития организации, НИОКР, финансово-инвестиционная и кадровая политика. Менеджерам же, возглавляющим дивизионы, дана самостоятельность в решении вопросов, касающихся их направления деятельности (рис.2.9)

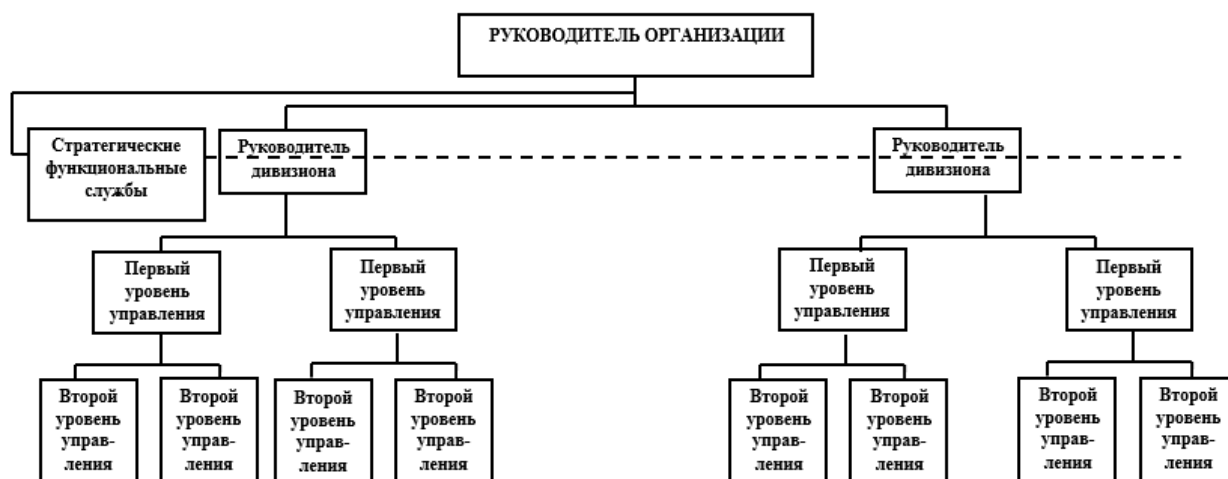


Рисунок 2.9 – Дивизиональная структура управления [10]

Исходя из тех преимуществ и ограничений, которые имеет каждая из вышеуказанных структур (табл.2.2) можно сделать выводы о том, что в условиях турбулентной внешней среды недостатки линейно-функциональной структуры серьезно превосходят ее достоинства; линейно-штабная структура более соответствует реалиям современной экономики и может послужить промежуточной ступенью при переходе к более эффективным формам организации системы управления; дивизиональные структуры эффективны в периоды относительной стабильности, среди иерархических структур управления они в наибольшей степени соответствуют современным концепциям менеджмента, ориентированным на инновации, маркетинг.

Таблица 2.2 – Достоинства и недостатки иерархических организационных структур [3,4,8,10,12]

| Организационная структура | Достоинства | Недостатки |
|---------------------------|---|---|
| Линейно-функциональная | <ul style="list-style-type: none"> четкость и простота связей, распределения полномочий и ответственности соблюдение принципа единоначалия четкое понимание ответственности прямые указания вышестоящих подразделений гарантируют быстрое выполнение поставленных задач исполнителями | <ul style="list-style-type: none"> руководители не имеют возможности уделять достаточно внимания вопросам стратегического управления, в основном сосредоточившись на решениях задач оперативного характера в решении задач, предполагающих совместную работу нескольких подразделений, возникает тенденция к волоките и перекладыванию ответственности отсутствие гибкости и адаптивности отсутствие единых критериев оценки результативности и эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом преобладание формального подхода к оценке эффективности и результативности работы подразделения, порождающего разобщенность коллектива значительное число уровней управления между исполнителями и ЛПР повышенная нагрузка на руководителей |

| | | |
|------------------------|--|---|
| | | <p>высшего уровня</p> <ul style="list-style-type: none"> • критическая зависимость успеха организации от компетентности руководителей высшего звена |
| <p>Линейно-штабная</p> | <ul style="list-style-type: none"> • возможность осуществлять стратегическое управление • возможность оказания экспертной консультационной поддержки (в том числе — внешней) руководителям высшего звена в вопросах стратегического и оперативного управления, что позволяет устранить их перегруженность • появление возможности гибкого реагирования на изменения при наделении штабных подразделений правами функционального руководства | <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие четко выраженной ответственности за принимаемые решения, поскольку эксперты-консультанты не участвуют в реализации подготовленных с их помощью решений • высокая степень централизации управления • аналогичные линейной структуре, частично — в ослабленном виде |
| <p>Дивизиональная</p> | <ul style="list-style-type: none"> • возможность управлять крупным предприятием с выраженной диверсификацией деятельности • возможность гибко и оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды • превращение дивизионов в центры получения прибыли увеличивает эффективность и результативность их деятельности • более выраженная клиенто-ориентированность | <ul style="list-style-type: none"> • увеличение скалярная цепь управления и, как следствие, разрыва между ЛПР и исполнителями • отсутствие единства в работе штабных структур разных уровней управления • в подразделениях часто сохраняется линейная или линейно — штабная структура с присущими им недостатками • значительное количество административно-управленческого персонала, выполняющего аналогичные функции в разных дивизионах и, как следствие — постоянный рост затрат на его содержание |

В основе бригадной (кросс-функциональной) структуры управления – организация работ по рабочим группам (бригадам). Такой подход предполагает

- автономную работу рабочих групп и самостоятельное принятие ими решений; координация деятельности по горизонтали;
- замена вертикальных управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- партисипативное управление, подразумевающее привлечение к разработке и решению задач сотрудников разных подразделений.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (рис. 2.10), так отсутствовать (рис.2.11).



Рисунок 2.10 – Кросс-функциональная организационная структура [8]

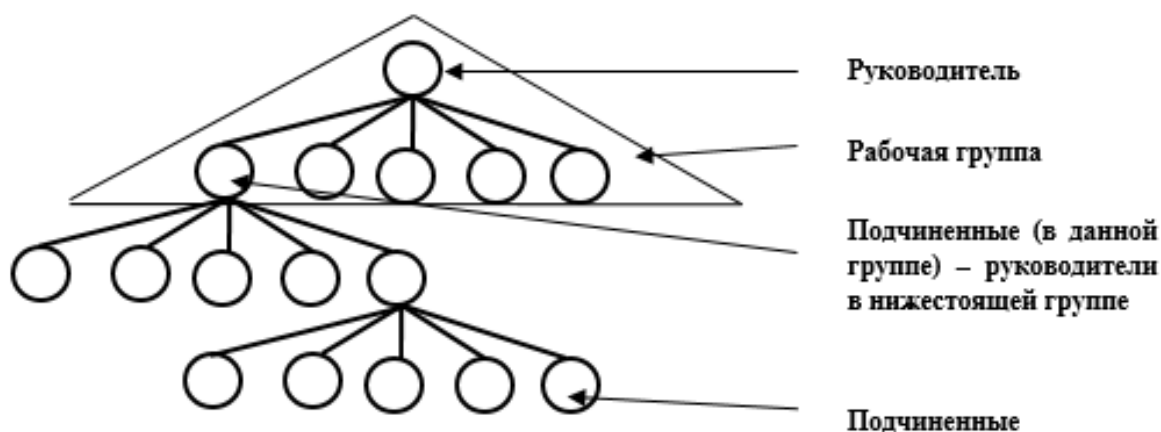


Рисунок 2.11 – Бригадная организационная структура [8]

Кросс-функциональная структура предполагает, что исполнитель подчиняется как руководителю своего функционального подразделения, так и руководителю рабочей группы, в которую входит. То есть эта форма, по сути, соответствует матричной организации. В случае бригадной организационной структуры функциональные подразделения не сохраняются, по форме структура близка проектной.

Проектная структура подразумевает создание своего рода временной организации, цель которой – решение сложной комплексной задачи (реализация проекта) в условиях ограниченных ресурсов с привлечением специалистов разных профессий. Проектная группа осуществляет совместную деятельность до момента решения всех поставленных задач (завершения проекта), далее работники либо возвращаются в свои подразделения, либо переходят к работе над другими проектами. Общее руководство проектом и обеспечением его взаимодействия с другими проектами занимается руководитель, несущий общую ответственность за выполнение поставленной цели и рациональное распределение ресурсов.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру

связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой.

Разновидностью проектных структур является матричная структура, уже упомянутая в связи с кросс-функциональной (рис. 2.12).

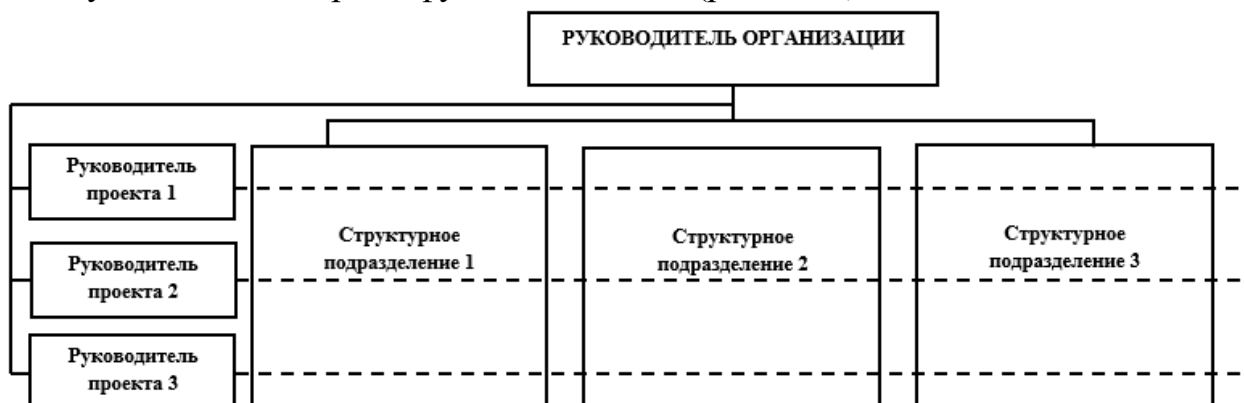


Рисунок 2.12 – Матричная (программно-целевая) организационная структура [10]

Руководитель проекта осуществляет управление как постоянными членами команды проекта, так и работниками других подразделений, которые находятся в его подчинении временно, по вопросам, касающимся конкретного проекта. Вторая группа работников сохраняет при этом подчиненность непосредственным руководителям своих подразделений.

Для деятельности с четко выраженным началом и окончанием формируют проекты, для постоянной деятельности — целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Исходя из особенностей органических структур (табл.2.3) можно сказать, что кросс-функциональная структура в наибольшей степени раскрывает свои возможности в организациях с высоким качеством человеческих ресурсов и материально-технического оснащения производственного процесса в сочетании с управлением по проектам; соотношение достоинств и недостатков проектных структур оптимально при относительно небольшом количестве одновременно реализуемых проектов.

Таблица 2.3 – Достоинства и недостатки адаптивных организационных структур [3,4,6,14]

| Организационная структура | Достоинства | Недостатки |
|----------------------------------|--|--|
| Кросс-функциональная (бригадная) | <ul style="list-style-type: none"> • уменьшение количества АУП, увеличение нормы управляемости, сокращение затрат на содержание АУП, общее повышение эффективности управления • высокая эффективность использования человеческого капитала • работа в группах создает условия для саморазвития, профессионального совершенствования, здорового соревновательного начала • более эффективная практика | <ul style="list-style-type: none"> • одновременное выполнение работ отдельными командами с сохранением функциональных подразделений серьезно усложняет процесс распределения ресурсов и планирование совместной деятельности, а также достижение общеорганизационных целей • сложность в координации работ отдельных рабочих групп • высокая квалификация и ответственность каждого сотрудника, что порождает сложности в подборе персонала и |

| | | |
|-----------|---|---|
| | управления в целом • выраженная специализация в работе над проектом | рост расходов на оплату труда • высокие требования к коммуникациям |
| Проектная | • быстрая реакция на происходящие изменения внутри и вне организации • уменьшение количества АУП по сравнению с иерархическими структурами | • очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании • дробление ресурсов между проектами • сложность взаимодействия большого числа проектов в компании • усложнение процесса развития организации как единого целого |
| Матричная | Аналогичны проектной структуре | Аналогичны проектной структуре |

Исходя из особенностей органических структур (табл.2.3) можно сказать, что кросс-функциональная структура в наибольшей степени раскрывает свои возможности в организациях с высоким качеством человеческих ресурсов и материально-технического оснащения производственного процесса в сочетании с управлением по проектам; соотношение достоинств и недостатков проектных структур оптимально при относительно небольшом количестве одновременно реализуемых проектов.

Относительно новым типом является сетевая организационная структура, в которой основные функции организации (производство, продажи, финансы, НИОКР) передаются отдельным, работающим по контракту, компаниям, посредником между которыми выступает головная организация. Отличительными характеристиками сетевых организаций является [6,10]

- ориентация на требования рынка в большей степени, нежели на административные формы управления потоками ресурсов;
- активная позиция и высокая мотивация участников;
- сеть как объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении участниками группы – производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

Сетевая организационная структура близка по форме виртуальной организации, в которой вместо традиционных слияний и поглощений партнеры делят издержки, используют производственный опыт друг друга и доступ к международным рынкам. Для сетевой структуры характерно

- использование информационных технологий для установления прочных контактов;
- объединение усилий для реализации новых возможностей;
- отсутствие традиционных границ;
- высокая адаптивность за счет гибкого использования человеческого капитала, сокращения числа уровней управленческой иерархии.

Наряду с весомыми достоинствами виртуальная организация отличается низкой лояльностью сотрудников, в ней отсутствует возможность непосредствен-

но контролировать деятельность компании, также есть риск нежелательной утраты участников.

2.2. Функции управления организацией

Функции менеджмента современной организации представлены на рис.2.13



Рисунок 2.13 – Функции менеджмента [14, с.128-139]

Процесс планирования в организации включает в себя следующее:

- целеполагание и прогнозирование;
- оценка ресурсов;
- программа действий и бюджетирование;
- наделение полномочиями;
- установление критериев контроля.

Организационное планирование представляет собой совокупность бизнес-планов, краткосрочных программ, в которых описаны цели и показатели деятельности, алгоритм действий по их достижению, определены исполнители, необходимые ресурсы.

Цикл планирования развития объекта управления состоит из следующих звеньев:

- анализ внешней среды;

- определение сильных и слабых сторон развития; использование имеющихся преимуществ;

- разработка плана достижения целей;
- корректировка целей и отклонений;
- определение целей.

Организация — управленческая деятельность, направленная на обеспечение упорядочения процесса управления в целом.

Организация предполагает выделение в организации отдельных блоков в соответствии с выбранной стратегией и системой целей, определение их задач и функций. Также организация подразумевает формирование организационной структуры управления, обеспечивающей связь всех уровней управления организации, а также связь руководства с исполнителями.

Оперативное руководство деятельностью персонала осуществляется в форме распоряжений, приказов непосредственно подчиненным менеджерам, которые доводят их содержание до исполнителей и создают условия для их выполнения, в том числе – мотивируют персонал.

Эффективность оперативного руководства предполагает готовность персонала их выполнять, информированность и компетентность исполнителей в решении поставленных задач, наличие внутренней мотивации, понимание сути указаний. К основным видам управленческого воздействия относятся: приказ, распоряжение (устное или письменное), рекомендации, убеждение, внушение.

В современных организациях в силу существующего разделения труда, специализации, взаимозависимости подразделений, важно не только упорядочить совместную деятельность, создав организационную структуру определенной конфигурации, но обеспечить согласованность действий подразделений, ритмичность, пропорциональность распределения ресурсов.

Для обеспечения эффективной совместной деятельности важно создание формальных механизмов координации. Формы координации деятельности в организации:

- взаимное согласование;
- прямой контроль;
- стандартизация (рабочих процессов, выпуска, квалификации).

Контроль — управленческая деятельность, направленная на выявление, исправление и предупреждение отклонений достигнутых результатов от намеченных установок, параметров, целей. Контроль — это наблюдение за объектом и процессами, происходящими с ним, с целью проверки соответствия состояния объекта желаемому и прогнозируемому состоянию, предусмотренному нормативными актами, законами, программами и планами. Ценность контроля заключается в его тесной связи с функцией планирования, делегированием полномочий, защитой организации от внешних угроз.

Мотивация (стимулирование) — управленческая деятельность, процесс побуждения к выбору того или иного типа поведения в зависимости от силы воздействия стимулов, мотивов и ожидаемых результатов. Она позволяет раскрыть потенциальные возможности персонала управления и увеличить степень их исполь-

зования.

Рассмотрим наиболее значимые концепции и технологии, присутствующие в системе регулярного менеджмента современной организации.

В современных условиях особую значимость приобрел стратегический менеджмент, что обусловлено модернизацией организаций, а также неопределенностью и подвижностью экономической среды существования организации. Стратегический менеджмент включает три компонента – стратегическое планирование, реализация стратегии и стратегический контроль (рис.2.14).



Рисунок 2.14 – Цикл стратегического менеджмента [15]

Формирование стратегического плана предполагает обязательное формулирование миссии организации, как основы для определения целей деятельности и их последующей реализации.

Важно не только выработать стратегию деятельности, но и реализовать ее, в противном случае даже правильно сформулированная миссия останется лишь лозунгом. Реализация стратегии как комплекс управленческих действий по ее выполнению предполагает последовательное выполнение пунктов стратегического плана, организацию и координацию работы персонала, мотивирующие мероприятия. Стратегический контроль завершает цикл стратегического управления и заключается в анализе информации о реализации стратегии, выявлении отклонений от плана и их причин, и, соответственно – дает информацию для начала нового управленческого цикла.

Стратегия деятельности влияет как на организационную структуру управления, так и организационную культуру, поскольку каждой стратегии соответствует своя степень интеграции и диверсификации деятельности, особая система ценностей.

Процесс стратегического менеджмента непрерывен и имеет интерактивный характер, предполагающий проектирование желаемого состояния организации с ориентацией на прошлый опыт, настоящую ситуацию и изменения инновационного свойства, ориентированные на развитие организации в будущем. Именно поэтому стратегический план не является директивой, строгим алгоритмом дей-

ствия, это скорее договоренность о мерах, имеющих стратегическую важность для организации, которые необходимо предпринять, а процесс стратегического планирования приобретает характер стратегического партнерства внутри и вне организации, направленный на поиск ориентиров деятельности и обеспечение согласованных действий по их достижению – работники привлекаются к принятию управленческих решений, взаимодействие с окружением организации направлено на достижение консенсуса. Неотъемлемой частью современного стратегического управления организацией является корректировка стратегического плана в связи с изменением ситуации или уточнением информации, важно, чтобы при этом бюрократические процедуры не подавили творческий процесс выработки и реализации управленческих решений.

Развитие современной организации предполагает инновационный характер деятельности, поскольку инновационная составляющая присутствует во всех аспектах конкурентоспособности организации – качестве продукции, ее маркетинговом сопровождении, коммерческой составляющей и гудвилле.

Управление инновационной деятельностью направлено на упорядочение процессов генерации новых идей, поиск и разработку технических решений, создание инноваций, их внедрение в производство и управление организацией, коммерциализации инноваций. Инновационное управление исходит из нелинейной модели инновационного процесса и учитывает как действие научно-технического прогресса, так и потребности конечного потребителя.

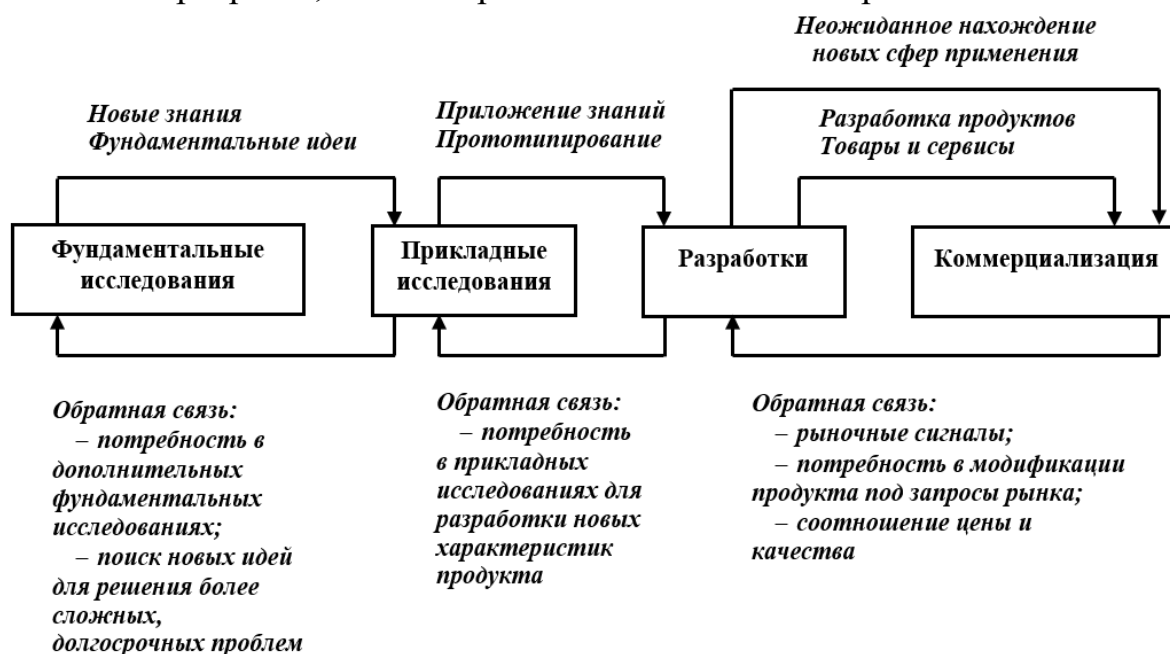


Рисунок 2.15 – Нелинейная модель инновационного процесса [21, с.19]

Инновационная стратегия организации определяется общей стратегией развития и наличием инновационного потенциала. К задачам инновационной деятельности относят обеспечение своевременности нововведений в организации, предупреждение угроз функционального и технологического замещения, определение источников потенциальных инноваций и обеспечение рациональных пропорций между нововведениями различных типов.

Инновационная деятельность имеет высокую степень риска – затраты на

разработку и внедрение новой продукции высоки, ее производство и реализация отнюдь не всегда оправдывают себя, потери организации могут быть весьма большими. Однако многие компании стремятся выводить на рынок инновационные продукты, т.к. в результате успешной инновации они получают уникальное конкурентное преимущество – новизну, а также поддерживают свой имидж инновативности, что способствует соответствующему позиционированию корпоративного бренда.

Глобальный экономический кризис предопределяет антикризисный характер управления в современной организации. Антикризисное управление представляет собой систему управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений, в которую включены кризис-менеджмент — управление собственно несостоятельностью (банкротством) и финансовым оздоровлением, но также риск-менеджмент, стратегический менеджмент соответствующего направления и управление конкурентоспособностью.

Современное антикризисное управление исходит из понимания того, что кризисы необходимы и важно не бороться с уже наступившим кризисом, но создавать условия, для того чтобы возможные кризисы имели минимальное деструктивное воздействие на предприятие, позволили извлечь полезный опыт и в конечном итоге способствовали укреплению конкурентоспособности.

Антикризисный характер управления влияет на организацию управленческой деятельности – требуемые им гибкость и адаптивность, диверсификация и децентрализация управления достижимы в матричных и проектных организационных структурах управления; в процессе принятия и реализации управленческих решений преобладает творческий поиск, интуиция, использование слабоформализованных моделей, поощрение инициативы. Отличительной чертой требуемого стиля руководства является умение вдохновить людей на восприятие изменений.

Управление рисками исходит из предположения, что риск – это не только опасность или угроза, реализация которой может привести к кризису, но действие, направленное на получение дохода. Методы управления риском в системе антикризисного управления продиктованы правильным пониманием степени риска и заключаются в действиях, обеспечивающих максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий. К основным способам управления рисками относятся: принятие, избегание, хеджирование, упреждение, полное или частичное страхование, диверсификация, диссипация. Для эффективности управления рисками принципиален его непрерывный характер, системность; ведение информационной базы о наиболее существенных рисках позволяет повысить качество управленческой деятельности.

Управление организацией в условиях кризиса часто требует отказаться от выбора стратегии развития с позиции отношений на конкурентном рынке в пользу системной парадигмы, подразумевающей восприятие социально-экономического пространства как единой системы, состоящей из множества элементов, состав и структура которых зависит от позиции наблюдателя. Это связано с тем, что отношения между субъектами в сложной экономической обстановке чаще относятся к кооперационным, чем к конкурентным.

Таким образом, развитие организации возможно не только с позиции при-

ращения конкурентных преимуществ – управление конкурентоспособностью, но и желания и готовности развивать сотрудничество с теми субъектами, которые обладают информацией, и ресурсами, позволяющими адекватно и гибко реагировать на внешние и внутренние вызовы – управление конкордоспособностью.

Конкордоспособность организации должна заключаться в согласовании целей, направлений и форм сотрудничества со стейкхолдерами для обеспечения ее устойчивого развития, на основе заинтересованности во взаимном сотрудничестве, равных прав, удовлетворения социальных потребностей, альтернативности взаимодействия между субъектами, целесообразности и обоснованности.

Одним из важнейших ресурсов для современной организации является информация, как определяющий фактор для продуктивности деятельности и конкурентоспособности. Информационный менеджмент предполагает эффективное управление информационными процессами в организации в целях реализации ее миссии. Объектами управления является информационная система предприятия, поддерживающая бизнес-процессы предприятия.

Наиболее актуальной в настоящее время является концепция интегрированного информационного менеджмента М. Аттинджера, обеспечивающего многокомпонентность и совместимость компонентов. В числе ее основных характеристик следует указать [18]:

1. стратегическая и тактическая ориентация управленческих усилий на всех информационных явлениях, формирующих внутреннюю информационную среду организации (технике, ИТ, персонале, ресурсах, процессах и т.д.), понимание их системности и комплексности;

2. формирование внутренней виртуальной среды организации;

3. наличие специализированных ИТ-подразделений, выполняющих функции управления информационными процессами и информационно-технологического обеспечения бизнес-процессов;

4. высокий статус ИТ-менеджеров, обусловленный участием в формировании и реализации стратегии развития организации;

4. включение уровня корпоративной информатизации в сферу внимания стоимостного анализа организации.

К задачам информационного менеджмента относят:

- 1) управление информационной системой организации – формирование технологической среды, развитие и обслуживание, планирование в среде ИС, использование и эксплуатация;

- 2) управление сферой информатизации на предприятии — формирование организационной структуры; формирование инновационной политики и осуществление инновационных программ; управление человеческими ресурсами;

- 3) формирование и обеспечение комплексной защищенности информационных ресурсов.

Информационные технологии способствуют распространению передового управленческого опыта, оптимизируя бизнес-процессы в соответствии с последними достижениями теории и практики управления. В современных организациях среди информационно-управляющих систем наиболее востребованными являются [18]:

- системы планирования ресурсов предприятия ERP (Enterprise Resource Planning);
- системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management);
- системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence) или OLAP-системы (Online Analytical Processing);
- системы планирования материальных потоков MRP (Material Requirements Planning);
- системы управления логистическими цепочками SCM (Supply Chain Management);
- системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management).

Каждая из этих информационных систем может нести в себе отдельные компоненты других, существует тенденция к созданию гибридных интеллектуальных систем с элементами искусственного интеллекта, также получают развитие «когнитивные информационные технологии», разработанные для развития творческих способностей и информационной поддержки творческих процессов.

Важной частью менеджмента организации является управление человеческими ресурсами. Концепции, отражающие управление людьми в процессе совместной трудовой деятельности, эволюционировали параллельно с изменением понимания и сущности самой организации – использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим потенциалом.

Человеческий потенциал воспринимается как самостоятельный объект экономических и управленческих отношений, так как именно человек является носителем коммерческих идей, знаний и опыта, информации – источников прибыли предприятия, дающих ему конкурентное преимущество.

Усилия в системе HR-менеджмента концентрируются на поддержании творческой активности персонала в выработке новых решений актуальных для организации проблем, а также на том, чтобы идеи одних работников, разделялись другим. Активизация человеческого потенциала осуществляется с позиции развития человеческих ресурсов – отбор людей и их обучение, а также как формирование и развитие интеллектуального потенциала организации в целом.

Среди современных подходов и методов управления человеческими ресурсами наиболее значимы:

1. Разделение с персоналом стратегической информации о развитии организации.
2. Создание групп работников как независимых поставщиков, которые работают вне организации.
3. Поощрение представления работников о себе как о бизнесменах.
4. Выявление талантливых людей в других организациях, которые могли бы поработать в организации на временной или постоянной основе.
5. Регулярное знакомство работников с новыми идеями и новыми людьми с целью развития новых продуктов и технологий.

б. Замена оценки персонала «сверху» процедурами самооценки.

Развитие человеческого потенциала современных организаций изменяет формы и методы руководства: происходит переход от авторитарного к демократическому стилю, основанному на оказании работникам помощи в раскрытии их способностей, на командообразовании. В связи с этим источником власти становится не столько должностная позиция, сколько знание и компетентность. Функциональная специализация отчасти заменяется горизонтальной интеграцией, основанной на интеллектуальном сотрудничестве, что способствует трансформации иерархических структур управления в адаптивные, что в свою очередь дает дополнительные возможности для развития интеллектуального потенциала.

Для системы управления современной организацией важно достижение определенной эффективности, вполне определенного соотношения результата управленческой деятельности к затратам, связанным с получением этого результата.

В практике управления наиболее часто используются следующие подходы к оценке эффективности управления [2,15]:

1) система ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators, KPI), состоящая из используемых организацией финансовых коэффициентов, статей доходов и расходов. В классическом подходе к KPI используются такие группы показателей – рентабельность, ликвидность, оборачиваемость, финансовая устойчивость. В качестве основы построения выбирают метод управления стоимостью компании (Value-Based Management, VBM).

2) сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) как инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в набор показателей эффективности, служащий основой для стратегического управления.

Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 2.

1. Дайте определение функции менеджмента и перечислите присущие ей особенности
2. Приведите известные Вам классификации функций менеджмента.
3. Дайте определение функции планирования в менеджменте.
4. Что объясняет возрастание роли функции планирования в менеджменте?
5. Опишите алгоритм стратегического планирования.
6. В чем заключается функция организации?
7. Почему практика делегирования полномочий важна для целей управления?
8. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
9. Дайте определение терминам организации деятельности людей: линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.
10. Сформулируйте отличия органических и механистических структур.
11. В чем связь между стратегией и структурой?
12. Как связаны между собой мотивация и процесс управления?

13. Объясните сущность модели мотивации поведения человека через потребности.
14. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
15. Что такое мотивирование и стимулирование? Каким образом соотносятся эти понятия?
16. Какие существуют формы мотивирования? Чем отличается внутренняя мотивация от внешней?
17. В чем сущность координации как функции менеджмента?
18. Дайте характеристику основным механизмам координации в организации.
19. В чем сущность контроля как функции менеджмента?
20. Почему необходим контроль?
21. Какие существуют типы контроля?
22. Дайте характеристику предварительного, текущего и заключительного контроля.
23. Обоснуйте выгоды для организации от грамотного управления взаимодействием мотивации, стимулирования и потенциала работников и возможные потери при недостаточно грамотном управлении.
24. Этические проблемы и социальная ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
25. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
26. Кейс 1 [9, с.152-154]. «ООО «ТД Мегаторг» — молодая развивающаяся ритейлинговая компания, продвигающую сеть универсамов «Пятачок» и сеть супермаркетов «Зебра». Компания образована в 2010 г. Первый универсам «Пятачок» открылся в апреле 2011 г. в Санкт-Петербурге. Большой интерес покупателей стал стимулом активного расширения сети. На начало 2013 г. розничная сеть компании включала в себя 30 универсамов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В апреле 2014 г. открылся первый универсам в Москве. В октябре 2014 г. началось развитие сети супермаркетов «Зебра» с целью создания магазинов шаговой доступности более высокого уровня. На начало 2015 г. торговая сеть насчитывала уже 48 универсамов «Пятачок» и 2 супермаркета «Зебра» по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. В Москве тогда располагалось 2 универсама. Сегодня торговая сеть насчитывает 14 супермаркетов «Зебра» и более 150 универсамов «Пятачок» в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, 6 универсамов — в Великом Новгороде, 7 — в Москве, 15 — в Республике Карелия.

В последнее время в сети универсамов «Пятачок» и супермаркетов «Зебра» появились товары собственной марки. Цены на эти товары значительно ниже обычных, а качество продукции не уступает качеству продукции других производителей. Покупателям предлагается широкий ассортимент качественных недорогих товаров. За счет правильной ценовой политики цены на продукты питания и сопутствующие товары являются одними из самых низких.

Центральный офис компании находится в Санкт-Петербурге. Своей миссией компания видит формирование широкого ассортимента доступных и качественных товаров по низким ценам, обеспечение граждан новыми рабочими местами. На сегодня стратегия компании направлена на расширение сферы влияния

на рынке продуктового ритейла в России. С этой целью сформировано четыре направления развития:

- развитие сети универсамов шаговой доступности в Санкт-Петербурге, Москве и регионах;
- обеспечение узнаваемости сети в России;
- совершенствование работы каждого универсама с целью улучшения качества обслуживания;
- завоевание сильной рыночной позиции на длительный срок.

ТД «Мегаторг» является одним из самых успешных российских ритейлеров. По выручке с 1 м 2 компания занимает третье место среди сетей, работающих в России. У торговой сети, занимающей место в пятерке петербургских ритейлеров, есть ряд конкурентных преимуществ, среди них:

- удобное месторасположение;
- низкие цены;
- качественные товары;
- широкий ассортимент продуктов питания;
- наличие сопутствующих товаров на каждый день;
- круглосуточное производство;
- собственное производство свежей продукции.

Генеральным директором ООО «ТД Мегаторг» является Роман Большов, непосредственно он принял решение о назначении управляющим компанией Олега Тихомирова, одного из ведущих топ-менеджеров Санкт-Петербурга.

Непосредственно в подчинении управляющего находятся следующие структурные подразделения компании.

Центральным для ритейла является отдел закупок. Так, от поставляемого товара продажи компании зависят в большей степени, чем от любого другого. В «Мегаторге» отдел закупок отвечает и за ценообразование, а значит, позиционирование магазинов сети как очень дешевых определяется руководством, а отвечает за это отдел закупок. Особняком стоит отдел по развитию; это связано с тем, что в последние годы политика компании направлена на широкое освоение рынка за счет резкого увеличения количества универсамов и супермаркетов сети. Причем развитие происходит не только на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, но и по всему Северо-Западу, поэтому управляющий по регионам необходим для грамотного контроля за сетью в Карелии, Вологде, Новгороде и Мурманской области.

Очень важен в этой структуре юридический отдел. Ритейлинговая компания несет ответственность перед огромным количеством потребителей, хотя и является в большинстве случаев всего лишь посредником. Юридический отдел в компании отвечает за договоры с поставщиками, что определяет политику компании в закупках.

Необходимо понимать, что любая ритейлинговая компания имеет огромный оборот товаров, поэтому очень высока важность логистики. Чем больше сеть, тем сложнее операции по планированию и организации хранения и отгрузки продукции на складах и магазинах. Однако основные принципы работы логистики неизменны вне зависимости от объемов товаров на складах. Итак, один из главных во-

просов, которые решает логистика, — это сокращение сроков распределения продукции между магазинами со времени поставок на склад. На сегодня большинство товаров расписано в заказы магазинов еще до прихода их на склад.

Финансовый отдел ритейлинговой компании имеет те же функции, что в любой другой компании. Он отвечает за всю экономическую деятельность и дает подробный отчет о ней руководителям компании, которые на основании отчетов и прогнозов формируют политику развития компании. На развивающемся рынке ритейла многие компании используют кредиты банков для роста и развития компании, однако компания «Мегаторг» придерживается иной политики, инвестируя только собственные средства.

Особенным структурным подразделением являются региональные директора. Они находятся в непосредственном подчинении управляющему компании, в сотрудничестве с отделами закупок и логистики и доносят идеи руководства до директоров магазина. Также они отвечают за обратную связь и доносят до руководства проблемы, которые присутствуют в сети, и возможные пути их решения. На сегодня большинство региональных директоров являются бывшими директорами магазинов, что иногда тормозит процесс развития и совершенствования сети, так как они достаточно консервативны в своем видении управления универсамом.

Для того чтобы у компании не возникало сложностей в организации логистических процессов в московских магазинах, организован полностью независимый офис (отдел закупок, отдел по развитию) в Москве.

Отдел закупок компании «Мегаторг» делится на 6 направлений, каждое из которых отвечает за определенную группу товаров, как за поиск поставщиков, так и за реализацию данного товара в магазинах сети. К примеру, направление № 5 отвечает за две группы товаров. Первая группа — это «овощи-фрукты», группу выделяет яркая сезонность на цену по всей товарной матрице. Вторая группа — «мясо-птица», которая обеспечивает до 7% товарооборота компании, но также вызывает массу проблем, так как является самым скоропортящимся товаром в универсамах.

Трудности в системе управления вызваны рядом особенностей компании. ТД «Мегаторг» — молодая компания, и система управления не сформирована должным образом. Также сеть бурно развивается, и процессы функционирования системы требуют постоянных изменений.

Задание

1. Проанализируйте действующую организационную структуру компании «Мегаторг», нарисуйте схему организационной структуры, определите ее тип.

2. Проанализируйте, какие факторы влияют на организационную структуру компании. Сделайте вывод, в какой степени такая структура соответствует стратегии компании.»

27. Кейс 2 [1, с.122-124]. «В компании «Евроокна» сначала все силы бросили на укрепление отделов, помогающих привлечь клиентов и оперативно выполнить заказ, а потом задумались: что делать, если клиент все же останется недоволен. В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число возрастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для

компании серьезными проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в Интернете. Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, недовольные покупатели могут стать лояльными.

«Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым, — рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании «Евроокна». — Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили массу задачек, которые так сразу не решить».

Два года назад в компании «Евроокна» ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество повторных обращений и звонков по рекомендации. Сейчас доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. «Так мы увеличим число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах», — говорит Татьяна Брагина. «Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбой. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы». Как правило, 90–95% претензий появляется спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуются регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта «плачущих» окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на «горячую линию» к диспетчеру. Он выясняет суть проблемы и передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджеры выезжают к клиенту.

Первая сложность — определить оптимальный штат отдела. С августа 2005-го он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самые простые дела. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.

Чтобы занять набранных специалистов в «низкий» сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам, на которые зимой не хватает времени — замене разбитых стеклопакетов или фурнитуры. Несколько инженеров займутся внутренним аудитом: периодически будут посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов.

В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале помимо умения устранять технические неполадки необходимо еще обладать навыками хорошего психолога. В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдать технически подкованным кандидатам, не слишком

сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор.

Следующий вопрос, который задали себе в «Евроокнах»: каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент сменил гнев на милость? Отчасти решение проблемы увидели в учете. Сейчас компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет: когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы.

Кроме того, в «Евроокнах» приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями.

В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить моральный ущерб. «Евроокна» заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями. По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация — интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: «Тут все зависит от множества тонкостей — как сотрудник вошел в дом, смог ли убедить, что ему важно решить проблему клиента».

Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет. В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям собираются справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника. Помимо обучающих программ в компании разрабатывают систему поощрения «за вредность». «Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за всю компанию, — замечает Татьяна Брагина. — Естественно, за это надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ».

Вопросы и задания к кейсу

1. Перечислите основные функции отдела рекламаций.
2. Как оптимизировать работу отдела с точки зрения численности и квалификации сотрудников?
3. Разработайте систему мотивации сотрудников отдела рекламаций.»

Глава 3. Законы организации

3.1 Основные законы организации

Законы организации представляют собой устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами.

Различные классификации законов организации описывают законы всеобщие, общие, специфические (Веснин В.Р.); основополагающие, фоновые, специфические (Смирнов Э.А.); общие, частные, специфические (Беляев А.А., Коротков Э.М.)

| |
|--|
| Общие (основные) |
| <ul style="list-style-type: none">•закон синергии•закон самосохранения•закон развития•закон информированности-упорядоченности•закон единства анализа и синтеза•закон композиции-пропорциональности (гармонии) |
| Специфические законы социальной организации |
| <ul style="list-style-type: none">•закон своеобразия•закон эффективного восприятия и запоминания информации•закон социальной гармонии•закон социальной загрузки•закон доходчивости информации•закон эффективного осмысления•закон установки•закон устойчивости информации |
| Частные законы организации |
| <ul style="list-style-type: none">•закон непрерывности и ритмичности движения производственных фондов•закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы•закон приоритета целого над частью•закон учета потребностей•закон состоятельности кадров управления•закон дифференциации и универсализации функций |

Рисунок 3.1 – Законы организации [4, с.30]

Синергия – «процесс существенного изменения потенциала, который происходящий пропорционально привлечению ресурсов, либо скачкообразно». Привлекаемые ресурсы могут как ослаблять, так и усиливать друг друга, таким образом **закон синергии** гласит, что «для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» [4, с.33]. Можно сказать, что «любая организация как сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет свой целостности и возможностей кооперирования» [19, с.139].

Признаками положительной синергии являются благоприятный морально-психологический климат в коллективе, сокращение технологического цикла, стабильный спрос на продукцию и услуги, благотворительная деятельность.

Среди синергетических эффектов можно выделить следующие:

- синергизм «масштаба», связанный с тем что потенциал синергии возрастает

тает по мере роста сложности организации, увеличения кооперативности, процессов специализации, разделения труда, снижения издержек на единицу производимой продукции;

- комбинирование труда как объединение разнородных усилий;
- синергизм продаж, возникающий при совместном использовании продавцами каналов распределения, складов, транспорта, персонала;
- оперативный и инвестиционный синергизм;
- модель «общих товаров», в которой синергизм – следствие совместных усилий предприятий разных отраслей;
- создание совместной благоприятной среды, где положительная синергия возникает при создании стратегических альянсов, групповых организационных форм;
- синергизм менеджмента, который выражается в том, что при прочих равных условиях любое улучшение в управленческом аппарате дает организации существенное конкурентное преимущество.

Все целевые синергетические эффекты направлены на

- увеличение прибыли;
- снижение текущих расходов;
- снижение потребности в инвестициях.

Достижению положительной синергии в организации способствуют рациональная система мотивации персонала, сочетающая материальные и нематериальные стимулы, вознаграждения, связанные как с индивидуальными, так и групповыми достижениями; мероприятия, направленные на развитие и гармонизацию социальной сферы, сокращение дистанции власти, развитие человеческого капитала организации.

Закон самосохранения: «любой организации присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов» [16, с.86].

Также, как и живой организм, организация проходит определенные фазы в своем развитии – от появления до окончания существования. Выражением закона самосохранения является тот факт, что организация часто продолжает свое существование и после достижения своей цели, и стремление организации обрести конкурентные преимущества, в первую очередь – правильно сформулировав миссию и стратегические цели своей деятельности.

К внутренним ресурсам, влияющим на жизнеспособность организации можно отнести материальные факторы (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технология деятельности), социально-психологические факторы (состояние человеческих ресурсов предприятия, социально-психологический климат и т.п.), состояние системы менеджмента предприятия (инициативность, профессионализм руководства, наличие организаторских способностей, характеристики организационной структуры управления). Факторы внешней среды (PEST-факторы) также могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на способность организации к выживанию.

Для определения уровня самосохранения организации прежде всего прини-

мают во внимание значение показателей, характеризующих рентабельность производства и ликвидность.

Условиями самосохранения является

- стабильность функционирования организации;
- энергообмен между организацией и внешней средой;
- устойчивость положений организационной культуры – стандартов, правил, норм поведения;
- длительное отсутствие серьезных потрясений;
- соблюдение экономии, рациональное использование ресурсов;
- постоянное расширение масштабов и сферы деятельности организации.

Закон развития: «каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации, как в целом так и отдельных составляющих на основе их активности и динамического равновесия». «Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла» [19,с.149].

В процессе развития организационные системы могут совершенствовать свои части – элементы и связи между ними, изменять соотношение между ними, адаптироваться к новым условиям, с другой стороны – это способ сохранения организацией устойчивости.

Внутреннее развитие связано с преобразованием элементов, структуры, процессов, связей, возрастания упорядоченности. Внешнее развитие предполагает расширение контактов с микро и макросредой предприятия, расширение сферы влияния [3].

Для организации, как и для многих других явлений применимо понятие жизненного цикла (рис. 3.2), подразумевающее как прогрессивное, так и регрессивное развитие, а также стагнацию. Зная особенности определенного этапа существования организации, руководитель имеет возможность корректировать управляющие воздействия, способствуя максимально эффективному функционированию организации.

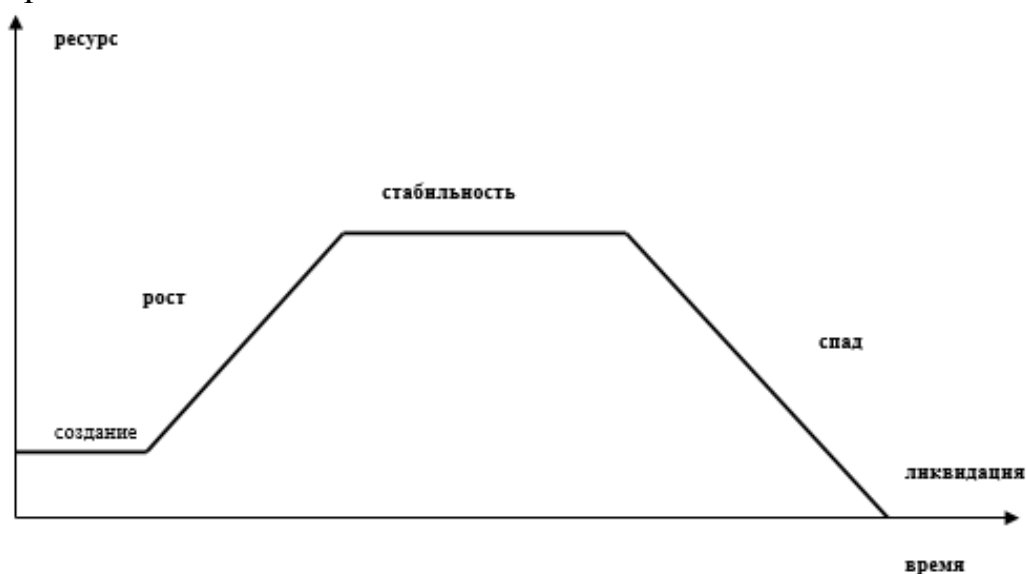


Рисунок 3.2 – Жизненный цикл организации [10]

Наряду с описанием жизненного цикла организации по аналогии с жизнен-

ным циклом живого организма (рождение-рост-зрелость-смерть), наиболее популярными моделями жизненного цикла являются модели Л. Грейнера и И. Адизеса.

Согласно модели Л. Грейнера, каждая из пяти стадий жизненного цикла состоит из эволюционного и революционного периодов. Переход на следующую стадию развития связан с преодолением противоречий, повлекших кризис (революцию) [12]:

1) стадия креативности (рождение организации и создание нового продукта) – кризис лидерства;

2) стадия директивного руководства (устойчивый рост за счет профессионального управления бизнесом) – кризис автономии;

3) стадия делегирования (успешное использование децентрализованной организационной структуры) – кризис контроля;

4) стадия координации (использование формальных систем для достижения большей координации) – кризис волокиты;

5) стадия сотрудничества (особое внимание уделяется созданию команд и межличностному сотрудничеству) – кризис «психологической пресыщенности».

По мнению И. Адизеса, для каждой из стадий жизненного цикла организации характерно определенное сочетание возможностей выполнять следующие функции (табл. 3.1)[12]:

- production (P) – производство результатов (продуктов и услуг, востребованных клиентами);
- administration (A) – администрирование (управляемость);
- enterprenership (E) – предпринимательство (способность мыслить стратегически, адаптироваться к изменениям);
- integration (I) – интеграция (объединение), командная работа.

Таблица 3.1 – Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу [12]

| Стадия жизненного цикла | Сочетание PAEI-функций | Краткая характеристика стадии |
|--------------------------|------------------------|--|
| 1. Ухаживание | paEi | Организация существует только как предпринимательская идея |
| 2. Младенчество | Paei | Производство результатов в отсутствие формализации и нехватке оборотных средств |
| 3. Давай-давай | PaEi | Ориентация на результат и перспективы, интуитивное принятие решений, высокие темпы роста |
| 4. Юность | pAEi | Формирование формальной организационной структуры |
| 5. Расцвет | PAEi | Ориентация на результат, развитое планирование и сформированные процедуры управления, четкое видение перспектив и происходящих изменений |
| 6. Стабильность | PAeI | Ориентация на результат, формализация управления, дружеская атмосфера в коллективе |
| 7. Аристократизм | pAeI | Минимальное количество изменений в организации, избегание конфликтов, формализация отношений |
| 8. Ранняя бюрократизация | -A-i- | Борьба за выживание, поиск виновников проблем, но не их причин |
| 9. Бюрократизация | -A-- | Организация теряет связь со средой, бюрократизация |
| 10. Смерть | ---- | Прекращение деятельности |

Закон развития реализуется через совокупность принципов:

- принцип динамического равновесия, выражающийся в оптимальном соотношении как между частями организации, организацией и внешней средой, так и между устойчивостью и изменчивостью в ее деятельности;
- принцип преимущественного развития, реализуемый путем переключения материальных ресурсов организации на наиболее важные и перспективные направления деятельности;
- принцип сменяемости, выражающийся в том, что развитие организации осуществляется не непосредственно и прямо, но посредством смены составляющих элементов;
- принцип разумного консерватизма (инерции), согласно которому изменение потенциала организации, способствующего развитию, происходит с некоторым запаздыванием, обусловленным темпом смены ресурсов или технологий деятельности;
- принцип адаптации (эластичности), выражающийся в стремлении организацией состояния гомеостаза;
- принцип стабилизации, стремление максимально продлить наиболее эффективные этапы жизненного цикла организации.

Закон композиции-пропорциональности (гармонии): «каждая организация стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними» [19, с.171].

Действие этого закона обеспечивается следующими положениями:

- изменение набора и пропорций ресурсов происходит в соответствии со стратегическими, тактическими и оперативными изменениями;
- изменения в ресурсах ограничены нормативным уровнем и рациональными рамками их эффективного использования;
- в организации должен быть обоснованный план деятельности и развития;
- используемые ресурсы должны подходить друг другу по всем характеристикам.

Действие этого закона отражает принцип приоритета целого над частью – цели любой подсистемы организации есть детализированные с учетом конкретной специфики цели организации, поддерживающие их и согласованные с ними. Отношения между целым (организацией) и компонентами (подразделениями, проектами и т.п.) в современной организации должны быть партнерскими, поскольку это способствует максимальной реализации ее потенциала.

Закон информированности-упорядоченности: «чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет организация, тем эффективнее ее стремление к упорядоченности и самоорганизации и больше вероятность ее устойчивого функционирования (самосохранения)» [4, с.34].

Следствиями из закона являются:

- устойчивость функционирования организации напрямую зависит от четкости поставленных задач управления и упорядоченности информации об объектах управления;
- по мере роста сложности организации, количество необходимой инфор-

мации для успешного управления ее растет экспоненциально;

- неупорядоченная для нужд управления информации приводит к дезинформации, потере организацией конкурентоспособности.

Наиболее существенными являются следующие свойства информации – полнота, достоверность, упорядоченность, объем, оперативность, надежность.

Закон единства анализа и синтеза: «каждая организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций. Скорость и результат преобразований зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды» [4, с.35].

Изучение организации предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза, что составляет основу системного подхода к изучению деятельности организации.

Анализ (декомпозиция) предполагает изучение связей между выделенными частями организации и позволяет найти необходимые условия для поддержания требуемого взаимодействия между ними. Синтез, т.е. объединение составляющих организации в единое целое, решает задачу поиска наиболее оптимального способа функционирования организации и достижения целей ее деятельности. Можно сказать, что в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией.

Данный закон тесно связан с законами развития, самосохранения, синергии, информированности-упорядоченности, поскольку выражает стремление системы к достижению соразмерности, гармонии. Следствиями из закона являются [19, с. 166]:

- решение внутренних проблем в отсутствии внешних приводит к преобразованию хозяйственной организации в общественную;
- отсутствие внешних и внутренних проблем оставляет ресурсы организации невостребованными, что приводит к стагнации и деградации;
- в отсутствии внутренних изменений, ресурсы сосредоточены на решении внешних проблем, что двояко воздействует на персонал – возможно как сплочение коллектива перед лицом общих проблем, так и уменьшение эффективности командной работы в силу некритической внутренней атмосферы.

3.2 Частные законы организации

Закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы: «неопределенность в поведении объекта управления может быть уменьшена за счет соответствующего увеличения разнообразия форм управленческого воздействия со стороны субъекта управления» [4, с.37]. То есть фактически чем совершеннее система управления организацией, тем больше вероятность того, что организация продолжит свое существование, будет конкурентоспособной.

Закон приоритета целого над частью: «во взаимодействии организации и

ее частей ведущей стороной является организация, активно влияющая на части, при этом целое и части едины и не существуют друг без друга. Части подчинены целому, функционируют и развиваются в его границах, на условиях равноправного партнерства» [4, с.37-38]. Действие этого закона фактически означает, что для стабильной работы организация должна иметь единую цель и ведущий субъект управления, иначе будет нарушена целостность организации.

Закон учета системы потребностей: система управления организацией должна учитывать при выборе методов и инструментов управления многообразие индивидуальных и групповых потребностей персонала, а также общеорганизационные интересы и потребности.

Закон состоятельности кадров управления: «любая организация должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров, в соответствии с их реальными качествами» [4, с.38]. Проявление действия этого закона связано с эффектом синергизма менеджмента.

Закон дифференциации и универсализации функций: в организации должны сочетаться разнонаправленные процессы – специализации и универсализации, что увеличивает потенциальные возможности элементов организации и улучшает результаты их взаимодействия, способствуя возникновению положительного синергетического эффекта.

Закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов: соблюдение ритмичности процесса производства и непрерывности процессов материально-технического снабжения, реализации продукции, обновления производственных фондов, позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов, что повышает эффективность производства [4, с.38].

3.3 Специфические законы организации

Специфические законы организации способствуют установлению оптимальных соотношений между частями системы управления организации:

- **закон своеобразия** – «для каждой организации существует наилучшая, уникальная структура производства и управления» [19, с.162];
- **закон социальной гармонии** – «в любой организации развитие социальной сферы способствует росту производительности труда, так как положительно влияет на эмоциональный настрой сотрудников и активизирует трудовую деятельность» [19, с.162];
- **закон социальной загрузки** – «для каждого человека существует оптимальный объем работы, позволяющий максимально раскрыться его способностям и возможностям» [19, с.162];
- **закон эффективного восприятия и запоминания информации** – «процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления» [19, с.163];
- **закон установки** – «любой человек оптимально воспринимает ту информацию, к которой он готовился и на получение которой настроился» [4, с.173];

- **закон устойчивости информации** – «первая информация о чем-либо является более устойчивой, чем повторная информация о том же самом» [4, с.173];
- **закон доходчивости информации** – «доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких способов его подачи» [4, с.173].

Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 3.

1. Объясните, чем определяется логика нахождения и определения закона. Какова природа феномена синергии?
2. В чем различаются действия законов композиции и соответствия?
3. Расскажите, в каких законах и как проявляется значение связей организации.
4. Как проявляется системность действия законов организации?
5. Синергетический эффект как основная идея существования организации
6. Формы проявления основных, специфических и частных законов организации.
7. Практические примеры применения законов организации в сфере менеджмента.
8. Дайте сравнительную характеристику концепций жизненного цикла организации по Адизесу и Грейнеру
9. Определите этапы жизненного цикла организации, с деятельностью которой Вы знакомы. Постройте график жизненного цикла. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, с помощью таблицы.

| Этап жизненного цикла | Продолжительность этапа | Проблемы этапа | Действия менеджеров по решению проблем | Причины перехода на следующий этап |
|-----------------------|-------------------------|----------------|--|------------------------------------|
| | | | | |

10. Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам ее жизненного цикла?

Глава 4. Организационная культура

4.1 Сущность организационной культуры и ее функции в организации

К пониманию сущности и содержания организационной культуры существуют разные подходы, наиболее часто упоминаемые ее определения можно объединить в три группы (таблица 4.1) [20, с.11].

Таблица 4.1 — Основные определения организационной культуры [20, с.11]

| Авторы | Содержание определений |
|---|---|
| 1. Определения — характеристики деятельности организации и ее членов | |
| Д.Олдхэм | Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации |
| Э.Шейн | Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления |
| Б.З.Мильнер | Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности |
| К.Сил и Д.Мартин | Ценностей организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д |
| Р.Холл | Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия |
| 2. Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры | |
| 2.1 Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру | |
| Д.Хэмптон | Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи |
| Д.Гибсон Д.Иванцевич | Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации |
| Р.Дафт | Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации |
| Д.Ньюстром и К.Дэвис | Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм |
| Ф.Лютенс | Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), пра вила, организационный климат |
| Н.Лэмстр | Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами |
| 2.2. Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию | |
| К.Камерон и Р.Куинн | То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации |
| Р.Гриффин | Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает, и что для нее важно |
| Ф.Харрис и Р.Моран | Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко време- |

| | |
|---|--|
| | ни; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация |
| Д.Элдридж и А.Кромби | Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей |
| 3. Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию | |
| М.Мескон | Атмосфера или социальный климат в организации |
| Э.Джакус | Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими” |

Организационная культура включает в себя артефакты, т.е. объекты имеющие символическое значение (предметы, вещи, научные теории, суеверия, фольклор) и провозглашаемые ценности. Элементы организационной культуры могут быть как формальными, так и неформальными, не зафиксированными официально, но, тем не менее – принимаемыми всеми сотрудниками (особенности общения, убеждения и т.п.). Наиболее распространенные элементы организационной культуры представлены на рисунке 4.1 [4, с.155; 19, с.79].

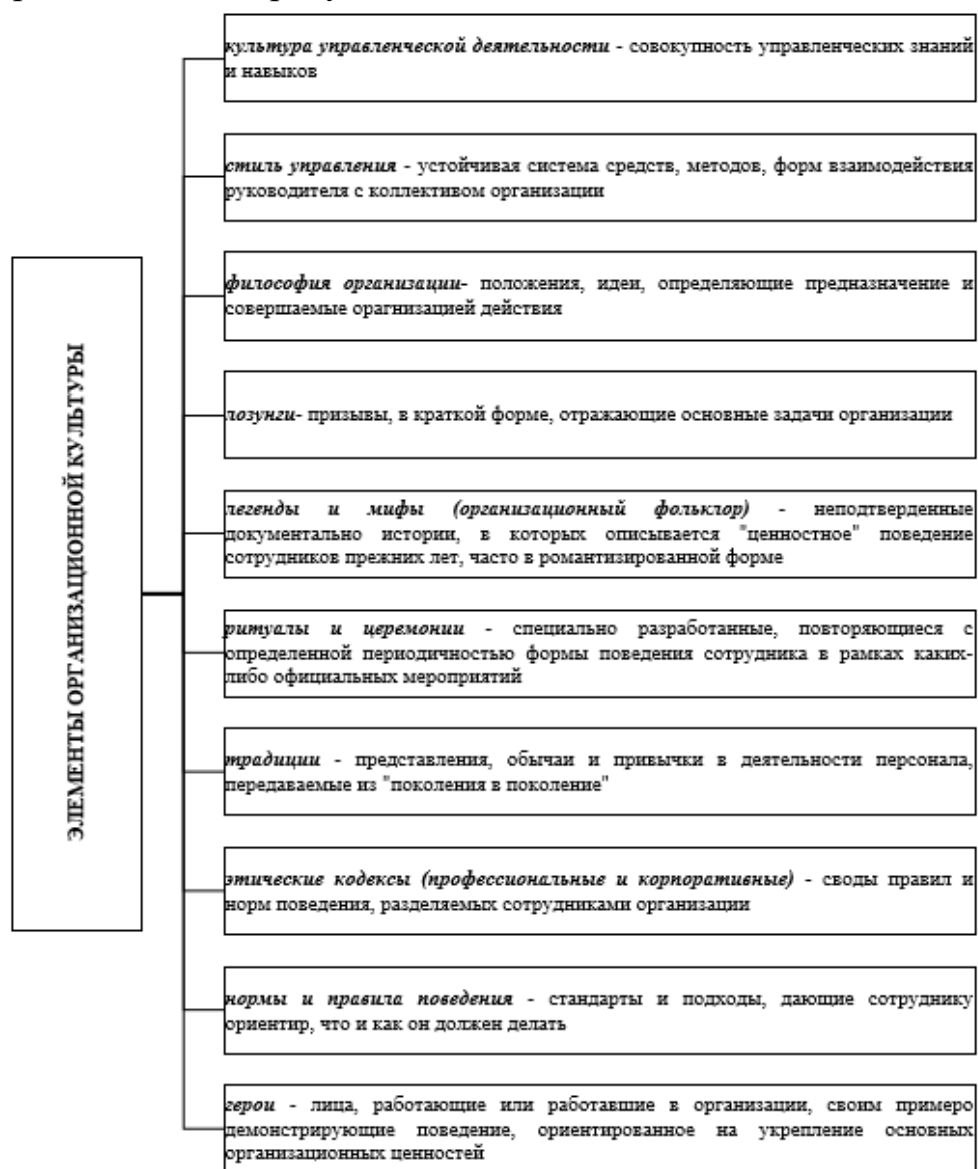


Рисунок 4.1 – Элементы организационной культуры [4, с.155; 19, с.79]

Организационная культура, обладающая такими свойствами как уникальность, единство, соответствие стратегическим целям организации, выполняет ряд функций как внутри организации, так и вне ее, позволяющих адаптироваться организации к внешней среде (рис. 4.2) [19, с.207-209].

| ФУНКЦИИ ОК ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ | ФУНКЦИИ ОК ВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ОХРАННАЯ - система ценностей, норм и правил организации не позволяют проникнуть в нее отрицательным ценностям из внешней среды • ИНТЕГРИРУЮЩАЯ - единая система ценностей позволяет каждому сотруднику ощутить себя частью единого целого, определить свою роль и ответственность, сплачивает коллектив и способствует формированию имиджа организации • РЕГУЛИРУЮЩАЯ - правила, в том числе и неписаные, определяют поведение людей в процессе работы, задают однозначность и упорядоченность процессов хозяйственной деятельности • ЗАМЕЩАЮЩАЯ - сильная организационная культура позволяет использовать неформальные механизмы управления, экономя тем самым на издержках управления • АДАПТИВНАЯ - дает возможность новым сотрудникам максимально быстро вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему отношений • ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ (РАЗВИВАЮЩАЯ) • ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ - качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, а значит и качество продукта (услуг), производимого организацией | <ul style="list-style-type: none"> • ФУНКЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ БАЛАНСА МЕЖДУ КОРПОРАТИВНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ И ЦЕННОСТЯМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, приспособления организации к нуждам общества • ФУНКЦИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ - организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность между ними • ФУНКЦИЯ ОРИЕНТИРОВАНИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ - сильная организационная культура делает заботу о потребителях не декларируемой, но реальной ценностью для организации. |

Рисунок 4.2 – Функции организационной культуры [19, с.207-209]

Сильная организационная культура содержит множество ценностей и норм, открыта любому позитивному влиянию, под воздействием которого она становится только сильнее. Такая организационная культура создает возможность диалога между всеми участниками организации и посторонними лицами.

Несмотря на то, что однозначной связи между силой культуры и успехом организации не выявлено, но замечено, что наиболее сильные фирмы обладают и сильной культурой.

4.2 Типы организационной культуры

Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления их специфических особенностей, а также разработки адекватных методов совершенствования.

Рассмотрим наиболее известные классификации организационной культуры.

В классификации Э. Шейна выделяется

- объективная организационная культура, связанная с физическим окружением организации (месторасположение, внешний вид здания, интерьер, инфраструктура и т.п.);

- субъективная организационная культура, включающая в себя разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы, создающая основу для формирования управленческой культуры – стиля руковод-

ства и решения проблем, поведения в целом [20, с.38].

В классификации Ч.Хэнди описаны четыре типа организационной культуры, отличающиеся характером управления организацией и сменяющие друг друга по мере перехода организации к следующей стадии жизненного цикла (от рождения до ликвидации) [6]:

- культура Власти (Зевса), базирующаяся на личной власти, источником которой является обладание ресурсами. Характерна для деловых организаций, в которых успех определяется уровнем квалификации руководителя. Организации с такой культурой имеют высокую степень централизации управления, демонстрируют жесткий контроль выполнения правил и процедур деятельности, что подавляет инициативу исполнителей;

- культура Роли (Аполлона) – бюрократическая, базирующаяся на системе правил и инструкций. Характерна для крупных корпораций и госучреждений. В организациях с подобной культурой четко регламентированы роли, права, обязанности, ответственность, что лишает ее гибкости;

- культура Задачи (Афины), источник власти – знания, информация, компетентность, профессионализм. Характерна для проектных или венчурных организаций. Организация основывается на сотрудничестве, коллективном решении проблем, общих ценностях, что делает ее гибкой, способной действовать в экстремальных условиях;

- культура Личности (Диониса), связанная с эмоциональным началом, основывается на творческих целях. Людей объединяет желание достичь индивидуальных целей. Власть носит координационный характер.

В классификации К.Камерона и Р.Куинна выделяются следующие типы организационной культуры [20, с.39]:

- клановый тип. Основные черты и критерии успешной деятельности – гибкое принятие решений, забота о персонале и потребителях, лидеры – воспитатели. Объединяющее начало для коллектива – преданность организации, традиции. Особое внимание уделяется формированию правильного морально-психологического климата коллектива, поддержанию сплоченности;

- адхократический тип. Основные черты – поддержание конкурентоспособности организации в сочетании с индивидуальным подходом к человеческим ресурсам организации, поощрение инициативы, свободы творчества, риска; лидеры – новаторы. Объединяющее начало – экспериментирование и новаторство. Критерий успеха – инновационный характер деятельности организации, продуктивные инновации как основное конкурентное преимущество;

- иерархический тип. Внимание сосредоточено на внутренней поддержке, стабильности работы и контроле, гарантирующих занятость персонала, предсказуемость развития организации в долгосрочной перспективе; лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Объединяющее начало – политика организации, система формальных правил. Критерии успешной деятельности – выполнение поставленных задач в соответствии с планами, снижение издержек;

- рыночный тип. Внимание организации сосредоточено на поддержании конкурентоспособности и деловой репутации, стабильности внутренней среды

организации; лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Основа организации – соревновательное начало, конкуренция. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок.

В классификации Г.Хофштеде организационные культуры разделены по следующим признакам [6,20]:

- степень индивидуализма-коллективизма;
- степень неприятия неопределенности, степени комфорта сотрудников при необходимости принимать решения, определении будущего;
- мужественность-женственность. Мужественность определяет степень настойчивости, независимости, индивидуального доминирования, поощряемого в организации;
- дистанция между людьми разного статуса, то, в какой степени члены организации воспринимают статус и социальное положение лиц;
- степень значимости настойчивости, статуса, бережливости, и незначительности личной стойкости, репутации, уважения традиций, взаимность услуг («конфуцианский динамизм»).

У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры [6]:

- 1) рыночная, ориентированная на прибыль, в которой источник власти – владение ресурсами;
- 2) бюрократическая, ориентированная на регламенты, правила, процедуры, источник власти – должность членов организации;
- 3) клановая, основанная на внутренних ценностях, традициях, направляющая деятельность организации.

С позиций ориентации культуры на людей или материальные условия с одной стороны, и ее открытость-закрытость – с другой, выделяют такие типы организационной культуры как бюрократическая, опекунская, праксиологическая, предпринимательская.

По месту в организации и по степени влияния на нее различают

- беспорную культуру, с небольшим количеством ценностей и норм, требующих обязательного выполнения, закрытая от внешних влияний и внутренних изменения. Такая культура, по сути, подавляет персонал;
- слабую культуру, не содержащую общеорганизационных ценностей и норм, подверженная влиянию, часто меняющая направленность. Такая культура противопоставляет сотрудников, разделяет коллектив и, как следствие, затрудняет управления организацией и ослабляет ее;
- сильную культуру, открытую влиянию, ассимилирующую все лучшее. Этот тип культуры предполагает открытый диалог между участниками организации и ее контрагентами.

4.3 Управление организационной культурой

Выделяют принципы управления организационной культурой, представленные в таблице 4.2 [6,12,19].

Таблица 4.2 – Принципы управления организационной культурой [6,12,20]

| Принцип | Содержание принципа |
|--|---|
| Комплексность представлений о назначении организации | Культура прежде всего дает представление о миссии и видении организации, одновременно являясь выражением отношений между членами организации |
| Первоочередность определения ценностей и философии организации | Формированию материальных и нематериальных составляющих организационной культуры предшествует определение философии и системы ценностей, которые приемлемы и желательны для данной организации |
| Историчность | Культура организации формируется по мере развития организации, не одновременно. Характер и развитие экономической системы, стиль управления взаимосвязаны и взаимозависимы с ценностями организационной культуры |
| Отрицание силового воздействия | Эффективность позиций организационной культуры определяется конкретными условиями. Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в |
| Комплексность оценки | Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния |

В качестве методов управления организационной культурой, позволяющих добиться ее соответствия выбранной организацией стратегии развития можно отметить

- поведение руководителя, демонстрирующего ролевую модель, которую предполагается закрепить и развить у персонала;
- заявления, призывы, декларации руководства, воздействующие на эмоции сотрудников;
- объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров;
- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы;
- моделирование ролей, обучение и тренировка;
- критерии оценки работы и качеств персонала, определяющие возможность работать в данной организации, вознаграждение, статус, служебные перемещения;
- система стимулирования, соответствующая определенным образцам поведения, демонстрирующая приоритеты и организационные ценности;
- трансляция ценностей организации посредством организационных ритуалов и обрядов, символов;
- использование различных способов подкрепления поведения персонала в целях поддержания положений организационной культуры в процессе управления.

Формирование организационной культуры происходит поэтапно (рис. 4.3) [20, с.121]

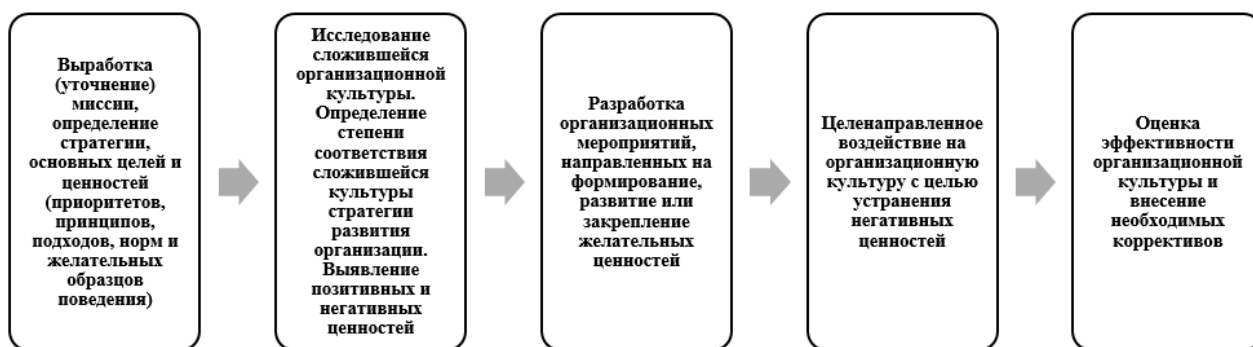


Рисунок 4.3 — Этапы формирования организационной культуры [20, с.121]

Организационная культура в процессе смены стадий жизненного цикла организации изменяется в сторону усиления индивидуализма работников и уменьшения ориентированности на инновации, соответственно меняются характер и методы управленческого воздействия на нее.

Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 4.

1. Каковы причины и основные способы изменения организационной культуры?
2. В чем заключается роль организационной культуры в формировании положительного имиджа организации?
3. Дайте характеристику уровням организационной культуры по Э.Шейну
4. Дайте сравнительную характеристику организационной, корпоративной и предпринимательской культур.
5. Дайте сравнительную характеристику моделей организационной культуры.
6. Каковы методы поддержания и укрепления организационной культуры?
7. Дайте характеристику основных этапов формирования организационной культуры.
8. Элементы внешней адаптации и внутренней интеграции как факторы поддержания организационной культуры.
9. Каковы этапы изменения организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину?
10. В чем выражается влияние национальных факторов на формирование организационной культуры?
11. Дайте характеристику многофакторной модели ценностей национальной культуры Г. Хофстеда. В чем вы видите ее значение для формирования и поддержания организационной культуры?
12. Приведите примеры и сделайте анализ содержания и структуры корпоративных кодексов российских и зарубежных компаний
13. Составьте профиль и охарактеризуйте элементы организационной культуры известной Вам организации.
14. Кейс 1 [1, с.192-193]. «Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с непременно чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые

маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно. Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат — на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их производственные мощности.

На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетуум-мобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

Задания

1. Проанализируйте корпоративную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией.
2. Предложите пути преобразования описанной корпоративной культуры.»

15. Кейс 2 [1, с.193-194]. «Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 1990-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing.

Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему:

- открытость — менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость — на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика — менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

- делегирование — менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи — Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала — до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты.

Работник, который добился высоких производственных результатов, но не слишком хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может лишиться премии. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняли этим ее неудачи на рынке. Однако Наас считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала заявленным этическим нормам, в компании было бы гораздо больше трудностей.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Straus?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Наас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.»

Глава 5. Проектирование организационных систем

5.1 Общие сведения об организационном проектировании

Изменения, происходящие в организации могут быть реализованы посредством (табл. 5.1)[3, с.222]

- организационного проектирования (типового или индивидуального), направленного на создание новых структур, механизмов и связей внутри действующей организации, собственно создание новых организаций;
- рационализации, т.е. планомерного совершенствования существующих организационных структур.

Таблица 5.1 – Проектирование и рационализация в организационном развитии [2, с.222]

| Характеристики | Проектирование | Рационализация |
|----------------------------|---|---|
| Цель проведения | Создание новой организации/реорганизация существующей организации | Текущие изменения в организации |
| Ориентация на исполнителей | Человек вообще | Реальные люди, конкретные исполнители |
| Реализация | Проект | План организационно-технических мероприятий |
| Повторяемость процесса | Разовый | Непрерывный |

Проектирование как процесс создания будущего состояния организации описывает различные аспекты — технические, экономические, социальные. Целью проектирования является поиск наиболее эффективного сочетания организационных элементов (рис.5.1) [3, с.223-224; 5, с.123-130].

Итогом работы по организационному проекту является комплект проектной документации (рис.5.2), основу которой составляет органограмма – графическая схема с элементами-организационными единицами (подразделения, должностные позиции), отражающая процесс выполнения основных производственных, предпринимательских, вспомогательных, управленческих функций [5, с.130].

Организационное проектирование включает ряд социотехнических элементов и испытывает влияние ряда факторов (рис.5.3) [5, с.140, с.256-172].

ПРОЦЕССЫ

- **Композиция** - определение направлений и стратегических областей деятельности организации, правовой формы, границ, структурной схемы
- **Структуризация** - определение состава и границ подразделений, специализации, численности персонала, внутренней структуры и целей
- **Регламентация** - формирование системы правил и норм функционирования организационных звеньев
- **Ориентация** - создание условий для упорядочения положения движения людей и материальных объектов в организации

ПОДХОДЫ

- **Дедуктивный** (сосредоточен на стадии композиции, используется при разработке проектов новых предприятий)
- **Индуктивный** (сосредоточен на стадии регламентации, используется при создании организации на базе уже существующих подразделений в условиях ограниченных временных и информационно-аналитических ресурсов)
- **Комбинированный** (равномерное распределение работ по всем стадиям)

МЕТОДЫ

- **Системно-целевой / метод структуризации целей** - разработка системы целей организации и ее трансформация в систему функциональных и программно-целевых блоков, детальную структуру организации
- **Функционально-технологический метод** - аналогичен системно-целевому, но сформирован на базе установления, обоснования и рационализации необходимых технологических операций и предпринимательских функций
- **Нормативно-функциональный (метод аналогий)** - использование опыта проектирования структур в отраслевых организациях со сходными характеристиками
- **Экспертно-аналитический метод** - обследование и комплексный анализ проектируемой организации
- **Метод организационного моделирования** - разработка формализованных моделей организации, с целью отображения различных свойств и характеристик

ИНСТРУМЕНТЫ

- **диагностики и анализа объекта проектирования**
 - опросы
 - анкетирование
 - изучение фактических затрат
 - SWOT-анализ
 - PEST-анализ
 - декомпозиция и т.п.
- **непосредственного проектирования**
 - аналогия
 - экономико-математические методы
 - ФСА
 - SADT-моделирование
 - синектика и т.п.
- **оценки эффективности проектных решений**
 - методы сравнения
 - методы расчета экономической эффективности
 - методы стоимостного анализа
 - методы экспертной оценки

Рисунок 5.1 – Составляющие организационного проектирования [3, с.223-224; 5, с.123-130]



Рисунок 5.2 – Основные разделы организационного проекта [5, с.130]

| ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Разделение труда (дифференциация) и специализация •Департаментализация и кооперация •Связи между частями и координация •Масштаб управляемости и контроля •Иерархия организации и ее звенность •Распределение прав и ответственности •Централизация и децентрализация |
| ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ |
| <ul style="list-style-type: none"> •состояние внешней среды прямого и косвенного воздействия •технология процессов и работ •стратегический выбор руководства в отношении целей •состав, квалификация и социальное поведение персонала •тип организационной культуры •срок существования, размер и территориальное расположение организации |

Рисунок 5.3 – Элементы организационного проектирования [5, с.140, с.256-172]

В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся экономической ситуации перед системой регулярного менеджмента организации постоянно встает задача адаптации отдельных структур к новым условиям функционирования, выбору перспективных способов достижения поставленных целей с учетом воздействия на них различных факторов.

5.2 Управление изменениями в организации

Процесс организационного проектирования подразумевает осуществление изменений в деятельности организации – от небольших нововведений до существенных преобразований. Преобразования могут происходить на уровне организации в целом, ее отдельных подразделений и индивидов и касаются всех составляющих организации – структуры, материальной основы, технологии деятельности, системы управления, корпоративной культуры, условий труда и т.п.

Таблица 5.2 – Классификация преобразований [3, с.234-235]

| Основание классификации | Виды преобразований |
|-------------------------|---|
| Степень интенсивности | Эволюционные Революционные |
| Глубина | Радикальные Поверхностные |
| Повторяемость | Разовые Многоступенчатые |
| Цель | Стратегические Тактические |
| Методы осуществления | Принудительные Адаптивные Смешанные |

Наиболее простую модель управления организационными изменениями предложил психолог Курт Левин. Он рассматривал три стадии любых трансформаций. Данная модель не в полной мере соответствует действительности, так как современная организация практически никогда не пребывает в замороженном состоянии, подвержена переменам и постоянно развивается (рис. 5.4).

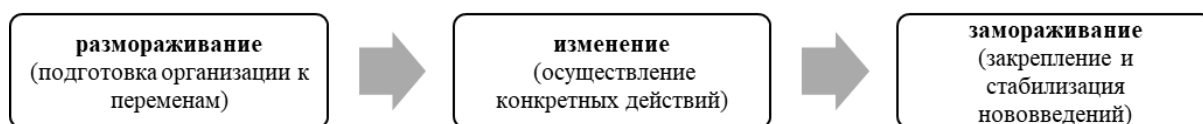


Рисунок 5.4 — Модель управления организационными изменениями К. Левина [2,11]

Выделяют ряд методов осуществления преобразований (рис. 5.5)

| технологические методы | организационные методы | пропагандистско-воспитательные методы | административные | экономические |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • изменение технической базы рабочих мест • изменение взаимосвязей рабочих мест • изменение материальных условий труда | <ul style="list-style-type: none"> • реорганизация подразделений • создание новой системы управления, норм, нормативов | <ul style="list-style-type: none"> • демонстрация персоналу преимуществ нового • убеждение • разъяснение | <ul style="list-style-type: none"> • принуждение • угроза наказания | <ul style="list-style-type: none"> • создание материальной заинтересованности в преобразованиях |

Рисунок 5.5 – Методы преобразований в организации [2,11]

Судить о успешности изменений возможно по их результативности и эффективности – степени достижения запланированных целей и соотношению полученного результата и понесенных расходов. Также критерием удачных преобразований является успешная работа в соответствии с ними и реальное улучшение ситуации для всех субъектов.

Среди факторов успеха изменений можно выделить:

- четкое планирование процесса изменений, соблюдение графика;
- реалистичная оценка результата будущих изменений;
- беспрепятственный информационный обмен между всеми участниками, информационная поддержка исполнителей со стороны руководства;
- участие большинства сотрудников и поддержка стейкхолдерами;
- использование имеющегося опыта и существующей организационной структуры управления;
- сочетание новых методов работы с типовыми действиями;
- позитивная мотивация участников изменений.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов, которые соответствуют выбранной стратегии взаимодействия организации с внешней средой:

1. Реактивный подход предполагает адаптацию к происходящим во внешней среде событиям, реакцию на них, направленную на установление утраченного равновесия, смягчение последствий. Происходящие в организации изменения в этом случае всегда отстают от внешних изменений, в следствии этого организация может утратить конкурентные преимущества.

2. Проактивный (превентивный) подход направлен на упреждение перемен, их прогнозирование, в некоторых случаях организация сама инициирует перемены. Развитие организации в этом случае представляет собой управляемый процесс непрерывно происходящих изменений.

Управление изменениями, как и любое другое управление, можно представить как комбинацию базовых функций управления :

1. Планирование изменений.
2. Координация участников.
3. Мотивация изменений.
4. Контроль результатов, мониторинг процессов.
5. Коммуникация участников изменений.
6. Обучение персонала материальным и социальным технологиям, позволяющим эффективно осуществить изменения.

Следует понимать, что как правило, изменения принимаются персоналом неоднозначно, часто демонстрируется сопротивление, активное или пассивное. Причины сопротивления изменениям разноплановы (рис. 5.6)



Рисунок 5.6 – Причины сопротивления изменениям [3,4,6]

Способы ослабления сопротивления изменениям разнообразны, несмотря на то, что полностью преодолеть его нельзя, тем не менее возможно сделать этот процесс управляемым и в значительной мере ослабить сопротивление, используя следующие методы (рис. 5.7).

| | | |
|--|--|---|
| <p align="center">Создание организационных условий осуществления изменений</p> | <p align="center">Формирование заинтересованности в преобразованиях, обеспечение поддержки «центрами силы», коллективом</p> | <p align="center">Активные действия в процессе проведения преобразований</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • обоснование потребности в изменениях • анализ последствий изменений для коллектива, отношений • создание новых норм и ценностей • обеспечение обстановки терпимости к возможным неудачам в ходе изменений • информирование персонала, вовлечение в дискуссии, критику • выявление субъектов, могущих поддержать сопротивление и могущих оказать сопротивление | <ul style="list-style-type: none"> • создание системы мотивации активистов преобразований • предоставление необходимых гарантий • формирование благоприятного морально-психологического климата • заключение соглашений с субъектами влияния для привлечения их к процессу изменений | <ul style="list-style-type: none"> • привлечение людей к участию в изменениях • манипулирование и принуждение • компенсация потерь от преобразований • повседневная помощь и поддержка • проведение изменений в первую очередь в нейтральных областях • закрепление результатов изменений в новой организационной структуре и управленческих механизмах |

Рисунок 5.7 – Методы преодоления сопротивления изменениям [3,4,6]

Изменения принимаются коллективом проще, если они понятны, являются результатом работы безличных принципов, а не приказа, проводятся в стабильной ситуации, планируются и организовываются заранее при участии заинтересованных лиц.

Вопросы и задания для самостоятельной работы по теме 5.

1. В чем состоит сущность системно-целевого и нормативно-функционального методов организационного проектирования? Что в них общего? Что позволяет использовать эти методы во взаимном дополнении?
2. Назовите условия и факторы, которые следует обязательно учитывать, применяя нормативно-функциональный метод организационного проектирования.
3. В чем, на ваш взгляд, отличие нормативно-функционального метода организационного проектирования от функционально-технологического?
4. В чем суть формализации и регламентации организационного проекта?
5. Что представляет собой формальный организационный проект?
6. Каким образом можно оценить эффективность организационного проекта?
7. Каковы причины изменений функциональных организационных структур?
8. Назовите основные этапы организационного проектирования.
9. На каких методах базируется процесс создания организационной структуры? Приведите примеры из практики деятельности российских и международных организаций.
10. Какие факторы функционирования влияют на структуру организации? Как реализуется это влияние?
11. Целесообразно ли, на ваш взгляд, использовать типовые аналоги организационных проектов при создании нового предприятия?
12. Назовите основные внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор ор-

ганизационной структуры при ее проектировании.

13. Как вы понимаете выражение А. Чандлера, что организация следует за стратегией?

14. Какие элементы и факторы относятся к вопросам организационного дизайна?

15. За счет каких элементов организационного проектирования бюрократическая структура управления может быть превращена в органическую?

16. Поясните, как жесткий внешний контроль и враждебность внешней среды сказываются на элементах организационного дизайна.

17. Что представляют собой возможности организации? Следует ли их понимать исключительно с позиций потребительского рынка или это многоаспектное понятие?

18. Объясните, как взаимосвязаны между собой возможности, сильные и слабые стороны предприятия.

19. С чем связана необходимость корректировки организационных структур?

20. Что такое изменения и почему ими необходимо управлять?

21. Как изменяется темп изменений в обществе и в экономике в последние десятилетия?

22. Какие вы можете назвать основные этапы изменений в организации и связанные с ними управленческие действия?

23. Как осуществляются изменения в организациях различных типов?

24. Как организовать работу по подготовке и реализации изменений в организации?

25. Проанализируйте последние крупные изменения в известной вам организации, разбив процесс изменений на этапы.

26. Доклад «Организация, которая мне нравится». Описать организацию любой отрасли народного хозяйства России, в которой, по вашему мнению, есть условия, формирующие данное представление. При этом целесообразно изложить основные сущностные элементы организации и ее роль в современном обществе. Текст должен состоять из организационных фактов, а не из субъективных оценок и заключений, не являющихся результатом глубокого анализа фактов.

27. Кейс 1[1, с.112-113]. «Успех любой организации во многом зависит от руководителя и грамотного управления сотрудниками. Чем лучше развита коммуникация, чем выше квалификация каждого, чем слаженнее работает коллектив, тем быстрее и качественнее идет достижение поставленной цели.

Быть руководителем — это профессия из тех, что называют комплексными, которая должна охватывать много различных областей. Следует отметить, что одного только умения адекватно воспринимать и оценивать другого человека для нормального развития последующих отношений явно недостаточно. Влияние ситуации и ее восприятия на выбор управленческого стиля представляется бесспорным, но почему для одних людей оказывается более предпочтительным авторитарный стиль, а для других — демократический — вопрос остается открытым.

Очень часто подчиненные сталкиваются с очень серьезной проблемой, когда руководитель неожиданно решает изменить свой стиль управления. Директор, который за своими плечами имеет более десяти лет управленческого стажа, решается на кардинальные перемены. До момента принятия решения о смене стиля управ-

ления директор придерживался демократического стиля, который, в свою очередь, давал на выходе грандиозные показатели, сейчас же в компании классический авторитарный стиль. Начальник целого подразделения прислушивался к мнению своих подчиненных и принимал обдуманные решения, исходя именно из этого. Благодаря отточенному за годы данному стилю внутри коллектива образовалась благоприятная для работы атмосфера.

Вопросы

1. Что привело к подобному решению?
2. Как убедить начальника, что подобные перемены снижают все показатели и сказываются на здоровой атмосфере в коллективе?
3. Чем руководствовался директор, когда предпринимал столь серьезное решение?»

28. Кейс 2 [1, с.113-114]. «Компания «Стройматериалы» являлась известной торгово-промышленной компанией в сфере строительных материалов. Компания насчитывала в своей структуре 20 филиалов по всей стране.

Основным направлением в сфере продаж являлась оптовая продажа строительных материалов и снабжение ими строительных организаций. Структура системы продаж выглядела следующим образом. Директору по маркетингу подчинялись два зональных менеджера, ответственных за продажи на юге и севере страны. Каждому зональному менеджеру были подчинены руководители десяти филиалов в различных регионах. Каждому руководителю филиала подчинялись от трех до 15 торговых представителей в отдельном регионе в зависимости от размера филиала. Каждый торговый представитель имел право предоставлять скидку покупателям в размере до 3%, руководитель филиала — до 5%, зональный менеджер — до 8%. В случае необходимости решение об увеличении скидки принималось директором по маркетингу.

Во время кризиса (после дефолта) директор по маркетингу принял решение, что все предложения об уменьшении цены должны представляться ему для утверждения. Это объяснялось необходимостью принятия жестких мер экономии во время кризиса. Данное решение привело к следующим последствиям. Когда во время переговоров обсуждалась цена, торговый представитель не называл окончательную цену и говорил о необходимости согласования цены с руководством. После переговоров он отправлял по факсу срочное сообщение с подробным описанием обстоятельств сделки для возможно более скорого утверждения директором. Запросы о скидках поступали директору по маркетингу большим потоком. Ему часто приходилось выезжать в командировки, и запросы от представителей стали скапливаться у него на столе. В запросах упоминались имена клиентов, которых он никогда не знал, приводились доводы для скидки, которые казались ему неубедительными. На анализ ситуации и принятие решения у директора по маркетингу уходило еще некоторое время.

После принятия решения оно проходило через зональных менеджеров и руководителей филиалов пока не попадало к торговому представителю. Тогда торговый представитель связывался с клиентом, чтобы сообщить окончательное решение о цене. Но часто он слышал в ответ: «Увы, слишком поздно, мы нашли другого поставщика». Такое положение не замедлило сказаться на выполнении

плана по продажам. Когда квартальные отчеты о продажах поступили директору по маркетингу, он был крайне возмущен невыполнением плановых показателей по зонам и филиалам. Он посчитал главной причиной неумение торговых представителей вести переговоры и производить продажи. Тогда он подготовил соответствующее распоряжение об обучении торговых представителей эффективным продажам. Однако система предоставления скидок клиентам осталась прежней.

Задания

1. Определите проблему, с которой столкнулась данная компания.
2. Оцените степень централизации в компании до кризиса и после.
3. Предложите меры по выходу из создавшейся ситуации и оцените их с точки зрения централизации.»

29. Кейс 3[1, с.124-129]. «В 2010 году в столичной сети салонов сотовой связи «Бастион» возникли серьезные проблемы с управлением. Учредителям компании ничего не оставалось, кроме как продать бизнес конкурентам. Впоследствии предприниматели постарались учесть ошибки прошлого. Созданная ими на руинах «Бастиона» компания «Инстейл» входит сейчас в пятерку крупнейших дилеров МТС.

Компания «Бастион» появилась на рынке услуг сотовой связи в начале 1997 г. Средства на создание первого салона (около 30 тыс. долл.) учредители — Денис Родригес Алонсо и его компаньон — заняли у родственников и знакомых под залог собственного имущества.

Старт бизнеса сложно было назвать удачным: за первый месяц работы салона «Бастиону» удалось продать всего пять контрактов. Уже сильно сомневаясь в успехе затеянного предприятия, коммерсанты все же рискнули занять еще денег и организовать рекламную кампанию. В ее рамках, в частности, прошла акция, когда вместе с контрактом клиенту вручались подарки на 200 долл. (конкуренты ограничивались 50 долл.). Поскольку стоимость контракта на период 1997 г. была весьма высокой (2–3 тыс. долл.) и потенциальные клиенты стремились получить всю возможную информацию о товаре и услугах, позднее в компании был создан call-центр.

В результате меньше чем через полгода (к июлю 1997-го) компания вошла в тройку крупнейших дилеров «Московской сотовой связи»: ежемесячно заключалось более 150 контрактов. Осенью того же года владельцы «Бастиона» уже смогли полностью рассчитаться с долгами. В 1998-м компания открыла второй салон, а к концу 1999 г. их было уже восемь.

Воодушевленные успехом, владельцы «Бастиона» решили расширяться и в 1999-м начали осваивать еще одно направление. Свободные средства они вложили в несколько салонов по торговле автомобилями Daewoo и ВАЗ и собственный автосервис. Некоторое время предприниматели пытались курировать оба направления одновременно, однако сделать это было сложно. Качество управления в компании снизилось. Это привело к злоупотреблениям со стороны персонала и случаям воровства в сотовом бизнесе. Принимавшиеся меры вроде контрольных закупок и ротации кадров в торговых точках не давали нужного результата.

Для управления сотовым бизнесом в «Бастион» пригласили специалиста, подобранного по заказу компании одним из столичных кадровых агентств. Одна-

ко через полгода выяснилось, что с -организацией работы сотрудников новый менеджер не справляется. «Возможно, в другой, более крупной компании он мог быть вполне успешен, — говорит Денис Родригес Алонсо, коммерческий директор компании «Инстейл». — У малых предприятий своя специфика: здесь надо уметь быстро принимать решения, а не писать по два месяца должностные инструкции. Понятно, что такой управляющий в глазах коллектива не пользовался авторитетом».

Управленческие проблемы стали выливаться в финансовые: необходимые на развитие средства были отвлечены в новое предприятие, рентабельность работающих точек «Бастиона» начала падать, люди уходили из компании. Роковой же удар по «Бастиону», как утверждают владельцы, нанесла его субдилерская сеть — мелкие салоны связи, не имевшие статуса официальных дилеров. В 1999 году, когда «Бастион» являлся посредником примерно для двух десятков таких фирм, в компании был создан специальный отдел по работе с сетью, разработаны программы по комиссионным вознаграждениям, организован специальный склад. «При грамотном построении субдилерская сеть может приносить достаточно хороший доход, — говорит Всеволод Герн, исполнительный директор «Инстейла» (в «Бастионе» он занимал пост гендиректора). — Однако из-за того, что контролю за субдилерами не уделялось достаточного внимания, мы понесли колоссальные убытки».

Дело в том, что разница между стоимостью аванса, вносимого субдилером за поставку аппаратов и контрактов, и более высокой комиссией, которую выплачивает дилер за подключение абонента, была довольно значительной. И некоторые партнеры «Бастиона» предпочитали несколько месяцев просто «рисовать» контракты на несуществующих абонентов, получая за это деньги, а затем тихо «исчезать» с рынка.

Отвечать за мошенничество приходилось официальному дилеру — он компенсировал операторам убытки по каждому «липовому» контракту, выплачивая штраф в размере 100% комиссии. «Специфика работы с субдилерами такова, что нельзя понять сразу, сколько денег ты заработал, — объясняет господин Герн. — Сейчас, когда операторы каждые полтора месяца представляют предварительные отчеты по всем заключенным контрактам, стало проще. А в тот момент мы зачастую узнавали, сколько денег потеряем на штрафах, лишь тогда, когда мошенников бесполезно искать». И уже постфактум владельцы «Бастиона» узнали, что сотрудник, поставленный во главе отдела по работе с субдилерами, успел создать собственную сеть салонов связи.

Денис Родригес Алонсо: «Сейчас я бы не рискнул пуститься в такую авантюру. Но рынок в конце 90-х был просто дикий: закопай палку — она зацветет. У нас был хороший запас по прибыли, и большая часть ошибок просто сходила нам с рук. Но это все до поры до времени».

Долги компании операторам росли в геометрической прогрессии. В «Бастионе» попытались было договориться о реструктуризации выплат, однако компромисса достичь не удалось. Когда один из московских операторов лишил «Бастион» статуса дилера, в компании поняли, что помочь ей, вероятно, уже не сможет ничто. В 2000 году владельцы «Бастиона» продали все свои салоны компании

«Евросеть». Сумму сделки стороны не называют, но, как признается господин Родригес Алонсо, выгодной ее назвать сложно: по сути, «Бастион» переуступил «Евросети» права аренды, так что вырученных денег не хватило даже на покрытие накопившихся долгов.

Избавившись от активов «Бастиона», коммерсанты быстро пришли в себя. Рассудив, что налаженные отношения с сотовыми операторами являются ресурсом, от которого глупо отказываться, партнеры решили возобновить бизнес, но уже в несколько ином виде.

Денис Родригес Алонсо: «Все наши проблемы, в частности кадровые, шли от полного отсутствия представления о том, что такое стратегия в бизнесе. Сейчас-то мы понимаем, что “по уму” надо было бы вкладывать деньги в создание кадровой службы, собственной службы безопасности, как тогда поступали многие компании. А мы все делали, основываясь на интуиции: нашли неплохое место, открыли точку... Не было четкого понимания, что делать дальше. То, что бизнес разделится надвое, тоже было стратегически неверным решением. Но когда мы увидели все свои просчеты, было уже поздно. Сейчас мы строим бизнес, отталкиваясь не от того, что у нас уже есть, а от того, к чему хотим прийти. Перед нами стоит конкретная задача: стать крупнейшим и самым профессиональным в регионе дилером сотовой связи, специализирующимся на работе с собственной субдилерской сетью».

В июле 2000 г. на рынке начала работать компания «Инстейл», специализирующаяся только на оптовых поставках. Новый бизнес пришлось создавать фактически с нуля: проверенные партнеры могли обеспечить не более четверти того объема продаж, который позволял бы достичь нормального уровня рентабельности.

Цель — составить пул надежных партнеров, которые стремятся работать профессионально, привела к коренным преобразованиям в политике отбора претендентов. Дилер, выказавший желание работать с компанией, должен удовлетворять нескольким жестким требованиям: иметь, во-первых, регистрацию у одного из сотовых операторов на правоведения такого бизнеса, во-вторых, потенциально успешную торговую точку. Предварительно каждый салон неоднократно подвергается проверке — не только на «благонадежность», но и на соответствие корпоративной культуры фирмы-кандидата той, что существует в «Инстейле».

Контроль над деятельностью партнерских салонов не прекращается и после подписания агентского соглашения. Сотрудники «Инстейла» фактически сопровождают каждый контракт: проводят опросы среди конечных потребителей, а также проверяют поступление средств на лицевые счета абонентов. Если вдруг выясняется, что контракт выписан не на владельца номера, компания требует у дилера объяснений. Бывают ситуации, когда клиент покупает контракт, «выговаривает» первоначальный аванс, а затем заключает новый договор. Оператору и дилеру такие контракты невыгодны. «К сожалению, мы не можем полностью пресечь такие ситуации. Но если их число в общем объеме сделок стабильно превышает определенный процент, для нас это серьезный повод задуматься: а стоит ли продолжать сотрудничество?» — говорит господин Родригес Алонсо.

При этом «Инстейл» сознательно не прибегает к практике де нежных по-

ощрений, предлагая дилерам меньшую, чем у конкурентов, комиссию по заключенным контрактам. Зато его партнеры получают товар с месячной отсрочкой платежа. «Для мелкого бизнеса возможность не вкладывать в товар собственные средства — существенный момент», — поясняет один из менеджеров «Инстейла». Для предпринимателей, чьи салоны открыты в Подмоскowie, организована курьерская доставка, для точек, расположенных на радиорынках, компания за свой счет устанавливает телефоны и факсы.

На сегодняшний день «Инстейл» имеет партнерские соглашения более чем с сотней дилеров. Как уверяет руководство компании, проделанная работа уже дала свои результаты. Так, очередная волна мошенничеств, прокатившаяся по рынку и вынудившая некоторых игроков, подобно «Бастиону», уйти с рынка, практически не задела «Инстейл». «То, что нам удалось провести компанию через этот кризис, означает, что мы сможем сохранить контроль над ситуацией, если подобное повторится в будущем. На смену нашим интуитивным “метаниям” пришли действенные системные инструменты решения проблемы», — уверен Денис Родригес Алонсо. «Отказ от собственных салонов и концентрация на оптовых продажах существенно упрощает работу, — говорит Анна Свердлова, руководитель PR-отдела компании “Максус” (сеть центров мобильной связи “Связной”). — Содержание собственной сети — это большие издержки и большие проблемы. И очевидно, что с ростом концентрации на рынке небольшим розничным компаниям будет выгоднее переключаться на оптовые продажи». «Компания просто не справилась с конкуренцией в розничном сегменте», — считает и Кирилл Лубнин, руководитель службы по связям с общественностью компании Dixis. А по словам одного из сотрудников «Евросети», помимо слабого менеджмента на бизнес «Бастиона» существенно повлияло и неудачное расположение салонов.

В «Инстейле» между тем вновь начинают изучать возможности диверсификации бизнеса — путем создания сети автомоек, аналогов -которым на рынке пока нет. Правда, на новое поле владельцы «Инстейла» ступают уже более осторожно: как утверждает Денис Родригес Алонсо, независимо от того, станет успешным проект или нет, это никак не отразится на основном бизнесе.

Задания к кейсу

1. Дайте характеристику деятельности руководства компании «Бастион».
2. Оцените позицию компании «Бастион» на рынке сотовой связи.
3. Сформулируйте ошибки, которые привели к краху компании.
4. Оцените действия руководства компании «Инстейл» по восстановлению позиций на рынке и дальнейшему расширению деятельности.»

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Теория организации»

1. Общее понятие организации. Организация как всеприродное явление. А.А. Богданов и его работа «Тектология. Всеобщая организационная наука».
2. Система: понятие, элементы, свойства.
3. Организационный процесс: понятие, типология, результаты.
4. Вклад в развитие теории организации основных школ управления.
5. Современные направления развития теории организации.
6. Подходы в управлении и их связь с теорией организации.
7. Понятие социальной организации и ее признаки.
8. Основные этапы жизненного цикла организации и их характеристика.
9. Понятие закона и закономерности. Основные законы организации.
10. Закон синергии в деятельности организации.
11. Содержание и особенности закона самосохранения.
12. Закон развития организации.
13. Управление развитием организации.
14. Комплекс законов организации и их взаимосвязь.
15. Закон единства анализа и синтеза. Системный подход в процессе познания.
16. Типология организаций.
17. Организационно-правовые формы организаций.
18. Понятие проектирования организационных систем. Основные методы проектирования.
19. Этапы организационного проектирования и их особенности.
20. Принципы динамической организации.
21. Принципы статической организации.
22. Управление организационными изменениями.
23. Формирование команды для организационных изменений.
24. Сущность и содержание культуры организации.
25. Типы организационных культур.
26. Методы преодоления сопротивления изменениям.
27. Сущность, содержание и специфика управления. Ключевые категории концепции управления.
28. Менеджмент: тип управления. Особенности российского менеджмента.
29. Типы моделей и организаций менеджмента.
30. Общие подходы в теории менеджмента.
31. Принципы управления.
32. Организация как объект управления.
33. Непосредственное окружение организации как объекта управления.
34. Косвенное окружение организации как объекта управления.
35. Система управления. Основные ее элементы и подсистемы. Оценка эффективности системы управления.
36. Целевое начало в деятельности организации.
37. Стратегическая пирамида организации.
38. Портфельный анализ в управлении организацией.

39. Сущность и классификация функций управления.
40. Прогнозирование и планирование в управленческой деятельности.
41. Организация как функции управления.
42. Функция контроля. Технология контроля. Требования – критерии контроля.
43. Мотивация деятельности человека.
44. Содержательные теории мотивации.
45. Процессуальные теории мотивации.
46. Структура управления и ее основные элементы.
47. Основные типы структур управления.
48. Линейная, функциональная, линейно – функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
49. Матричная и дивизиональная структуры управления. Их достоинства и недостатки.
50. Механизмы управления: средства и методы управления.
51. Экономический механизм управления.
52. Административные методы управления.
53. Социально – психологические методы управления.
54. Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления.
55. Типы процессов управления.
56. Управленческие решения: понятие, классификация.
57. Процесс принятия управленческих решений.
58. Модели и методы принятия управленческих решений.

Примерный перечень тем курсовых работ по дисциплине «Теория организации»

1. Развитие теории организации в современных условиях.
2. Современная организация как система.
3. Организационные процессы в современной организации.
4. Развитие основных подходов к управлению организацией.
5. Социальная организация и ее особенности в современных условиях.
6. Внутренняя среда организации и ее характеристика.
7. Микроокружение организации и его влияние на ее деятельность.
8. Макроокружение организации и его особенности в современной ситуации.
9. Этапы жизненного цикла организации и их особенности.
10. Основные законы организации и их использование для обеспечения эффективности ее деятельности.
11. Синергия как источник развития современной организации.
12. Закон самосохранения организации в обеспечении ее адаптации к изменениям.
13. Закон развития организации и его действие в современной практике управления.
14. Закон необходимого разнообразия системы управления и его действие в современной практике управления.
15. Закон информированности-упорядоченности и его значение для деятельности современной организации.
16. Типология организаций в современной отечественной и зарубежной практике.
17. Экономическая интеграция на современном этапе в условиях глобализации экономики.
18. Построение и функционирование системы управления организации.
19. Целевое начало в деятельности организации.
20. Формирование и реализация целей организации в современных условиях.
21. Использование методологии стратегического управления в практике современных организаций.
22. Структура управления и ее влияние на эффективность современной организации.
23. Коммуникационные процессы в обеспечении устойчивости организации .
24. Проектирование организационных систем в современных условиях.
25. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации.
26. Роль человеческого фактора в организации.
27. Организационная культура организации и особенности ее формирования в современных условиях.
28. Управление изменениями в организации.
29. Синергетический эффект в практике управления современными организациями.
30. Современные методы и практика проектирования корпоративных структур.
31. Стратегические альтернативы развития организаций: методические подходы к выбору и обоснованию.
32. Моделирование и организация процесса реализации целей организации.

33. Процессы управления организационной системой.
34. Организационные нововведения: сущность, направленность, этапы процесса нововведений.
35. Организационное поведение. Групповая динамика – важнейший аспект организационного поведения.
36. Закон пропорциональности и композиции. Формы проявления и следствия действия закона в функционировании современных организаций.
37. Коммуникации в организации: формы, методы, развитие на современном этапе.
38. Виды и развитие информационных систем в современных производственно-хозяйственных системах.
39. Управление сопротивлением изменениям в организации.
40. Сетевая организация – одна из современных форм организаций.
41. Организационные изменения. Формирование потенциала для изменений.
42. Формирование программы организационных изменений, этапы ее реализации.
43. Формирование команды для проведения организационных изменений.
44. Сущность организационных конфликтов и управление ими в современной организации.
45. Организационные модели крупного бизнеса: практика отечественных и зарубежных фирм.
46. Социальная ответственность бизнеса в современной отечественной и зарубежной практике.
47. Сетевые организации и их особенности.
48. Организационное проектирование и его особенности в современных организациях.
49. Миссия организации: значение и особенности.
50. Классификация организаций.

Примерные планы курсовых работ по дисциплине «Теория организации» (выборочно)

Тема 1. Развитие теории организации в современных условиях

Глава 1 Теоретические вопросы управления современной организацией

1.1 Основные положения менеджмента организации

1.2 Развитие представлений об эффективности управления организацией в теории управления

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ факторов внутренней среды организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления организацией

Тема 2. Современная организация как система

Глава 1 Теоретические аспекты системного подхода в управлении организацией

1.1 Понятие и сущность системного подхода в управлении

1.2 Система управления организацией и ее составляющие

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ сильных и слабых сторон системы управления организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 3. Организационные процессы в современной организации

Глава 1 Теоретические аспекты организационных процессов

1.1 Понятие и сущность процесса

1.2 Классификация организационных процессов

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ организационных процессов в системе управления организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 4. Развитие основных подходов к управлению организацией

Глава 1 Теоретические аспекты менеджмента организации

1.1 Генезис и основные этапы развития теории управления

1.2 Подходы к управлению современной организацией и их особенности

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ особенностей системы управления организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления организацией

Тема 5. Социальная организация и ее особенности в современных условиях

Глава 1 Теоретические аспекты деятельности социальной организации

1.1 Понятие и сущность социальной организации

- 1.2 Особенности функционирования и развития социальной организации
- Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)
- 2.1 Краткая характеристика организации
- 2.2 Анализ сильных и слабых сторон системы управления организации
- 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 6. Внутренняя среда организации и ее характеристика

- Глава 1 Теоретические аспекты системного подхода к управлению организацией
- 1.1 Организация как сложная открытая система
- 1.2 Особенности внутренней среды организации и методы ее анализа
- Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)
- 2.1 Краткая характеристика организации
- 2.2 Анализ особенностей внутренней среды организации
- 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 7. Микроокружение организации и его влияние на ее деятельность

- Глава 1 Теоретические аспекты системного подхода к управлению организацией
- 1.1 Организация как сложная открытая система
- 1.2 Микросреда организации и методы ее изучения
- Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)
- 2.1 Краткая характеристика организации
- 2.2 Анализ факторов микросреды, оказывающих влияние на управление организацией
- 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией

Тема 8. Макроокружение организации и его особенности в современной ситуации

- Глава 1 Теоретические аспекты системного подхода к управлению организацией
- 1.1 Организация как сложная открытая система
- 1.2 Макросреда организации и методы ее анализа
- Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)
- 2.1 Краткая характеристика организации
- 2.2 Анализ факторов макросреды, оказывающих влияние на управление организацией
- 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией

Тема 9. Этапы жизненного цикла организации и их особенности

- Глава 1 Теоретические аспекты жизненного цикла организации
- 1.1 Понятие и сущность жизненного цикла организации
- 1.2 Особенности управления организацией на различных стадиях жизненного цикла
- Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента) на разных

стадиях жизненного цикла

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ этапов жизненного цикла организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 10. Основные законы организации и их использование для обеспечения эффективности ее деятельности

Глава 1 Теоретические аспекты законов организации

1.1 Понятие и сущность закона. Связь понятий закона и закономерности

1.2 Классификация законов организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ проявления действия законов организации в управлении

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 11. Синергия как источник развития современной организации

Глава 1 Теоретические аспекты синергетического эффекта в деятельности организации

1.1 Понятие и сущность синергии

1.2 Закон синергии в деятельности современной организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ источников положительной синергии в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 12. Закон самосохранения организации в обеспечении ее адаптации к изменениям

Глава 1 Теоретические аспекты действия закона самосохранения

1.1 Понятие и сущность закона. Связь понятий закона и закономерности

1.2 Закон самосохранения в деятельности современной организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ проявления действия закона самосохранения в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 13. Закон развития организации и его действие в современной практике управления

Глава 1 Теоретические вопросы развития современной организации

1.1 Понятие и сущность жизненного цикла организации

1.2 Закон развития и его следствия в деятельности организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ проявления действия закона развития в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 14. Закон необходимого разнообразия системы управления и его действие в современной практике управления

Глава 1 Теоретические аспекты системы управления организации

1.1 Понятие и сущность системы управления организации. Составляющие системы управления

1.2 Закон необходимого разнообразия системы управления и его следствия в управлении организацией

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ проявления действия закона необходимого разнообразия в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 15. Закон информированности-упорядоченности и его значение для деятельности современной организации

Глава 1 Теоретические аспекты информационного менеджмента современной организации

1.1 Понятие и сущность управления информационными процессами организации

1.2 Закон информированности-упорядоченности и принципы его реализации в деятельности организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ проявления действия закона информированности-упорядоченности в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 18. Построение и функционирование системы управления организации

Глава 1 Теоретические вопросы создания и развития системы управления организации

1.1 Понятие и сущность системы управления организации. Основные подсистемы управления

1.2 Принципы проектирования системы управления и пути ее совершенствования

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ сильных и слабых сторон системы управления организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 19. Целевое начало в деятельности организации

Глава 1 Теоретические вопросы целеполагания в организации

1.1 Понятие и сущность цели. Свойства целей

1.2 Система целей организации и особенности ее формирования

Глава 2 Анализ системы целеполагания организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ реализации целей организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы целеполагания организации

Тема 20. Формирование и реализация целей организации в современных условиях

Глава 1 Теоретические аспекты формирования системы целей организации

1.1 Понятие и сущность миссии организации. Подходы к формированию системы целей организации

1.2 Факторы, влияющие на реализацию целей организации

Глава 2 Анализ системы целеполагания организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ миссии и целей организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы целеполагания организации

Тема 21. Использование методологии стратегического управления в практике современных организаций

Глава 1 Теоретические вопросы стратегического управления современной организации

1.1 Понятие и сущность стратегического менеджмента

1.2 Факторы, влияющие на формирование и реализацию стратегии развития организации

Глава 2 Анализ системы стратегического управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ особенностей стратегии развития организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию реализации стратегии организации

Тема 22. Структура управления и ее влияние на эффективность современной организации

Глава 1 Теоретические вопросы создания организационной структуры управления

1.1 Понятие и сущность организационной структуры управления. Классификация организационных структур управления

1.2 Принципы проектирования организационной структуры управления и пути ее совершенствования

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ организационной структуры управления

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 23. Коммуникационные процессы в обеспечении устойчивости организации

Глава 1 Теоретические вопросы управления коммуникациями в организации

1.1 Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации

1.2 Коммуникационные барьеры и способы их преодоления

Глава 2 Анализ управления коммуникациями в организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ системы управления коммуникациями в организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления коммуникациями в организации

Тема 24. Проектирование организационных систем в современных условиях

Глава 1 Теоретические аспекты организационного проектирования

1.1 Проектирование и рационализация как способы организационного развития

1.2 Организационный анализ и формирования организационных структур

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ особенностей функционирования системы управления организации

2.3 Разработка проектных решений по изменению системы управления организации

Тема 26. Роль человеческого фактора в организации

Глава 1 Теоретические вопросы управления человеческим капиталом организации

1.1 Понятие и сущность человеческого капитала

1.2 Подходы к формированию и развитию человеческого капитала организации

Глава 2 Анализ системы управления человеческими ресурсами организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ процессов управления человеческими ресурсами

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации

Тема 27. Организационная культура организации и особенности ее формирования в современных условиях

Глава 1 Теоретические аспекты формирования организационной культуры

1.1 Понятие и сущность организационной культуры

1.2 Факторы, оказывающие влияние на организационную культуру

Глава 2 Анализ процесса формирования и развития организационной культуры (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ особенностей организационной культуры

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления организационной культурой

Тема 28. Управление изменениями в организации.

Глава 1 Теоретические вопросы управления изменениями в организации

1.1 Понятие и сущность изменений. Новизна как конкурентное преимущество особого рода

1.2 Сопротивление изменениям и способы его преодоления

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ управления изменениями в организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления изменениями в организации

Тема 29. Синергетический эффект в практике управления современными организациями

Глава 1 Теоретические аспекты синергии в деятельности организации

1.1 Понятие и сущность синергии. Основные синергетические эффекты

1.2 Пути достижения положительной синергии в современной организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ источников положительной синергии в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 36. Закон пропорциональности и композиции. Формы проявления и следствия действия закона в функционировании современных организаций

Глава 1 Теоретические аспекты действия закона пропорциональности-композиции (гармонии)

1.1 Понятие и сущность закона. Связь понятий закона и закономерности

1.2 Закон пропорциональности-композиции и следствия его реализации в деятельности организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ проявления действия закона пропорциональности-композиции в управлении организацией

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 37. Коммуникации в организации: формы, методы, развитие на современном этапе.

Глава 1 Теоретические аспекты управления коммуникациями современной организации

1.1 Понятие и сущность коммуникации. Составляющие коммуникационного процесса

1.2 Виды коммуникационных сетей и особенности управления ими

Глава 2 Анализ системы управления коммуникациями в организации (по выбору студента)

студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ особенностей коммуникационных сетей организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления коммуникациями в организации

Тема 38. Виды и развитие информационных систем в современных производственно-хозяйственных системах

Глава 1 Теоретические вопросы функционирования и развития информационных систем менеджмента

1.1 Понятие и сущность информационных систем современной организации

1.2 Классификация информационных систем организации

Глава 2 Анализ системы управления организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ особенностей информационной системы управления организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организации

Тема 39. Управление сопротивлением изменениям в организации

Глава 1 Теоретические аспекты управления изменениями в организации

1.1 Понятие и сущность организационных изменений. Модели изменений

1.2 Причины возникновения сопротивления изменениям и способы его преодоления

Глава 2 Анализ системы управления изменениями в организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ управления изменениями в организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления изменениями в организации

Тема 49. Миссия организации: значение и особенности

Глава 1 Теоретические аспекты формирования и реализации миссии организации

1.1 Понятие и сущность миссии организации. Факторы, оказывающие влияние на формирование миссии

1.2 Система целеполагания организации

Глава 2 Анализ системы целеполагания организации (по выбору студента)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ реализации миссии в системе целей организации

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления реализацией миссии организации

Литература

1. Блинов, А.О., Менеджмент. Задания, тесты, кейсы : учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Москва : КноРус, 2020. — 208 с. — ISBN 978-5-406-07557-9. — URL:<https://book.ru/book/932799>
2. Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник / Веснин В.Р. 4-е издание — М. : Проспект, 2011. — 613 с. — ISBN 978-5-392-01767-6. — URL: <https://book.ru/book/900240>
3. Веснин, В.Р. Теория организации : учебное пособие / Веснин В.Р. — М. : Проспект, 2011. — 272 с. — ISBN 978-5-392-00765-3. — URL: <https://book.ru/book/900429>
4. Демчук, О. Н. Теория организации : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. — 4-е изд., стер. — М. : ФЛИНТА, 2022. — 262 с. — ISBN 978-5-9765-0699-2.
5. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497019>
6. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488801>
7. Лапыгин, Ю.Н., Теория менеджмента : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М.: КноРус, 2022. — 315 с. — ISBN 978-5-406-09433-4. — URL:<https://book.ru/book/943108>
8. Макарова, Н.Н. Теория организации: конспект лекций/Н.Н. Макарова. — Томск: ТПУ., 2001.-73с.
9. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489686>
10. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 848 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-004700-3. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242305>
11. Михненко, П. А. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — (Университетская серия). — ISBN 978-5-4257-0034-6. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/451333>
12. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. — (Университетская серия). — ISBN 978-5-4257-0111-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/451362>
13. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов /

- Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2.
14. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02082-3.
15. Петров, А.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.] ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02084-7.
16. Рогожин, С.В. Теория организации: учебное пособие/ С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. — М: Издательство «Экзамен», 2002. — 320 с.
17. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489357>
18. Сенин, А. С. Информационный менеджмент : учебное пособие для бакалавров очной и заочной формы обучения / А. С. Сенин, Е. А. Бубенок, М. Н. Дудин [и др.]. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. — 296 с. — ISBN 978-5-7749-1402-9. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085534>
19. Теория организации : учебник / ДБ. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 408 с. : ил. — (Высшее образование). ISBN 978-5-222-14503-6.
20. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 151 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-004534-4.
21. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 326 с.
22. Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 221 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11222-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495648>

Учебное издание

Ирина Сергеевна Дмитриева

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Публикуется в авторской редакции

Электронное издание сетевого распространения
Доступ к сборнику статей – постоянный,
свободный и бесплатный.

Сборник статей содержится в едином файле PDF.
<http://sphere-publishing.ru/images/banners/to.pdf>

Максимальный объем: 15 МБ.

Издательство ООО «Сфера»
400127, Волгоград, ул. Менделеева, 43

www.sphere-publishing.ru
sphere-vlg@mail.ru

Дата издания: 08.12.2022