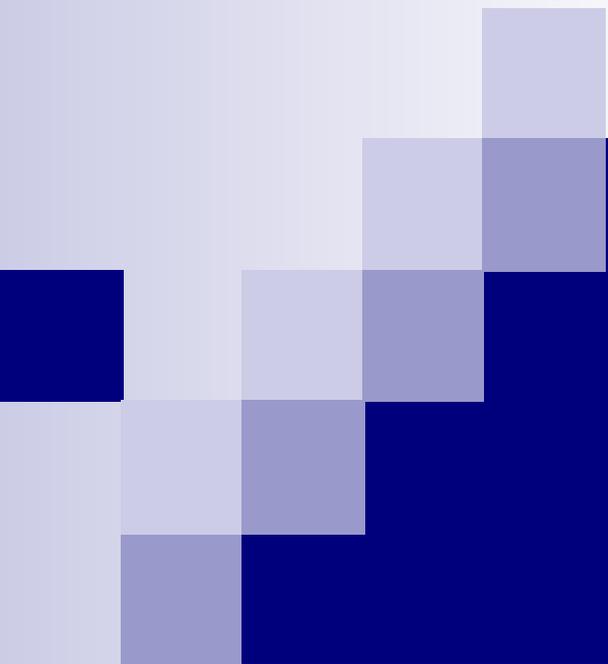




# Менеджмент

Профессор, д.т.н. О.В. Колосова



# **Организация, внешняя и внутренняя среда**

**Лекции 6,7,8**

# Определения

- **Организация** - группа людей, которые вместе работают для достижения общей цели.
- **Организация** - это экономический объект, деятельность которого сознательно координируется для достижения общей цели.

# Виды организаций

- формальными (приведенное выше определение справедливо для формальной организации);
- неформальными (не имеющими статуса юридического лица), т.е. такими, которые возникают самопроизвольно и в которых люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно с целью достижения общих явно не выраженных целей;
- сложными, имеющими не одну цель, а набор взаимосвязанных целей, требующих наличия сложной организационной структуры управления.

# Черты сложных организаций:

- **зависимость от внешней среды** (экономических условий, потребителей, профсоюзов, правительственных актов, законодательства, конкурирующих организаций, общественных взглядов, техники, технологии и т. д.);
- **наличие ресурсов** для производства и управления (люди, капитал, материалы, технология и информация). Причем ресурсы у каждой организации свои.

# Ресурсы организаций

- Материалы и оборудование
- Технология
- Люди
- Информация
- Финансы

# Три уровня организации:

- руководители (управляющие) низового звена, или операционные управляющие;
- руководители (управляющие) среднего звена;
- руководители (управляющие) высшего звена.

# Руководители низового звена

- составляют уровень управления, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими),
- в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий,
- отвечают за использование выделенных их звеньям ресурсов - сырья и оборудования.

(управляющие смен, участков, мастера, бригадиры)

# Руководители среднего звена

- координируют и контролируют работу руководителей низового уровня
- готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде конкретных заданий низовым линейным руководителям,
- характер их работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

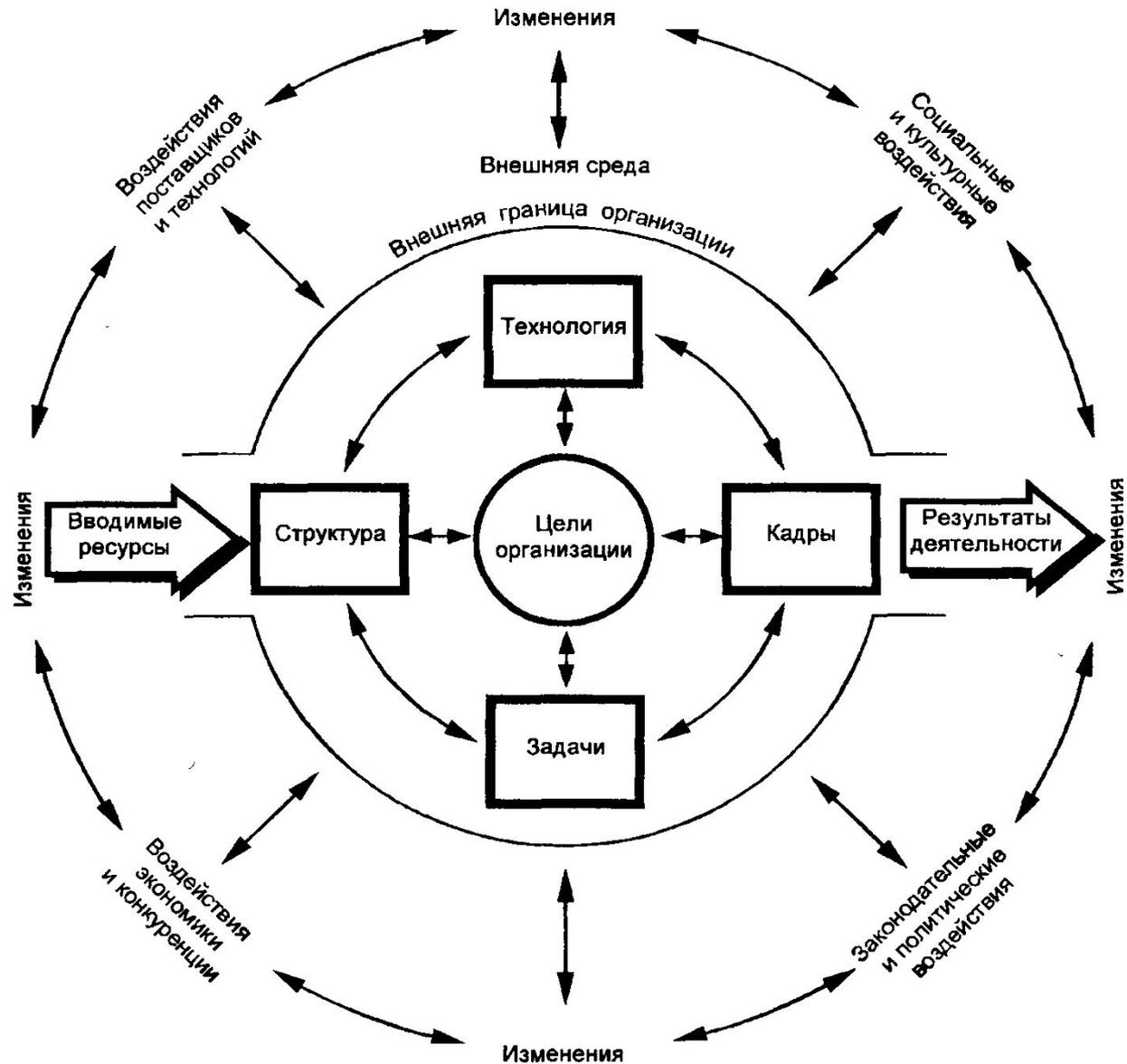
(управляющие штабных и функциональных служб и отделов предприятия, его филиалов и отделений, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов (50 - 60 % общей численности управляющего персонала организации))

# Руководители высшего звена

отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной ее части.

(управляющие организацией,  
директора, функциональные  
директора - коммерческие, пр.  
производству, по технической  
подготовке производства и их  
заместители)

# Внутренняя среда

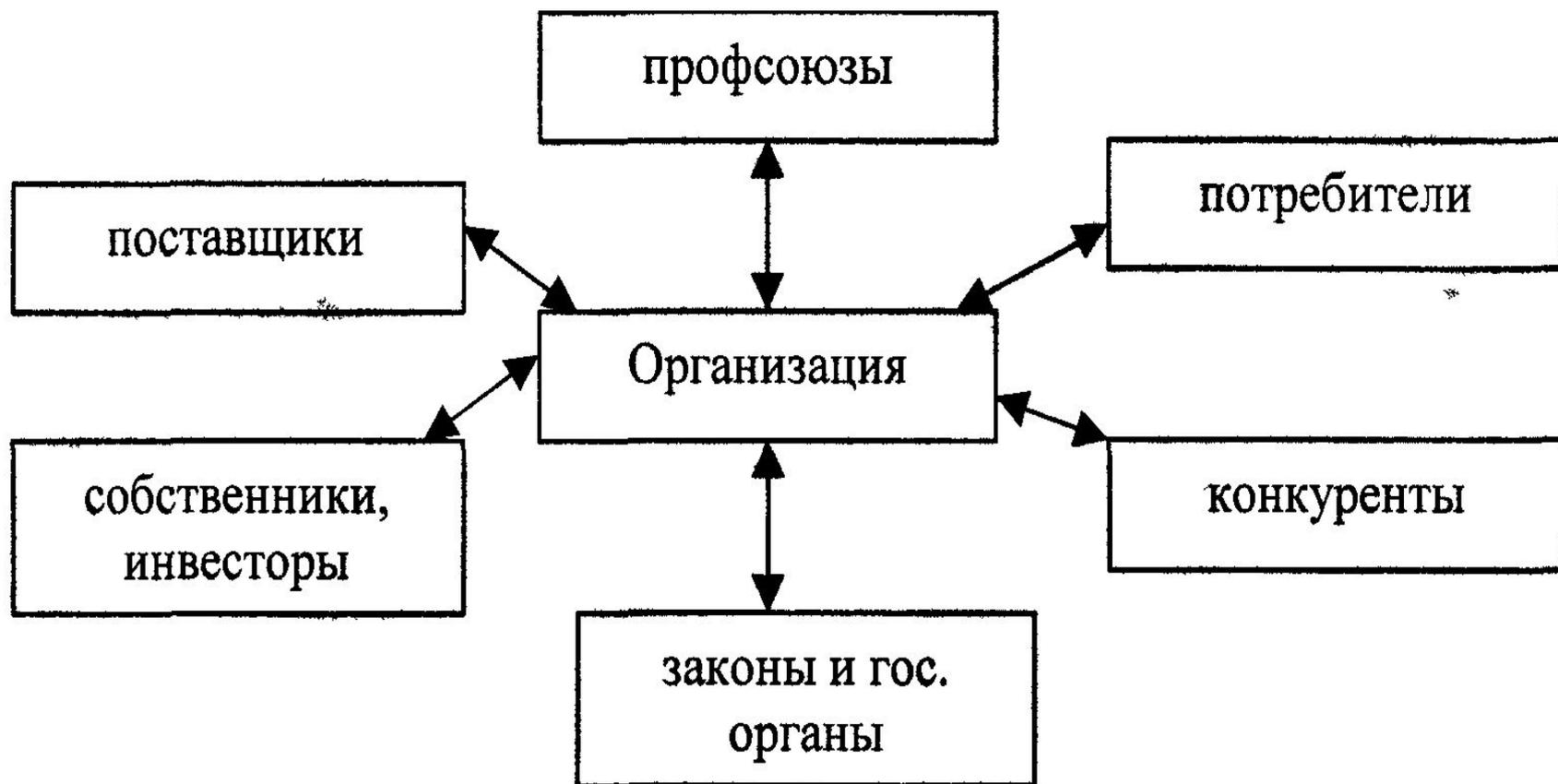




**Внешняя среда =**

**микросреда + макросреда**

# Среда прямого воздействия

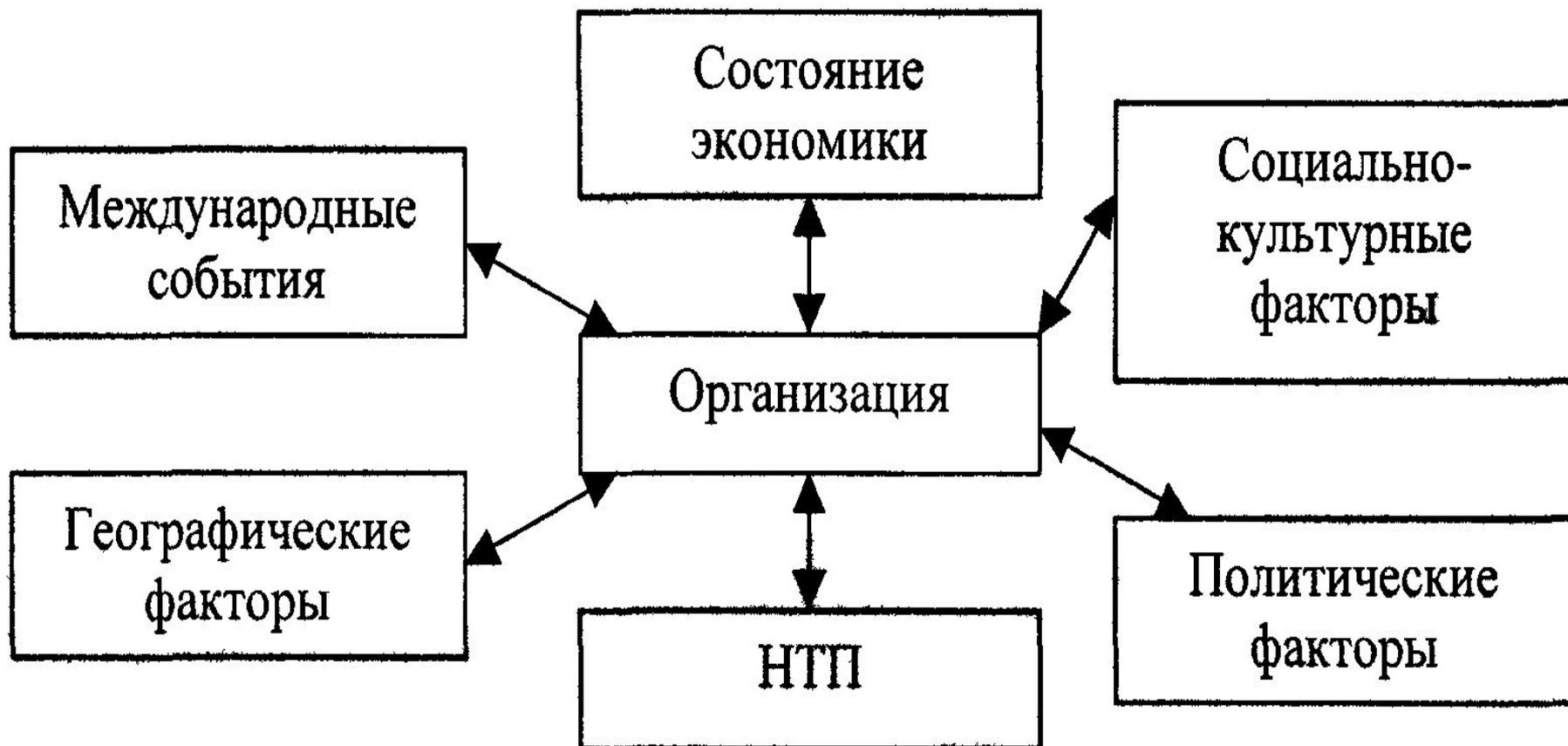


# Факторы

среды прямого воздействия непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации:

- поставщики
- трудовые ресурсы
- законы и учреждения государственного регулирования
- потребители
- конкуренты

# Среда косвенного воздействия



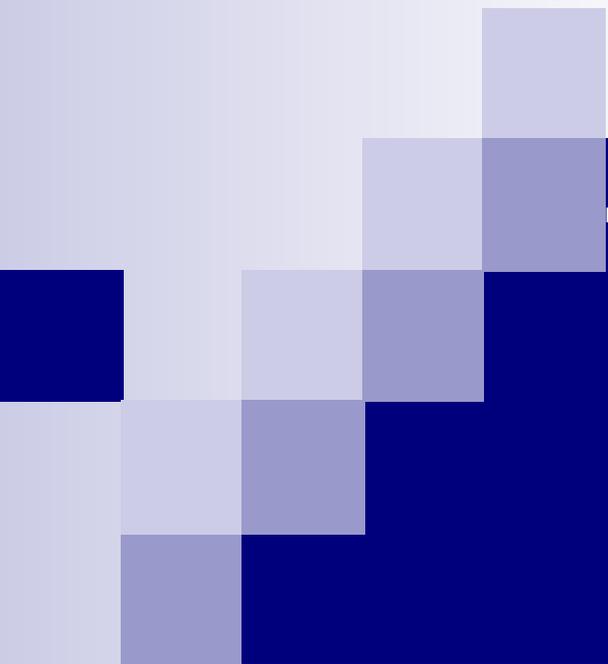
# Факторы

среды косвенного воздействия могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

- состояние экономики
- научно-технический прогресс
- социокультурные и политические изменения
- влияние групповых интересов
- существенные для организации события в других странах

# Характеристики внешней среды

- Взаимосвязанность факторов сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
- Сложность число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию
- Подвижность относительная скорость изменения среды
- Неопределенность относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности



# Типы организаций и организационных структур

# Четыре типа организационных систем Р.Килманна

(Kilmann, 1983)

- Закрытая техническая система – Иерархия
- Открытая техническая система – Фирма
- Открытая социальная система – Адхократия
- Закрытая социальная система – Команда

# Иерархия (автократия)

Цель такой системы - максимизация объема выпускаемой продукции или услуг и продуктивности. Она достижима только в стабильном окружении.

# Иерархия (автократия)

- поведение руководителя ориентировано на облегчение работы исполнителей и стимулирование **технических навыков**;
- члены организации ориентированы по преимуществу на экономическое вознаграждение и социальные гарантии, на гигиенические факторы, предпочитают **тщательный контроль** и порядок на рабочем месте;

# Иерархия (автократия)

- люди выполняют точно **определенные роли**, ожидается, что они будут следовать правилам;
- основное вознаграждение, которое получают люди, работающие в иерархии - это чувство безопасности, **уверенность в завтрашнем дне**;
- иерархии наиболее успешны, когда выполняемые задания понятны для работающих, знакомы им и временной фактор не является важным;
- от менеджеров в иерархии ожидается выполнение двух основных ролей: **контролера и координатора**.



# Контролер

Контролер знает все факты и детали, он хорош в количественном анализе, выполнении отчетов и бумажной работы, обработке текущей информации проведении инспекций, проверок, корректировке отчетов.

# Координатор

От координатора ожидается умение наладить структуру работы и циклические процессы. Координатор разрабатывает рабочие планы, расписания, координирует усилия работников, занимается технологией, логистикой, содержанием помещений в порядке. Он стремится не допускать критических, кризисных ситуаций.

# Фирма (инновационная система)

Критерием эффективности организаций этого типа является производительное применение ресурсов, а также оптимальная реализация на рынке произведенных продуктов и услуг. Такие организации тесно увязывают требования технологии и окружающей среды.

# Фирма (инновационная система)

- усилия членов организации оцениваются, а следовательно, и контролируются в соответствии с трудовым вкладом, т.е. способностью сократить издержки;
- там, где рынок может сбалансировать цены, профессиональные критерии оценки уступают место бюрократическим правилам;
- В открытых технических системах рыночные механизмы навязывают критерии и определяют процесс принятия решений;
- индивидуальное влияние ограничивается уровнем компетентности, профессионализмом, который равнозначен гибкому балансированию между требованием долговременной (открытая система) и кратковременной (закрытая система) стратегий;
- стиль мышления, доминирующий в подобных организациях (а они могут состоять из гибких рабочих групп) называют когнитивным интуитивным и экспертным.

# Фирма (инновационная система)

- в основе функционирования фирмы лежит теория рациональных действий, в соответствии с которой постановка ясных и правильных целей приводит к более эффективной работе;
- внимание уделяется формулировке задач, созданию планов;
- люди получают инструкции и задания от решительного, авторитетного руководителя. Он же и распределяет вознаграждение тем, кто хорошо справляется с работой. Если работники не справляются с работой - их увольняют;
- От руководителя в этой модели- организации ожидается выполнение ролей директора и режиссера.

# Директор

От директора ожидается планирование, постановка цели и решительность.

- выделяет наиболее актуальные проблемы,
- анализирует альтернативные варианты решений,
- устанавливает промежуточные цели,
- определяет роли и задания, правила и политику,
- оценивает качество выполнения работ и дает инструкции.

# Режиссер

От режиссера ожидается направленность, прежде всего, на задание.

- вовлечен в работу, сфокусирован на ней,
- высоко мотивирован и вносит в организацию свою энергию, увлеченность, стремление к достижениям,
- принимает на себя ответственность за завершение выполнения работ и показывает всем пример своей личной высокой продуктивности,
- обычно его энергия заражает людей, повышает их производительность.

# Адхократия (экологическая система)

Эффективность подразумевает не материальную продуктивность, а адаптированность, быстрое реагирование на окружающую среду, соответствие общественным ожиданиям, долговременно функционирование.

# Адхократия (экологическая система)

- В качестве технического базиса выступают нетрадиционные технологии и формы организации труда.
- Монопрофильную квалификацию работников сменяет многопрофильная.
- Механизмы контроля за поведением работников в открытой социальной системе отличаются гибкостью и демократизмом.
- Контроль основан на профессиональных нормах, стандартах и ценностях.

# Адхократия (экологическая система)

- В таких организациях людей не контролируют, но вдохновляют на постоянное изменение, которое необходимо, чтобы адаптироваться и выжить в динамичной среде.
- Люди участвуют в коллективной попытке сделать что-то важное. Люди вовлечены, само задание является некоторым интересным вызовом их способностям и возможностям.
- Если им удастся осуществление новации, вслед за этим следует признание и приток внешних ресурсов.
- Менеджеры в открытых системах должны играть роли **новаторов и брокеров**.

# Новатор

Как новатор менеджер должен способствовать адаптации и изменениям.

- Тщательно впитывая сигналы внешней среды и выделяя важные тенденции, новатор обдумывает ситуацию и создает проект изменений.
- Он должен уметь использовать свою интуицию, озарения и находки.
- В этой роли менеджер должен быть творческой личностью, умным мечтателем, который предвидит будущее и умеет вообразить и представить людям то нововведение, которое вдохновит людей, покажется им необходимым и желательным.

# Брокер

Брокер занят внешней политикой, получением ресурсов извне, поддержанием внешней законности.

- Он должен быть тонким политиком, уметь убеждать, оказывать влияние, обладать - властью.
- Для него важны имидж, внешность и репутация.
- Он встречается с людьми, не работающими в организации, представляет интересы компании, занимается маркетингом, налаживает и осуществляет связи.
- Он должен уметь выступать. И все это для того, чтобы получить необходимые ресурсы, которые помогут организации выжить.

# Команда

Команда демонстрирует неформальный тип интеграции, главным образом, благодаря групповым процессам. Акцент в подобной системе перенесен с взаимоотношений организации и среды на межличностные взаимоотношения, с проблемы изменения на проблему лояльности

# Команда

- Критерием эффективности в закрытой социальной системе являются успешность решения внутренних, человеческих проблем, формирование социальной интеграции и приверженность сотрудников целям организации.
- Каждая организация - рассматривается как неповторимая, обладающая уникальной комбинацией человеческих качеств, характеризуется своеобразным микроклиматом и историей.
- Механизм контроля в закрытой социальной системе основан на групповых нормах и социальном давлении на тех, кто их нарушает.
- От руководителя ожидается выполнение двух ролей: **фасилитатора и учителя.**

# Фасилитатор

Фасилитатор должен способствовать осуществлению коллективных усилий, уметь содействовать сплоченности и командной работе и разрешать межличностные конфликты. В этой роли руководитель ориентирован, прежде всего, на процесс. Он должен уметь включаться в межличностные разногласия и конфликты, и уметь способствовать их разрешению. Поддерживать моральный дух и психологический климат в коллективе, уметь привлекать к участию в совместной работе всех и облегчать групповое решение проблем.

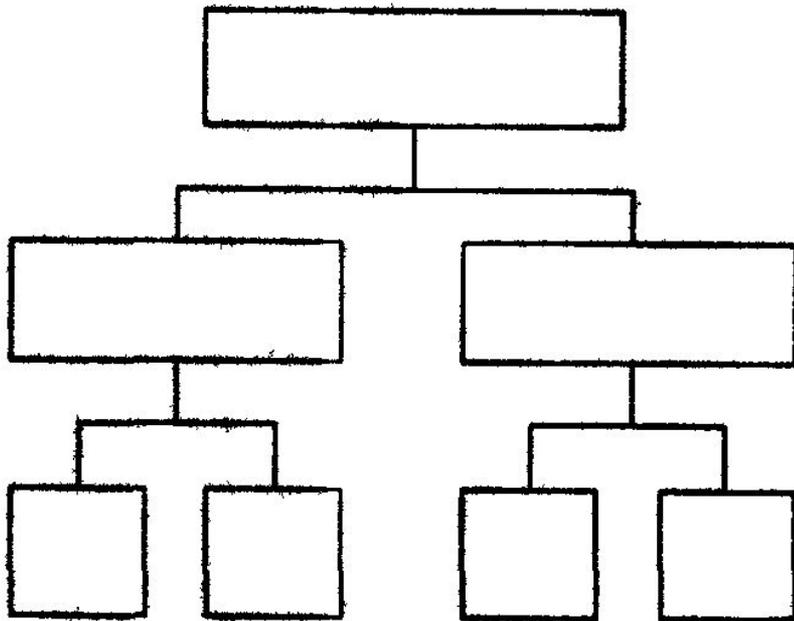
# Учитель

Менеджер в роли учителя способствует развитию людей, заботится о них, обладает эмпатией. В этой роли руководитель должен уметь помогать людям, быть внимательным, деликатным, тактичным, доступным, открытым и справедливым. Он умеет слушать, поддерживает законные требования, выражает признательность и одобрение. Люди являются также ресурсами, которые необходимо развивать. Учитель помогает приобрести навыки, создает возможности для обучения, оказывает помощь в создании индивидуальных планов личного и профессионального роста.

# Достоинства и недостатки

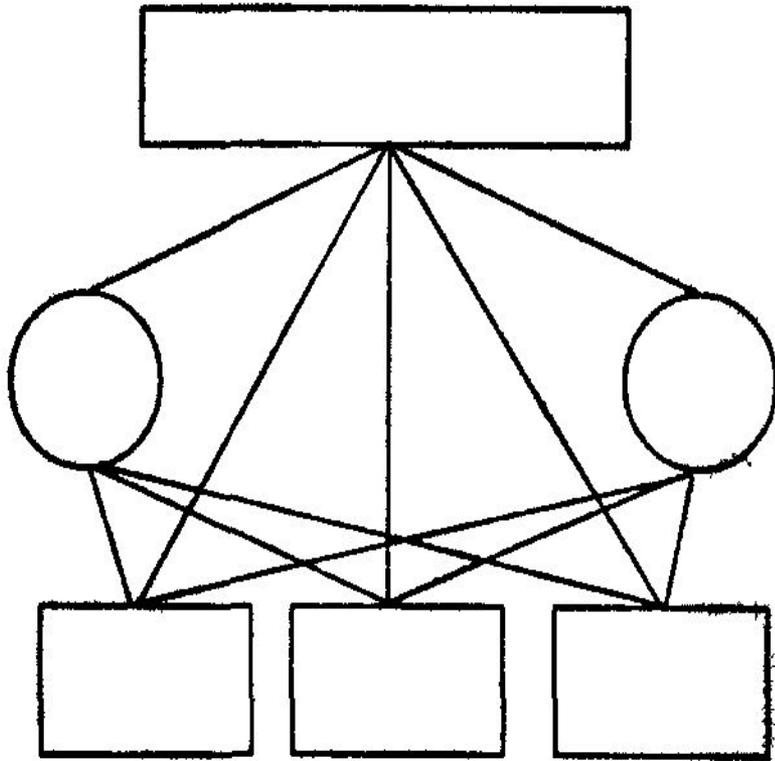


# Линейная структура управления



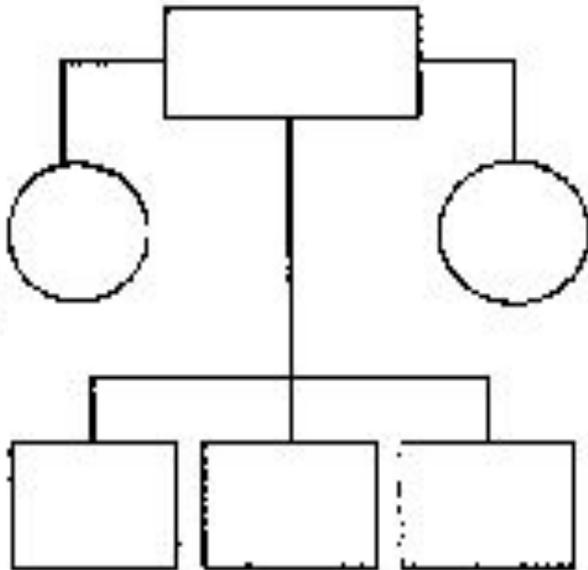
- Единоначалие
- Четкость следования информационных потоков
- Перегрузка руководителя
- Высокая квалификация руководителя

# Функциональная структура управления



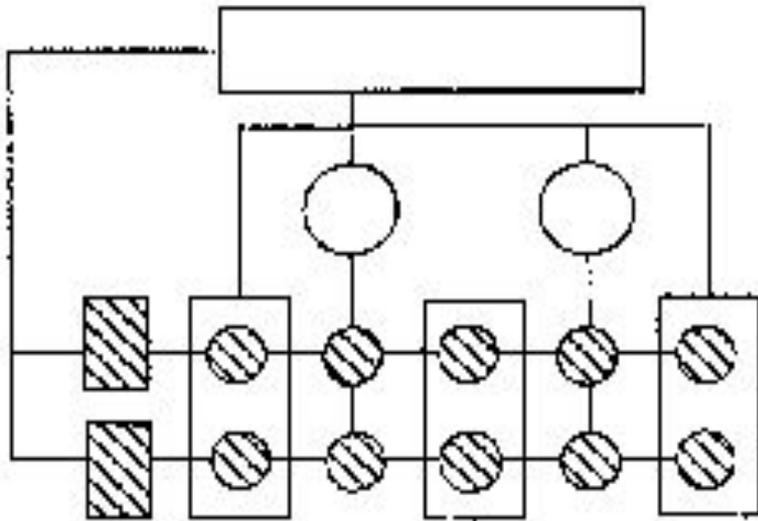
- Многоначалие
- Разгрузка руководителя
- Высокая квалификация топ-менеджеров

# Линейно-функциональная структура управления



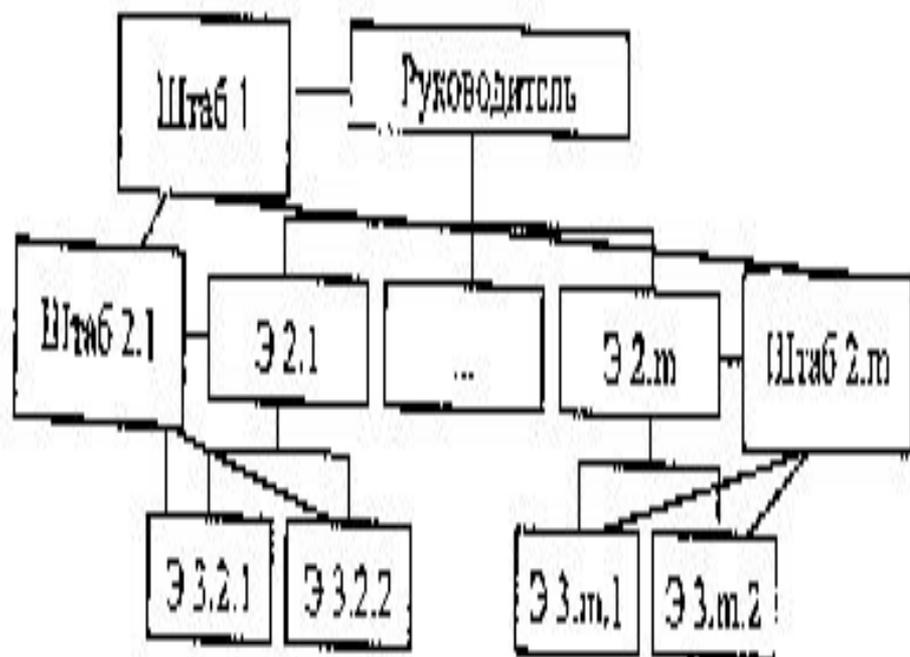
- Используется для производственных предприятий
- Объединение достоинств линейной и функциональных структур

# Матричная структура управления



- Используется для проектных организаций
- Обеспечивает гибкость, работу под индивидуального заказчика

# Структура ограниченного функционализма



- Разные формы штабных структур
- Используются для проведения приоритетных программ



# На следующей лекции

- Стратегия, основные понятия
- Стратегическое планирование
- Стратегии достижения конкурентоспособности



# **ВАШИ ВОПРОСЫ, УВАЖАЕМЫЕ СЛУШАТЕЛИ**

**Контактная информация:**

**Раб. тел.: 703-02-02, e-mail:**

**Kolosova@yandex.ru**