

Теория организации

*Андруник Андрей Петрович,
профессор кафедры
«Менеджмент и маркетинг» ПНИПУ,
Член Российского общества социологов,
Член-корреспондент МАНПО,
консультант по проведению СПФИП с использованием «Полиграфа»,
Associate member IAA,
Full member IANH,
доктор педагогических наук*

Основные темы курса

- 1. Научные школы и история развития
- 2. Принципы организации
- 3. Признаки, миссия и цель организации
- 4. Законы организации
- 5. Правила построения организации
- 6. Типы организационных структур
- 7. Организационная культура
- 8. Организационные изменения
- 9. Организация как функция управления

Введение в теорию организации

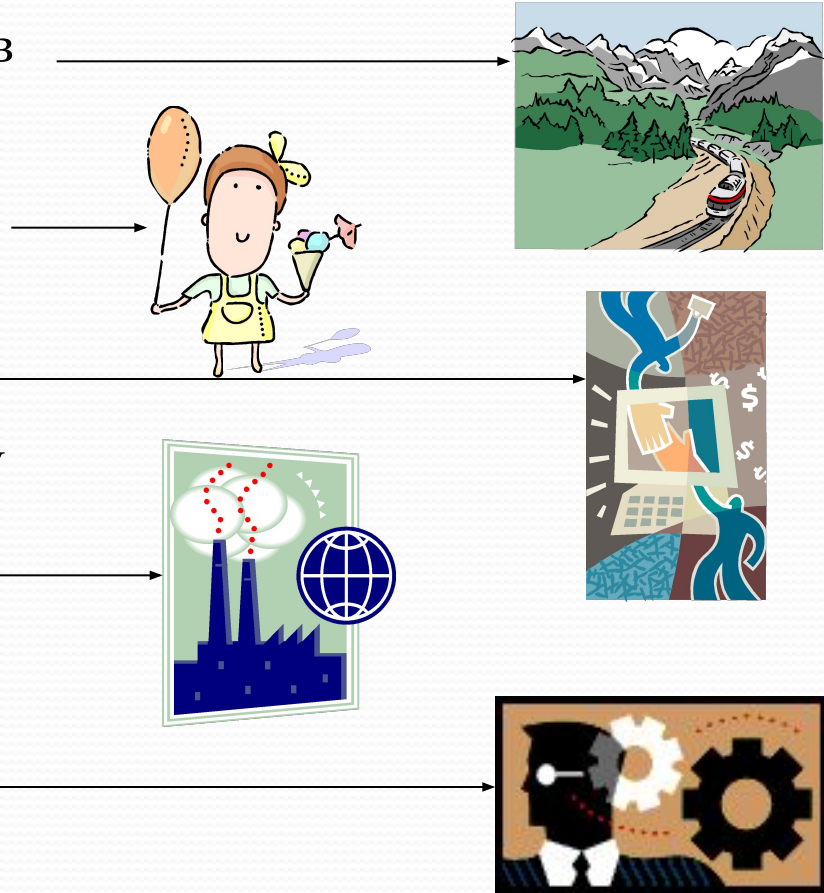
Теория организации - как научная дисциплина изучает общие свойства, законы и закономерности создания и развития организаций как единого целого.

Объектом изучения «Теории организации» являются социальные организации, т.е. человеческие организации, объединяющие людей.

Предметом «Теории организации» как науки являются организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.

Зачем изучают теорию организации

- Организации влияют на мир, в котором мы живем
- Организации влияют на нашу жизнь и жизнь наших семей
- Организация – место нашей работы и источник средств существования
- ТО может показать менеджеру пути повышения продуктивности
- ТО даст понимание того, как сделать организацию более эффективной



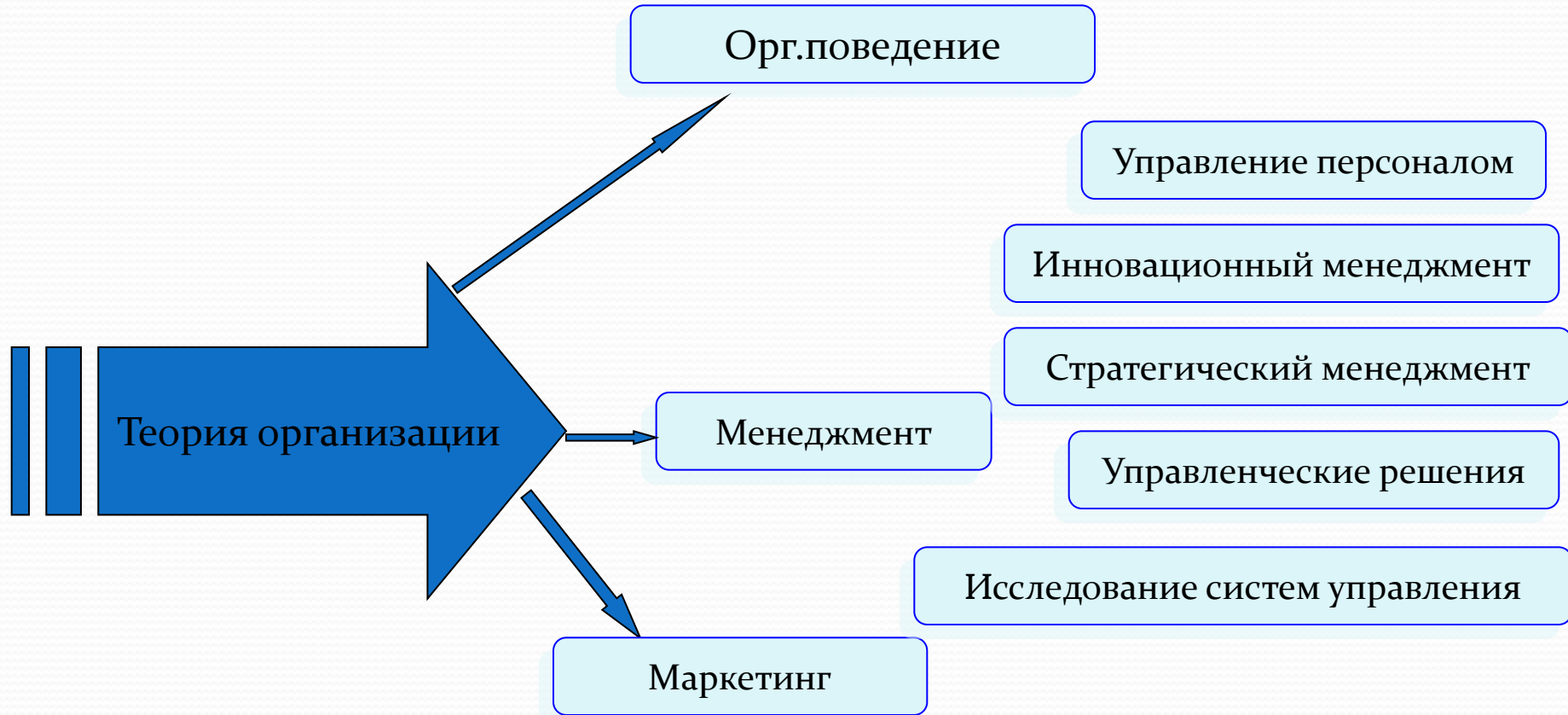
Признаки организации

- Имеет определенные цели
- Ее члены действуют совместно
- В ней особая система отношений
- Деятельность ее членов и подсистем сознательно координируется
- Деятельность осуществляется по определенным технологиям
- В ней формируется и развивается особая, **организационная** культура

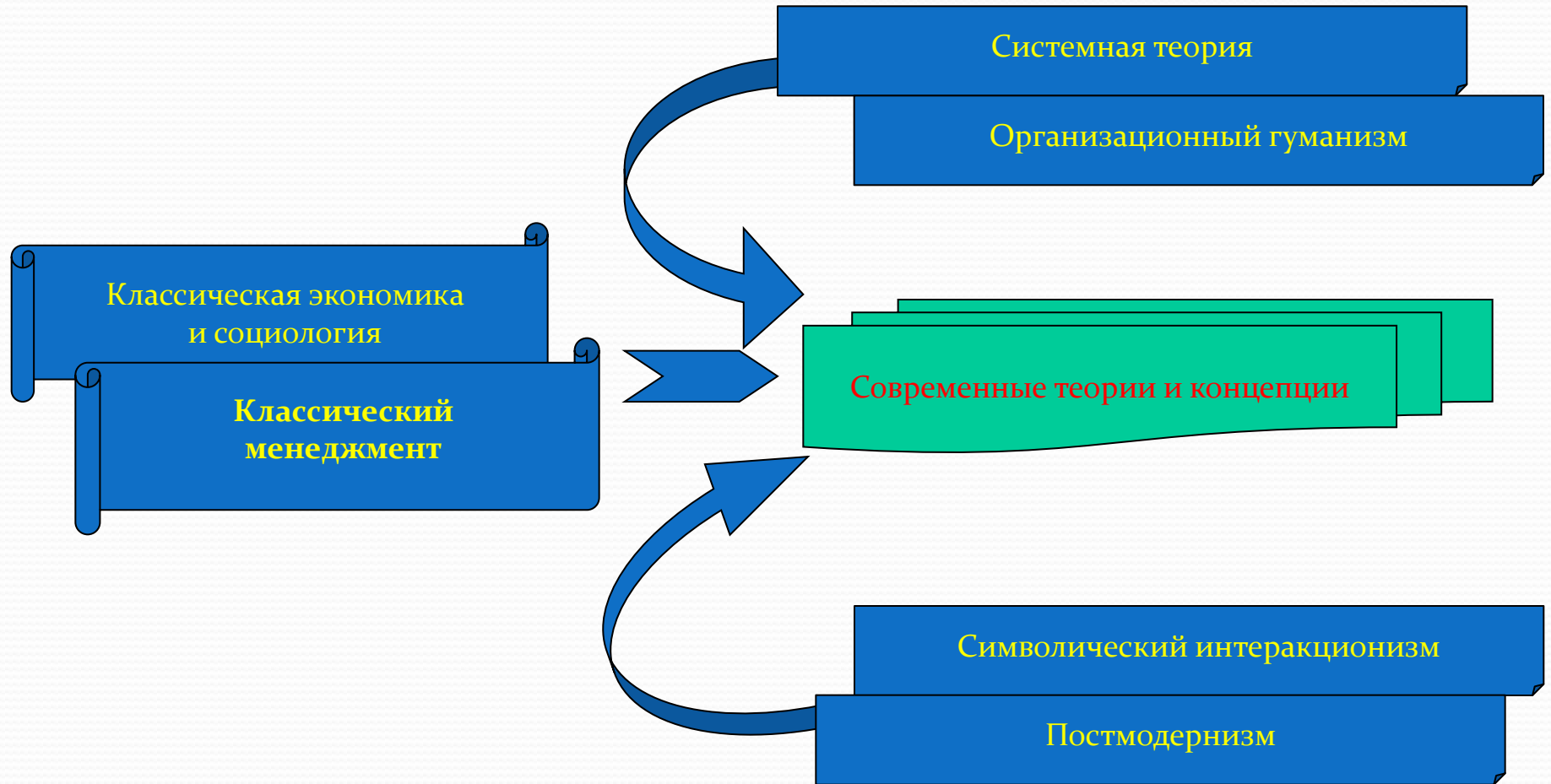
Организация в системе социально-управленческих наук



Теория организации в системе социально-управленческих наук



Источники теории организации



Вопрос 1. Научные школы и история развития

- Организация- это добровольное объединение людей для достижения общей цели
- *С помощью организации достигается синергетический эффект*



**"Организация составляет основу
мира менеджеров, она является
причиной, обуславливающей
существование менеджмента".**

[М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы
менеджмента.]

Школы науки управления и поведенческих наук



*** Школа научного (рационального) управления (1885-1920):**

Ф. Тейлор, Ф. Гильберт, Г. Гант и др.

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, гарантия их обучения. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для выполнения задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

*** Классическая (административная) школа управления (1920-1950):**

А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муні, Г. Эмерсон и др.

Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

*** Школа человеческих отношений (1930-1950) и школа поведенческих наук (1950 по н.в.):**

М. Паркер, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг

Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

• Количественный подход к управлению (1950 по н.в.)

Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др.

Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

• Ситуационный подход к управлению (1970 по н.в.)

И. Ансофф, П. Лоуренс, Дж. Лорше и др.

Учет конкретных обстоятельств и условий в данное конкретное время. Использование приемов и концепций различных подходов в соответствии с конкретной ситуацией для наиболее эффективного достижения целей.

Классическая школа управления



- Основателем классической школы считается американский инженер и менеджер Ф.У. Тейлор.
- В своей главной книге «Научная организация труда» (1911г.) он сформулировал постулаты, получившие название «тейлоризм».

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах "*Управление фабрикой*" (1903) и "*Принципы научного менеджмента*" (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Основные положения системы Тейлора позволили сформулировать ряд общих принципов организации труда:

1. Изучение процесса труда с целью **проектирования наиболее рациональных приемов и действий**.
2. **Отбор и обучение** людей рациональным приемам труда с целью выбора эталонного работника.
3. Определение **трудоового задания** с целью разработки предложений по экономическому стимулированию работников.
4. Введение **премиальной системы оплаты** труда, связанной с его результатами (при превышении нормы)

Классическая школа управления



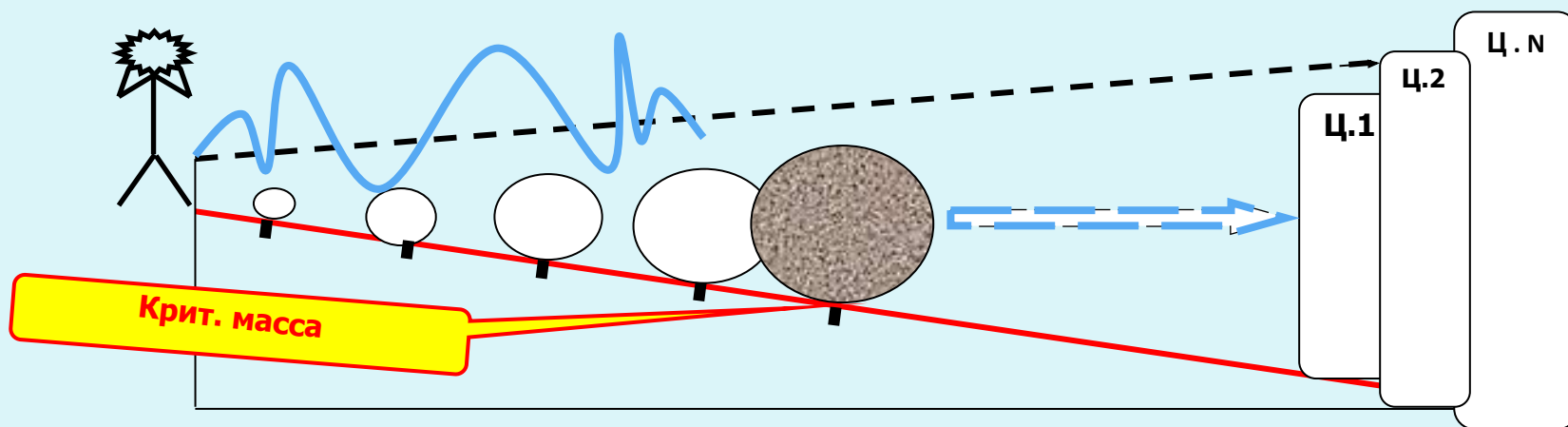
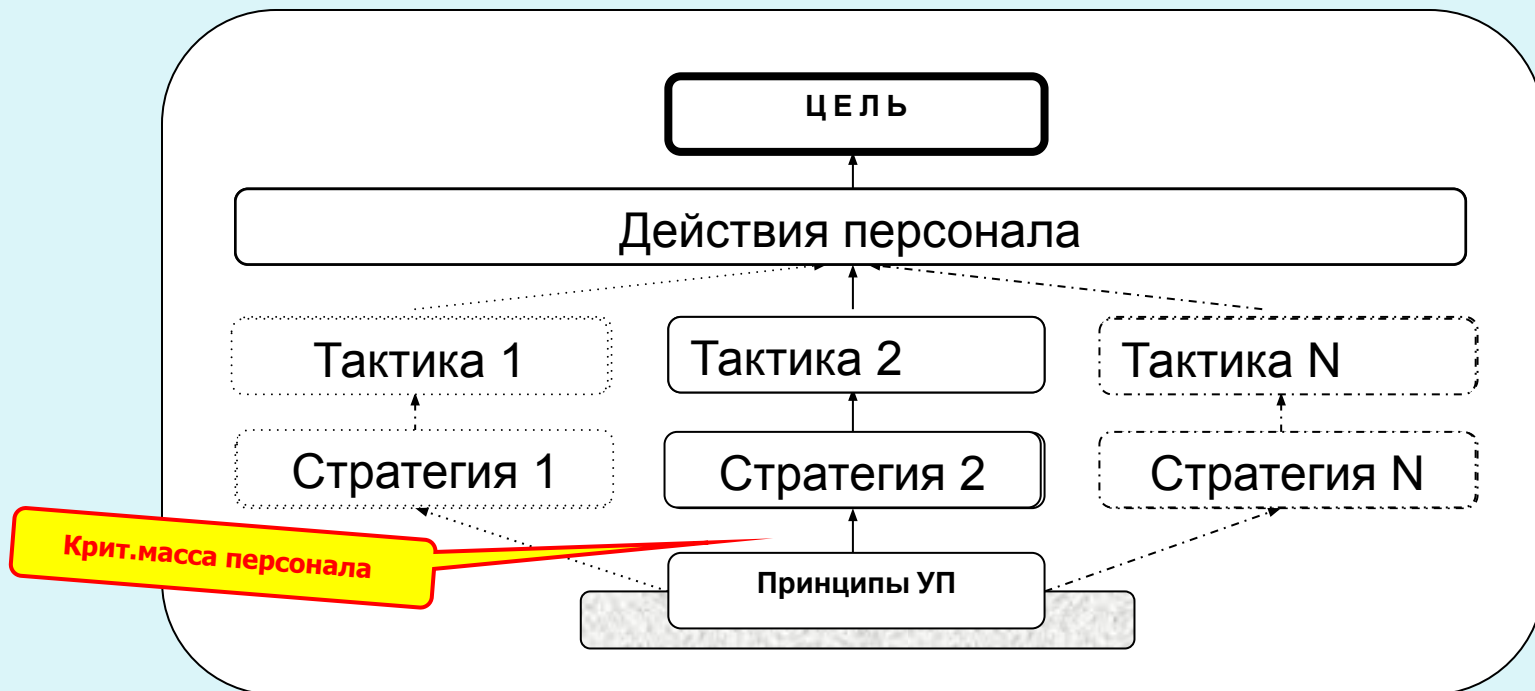
- Развитие идей Тейлора было продолжено Анри Файолем.
- В отличие от Тейлора, Файоль имел непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе

Группы операций в организации по Файолю:

1. Технические функции (производство товаров и услуг).
2. Коммерческие функции (покупка и продажа товаров и услуг).
3. Финансовые функции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые функции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учетные функции (бухгалтерия, статистика).
6. Административные функции.

Административные функции:

- **предвидение** – учет грядущего и выработка программы действия,
- **организация** – построения материального и социального организма предприятия,
- **распоряжение** - побуждение и принуждение персонала надлежаще работать,
- **координация** – объединение и гармонизация всех действий и усилий,
- **контроль** – забота о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.



Принципы управления

- **Структурные принципы** посвящены созданию в организации системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.
- **Процессные принципы** сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, а также на создании благоприятного организационного климата.

Структурные принципы

1. Принцип разделения и специализации труда
2. Принцип единства цели и руководства.
3. Принцип соотношения централизации и децентрализации.
4. Принцип власти и ответственности.
5. Принцип единства распорядительства.
6. Принцип иерархии.

Процессные принципы

- 7. Принцип дисциплины.
- 8. Принцип порядка.
- 9. Принцип справедливости.
- 10. Принцип подчинения частных интересов общим.
- 11. Принцип вознаграждения персонал
- 12. Принцип постоянства состава персонала.
- 13. Принцип инициативы.
- 14. Принцип единения персонала.

Название	Комментарий
Разделение труда	"производить больше и лучше при тех же усилиях"
Власть	"право отдавать распоряжения и требовать их выполнения"
Дисциплина	"по сути, сводится к послушанию, прилежанию, энергичности, определенному поведению и внешним знакам почтения, соблюдаемым в соответствии с существующим между мной и работниками соглашением"
Единство распорядительства	"подчиненный должен получать приказы только от одного начальника"
Единство руководства	"один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели"
Подчинение индивидуальных интересов общим	"заставляет вспомнить о том, что в бизнесе интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия"
Вознаграждение	"труды должны быть вознаграждены"
Централизация	"подобно разделению труда... присуща естественному порядку вещей". "У любого организма, животного и общественного, ощущения идут к мозгу или к управляющему органу, и от последнего во все части организма идут команды, приводя его в движение"
Скалярная цепь	"властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней"
Порядок	наличие "места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте"
Справедливость	правосудие - это реализация принятых конвенций, справедливость же представляется сочетанием правосудия и доброжелательности.
Стабильность состава персонала	"Нестабильность (высокая текучесть) состава особенно характерна для крупных концернов... За короткое время невозможно настолько овладеть делами, чтобы начать самостоятельное планирование и обрести уверенность в себе, которая пробудит подобную же уверенность и в других... Нестабильность состава является одновременно причиной и следствием плохой работы предприятия"
Инициатива	способность составлять план и обеспечивать его выполнение
Корпоративный дух	созидание и поддержание определенной гармонии в организации

Теория бюрократии Макса Вебера

- Макс Вебер (полное имя - Максимилиан Карл Эмиль Вéбер) – выдающийся немецкий ученый, социолог, экономист, историк, философ, культуролог, юрист. Внес существенный вклад в становление общей теории и практики управления организацией.



Вебер различает три типа организаций:

- Харизматический. В основе лежит почтительное отношение к необычайной праведности, героизму или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям и распоряжениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть).
- Традиционный. В основе лежит вера в незыблемость традиции и законность статуса власть предержащих (традиционная власть).
- Идеальный (бюрократический). В основе бюрократического типа организации лежат знания, опыт и административные навыки. Бюрократия определяет вертикальную иерархию в организации и опирается, как правило, на административные методы управления.

Среди принципов построения «идеальной» организации Вебер выделял такие, как:

- Разбиение всей деятельности организации на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
- Формально закрепленная власть, авторитет и права каждого руководителя, действующие внутри организации (по принцип иерархии);
- Определение четких правил, инструкций, стандартов, регламентирующих работу в организации;
- Четкая система контроля и санкций и др.



Бюрократическая система и участвующие в ней служащие должны удовлетворять следующим критериям:

- Они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей.
- Они образуют ясно выраженную иерархию должностей.
- Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.
- Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе.

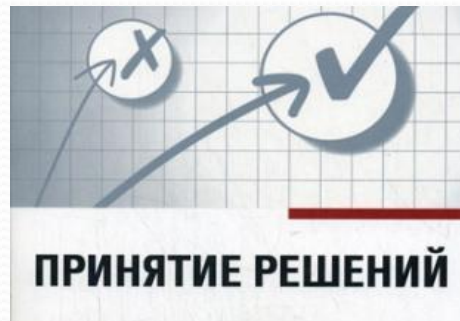


Бюрократическая система и участвующие в ней служащие должны удовлетворять следующим критериям:

- Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации. Они назначаются, а не выбираются.
- Должность получает фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя, по большей части, право на получение каких-то субсидий. Шкала окладов примерно соответствует уровням иерархии, однако в известных случаях при этом могут приниматься во внимание мера ответственности и социальный статус должностного лица.
- Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица.
- Возможность карьеры. Система "продвижения", определяемого старшинством или уровнем достижений, или и тем и другим. Вопросы о продвижении должностных лиц решаются начальством.
- Служащий работает в организации, не являясь владельцем организационных средств, и должность, которую он занимает, не является его собственностью.
- Поведение работников организации должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

Итог работы школы Вебера.

- Вклад Вебера в развитие управленческой мысли заключается в разработке теории бюрократического построения организации и системы управления в частности. Вебер пытался найти способы, чтобы вся организация работала как механизм. Именно с этой целью разрабатывались инструкции и правила, порядок принятия конкретных решений и система распределения власти, а также исключалось личное начало в межличностных отношениях.



Школа человеческих отношений



- Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо.
- Самый большой вклад Мэйо в развитие социологии управления – знаменитые Хоторнские эксперименты в «Вестерн электрик компании» (1927-1932гг.)

ОТНОШЕНИЙ

- Результаты исследований

- Работа – есть деятельность группы.

- Социальный мир человека главным образом определяется рабочей деятельностью.

- Потребность в признании, безопасности и ощущении принадлежности для рабочего более важны, чем физические условия работы.

- Жесткая иерархичность организации, осуществляемая в соответствии с тейлоровскими принципами научного управления, несовместима с природой человека и его свободой.

- Руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей

- Сотрудничество в группе не появляется внезапно; оно должно быть спланировано и разработано. Если оно есть, рабочие становятся сплоченнее и это помогает повысить производительность.

Школа человеческих отношений

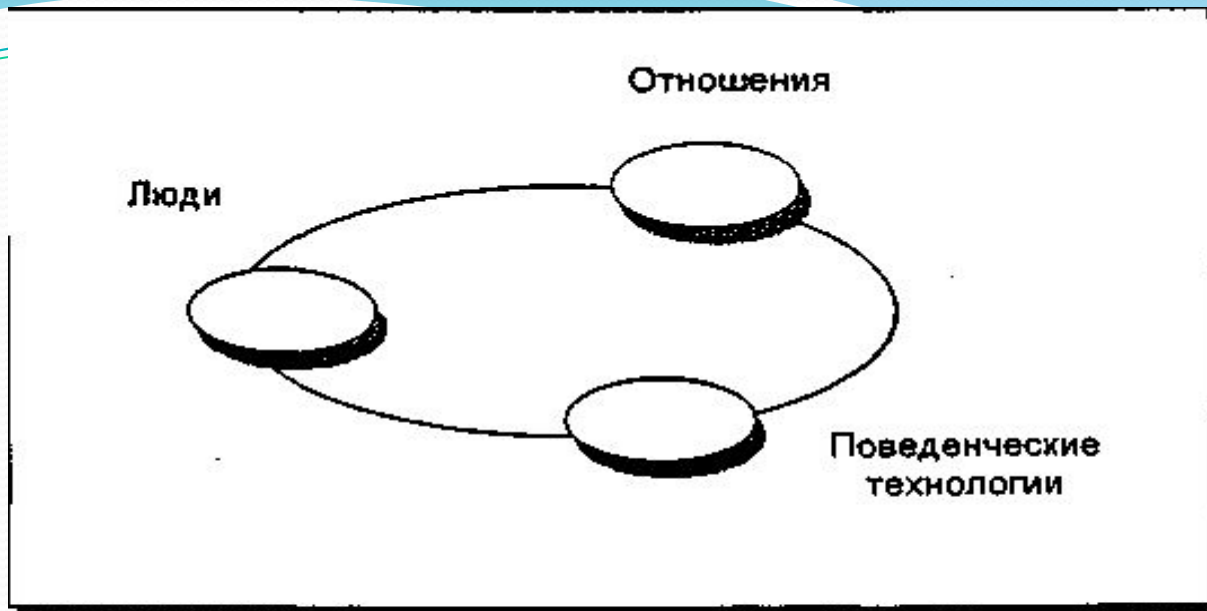
❖ Основные тезисы социальной структуры организации:

- ❑ 1. Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми.
- ❑ 2. В результате промышленной революции и улучшения процесса труда сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях.
- ❑ 3. Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства.
- ❑ 4. Работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желания быть понятыми.

ПРИЗНАКИ, МИССИЯ И ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

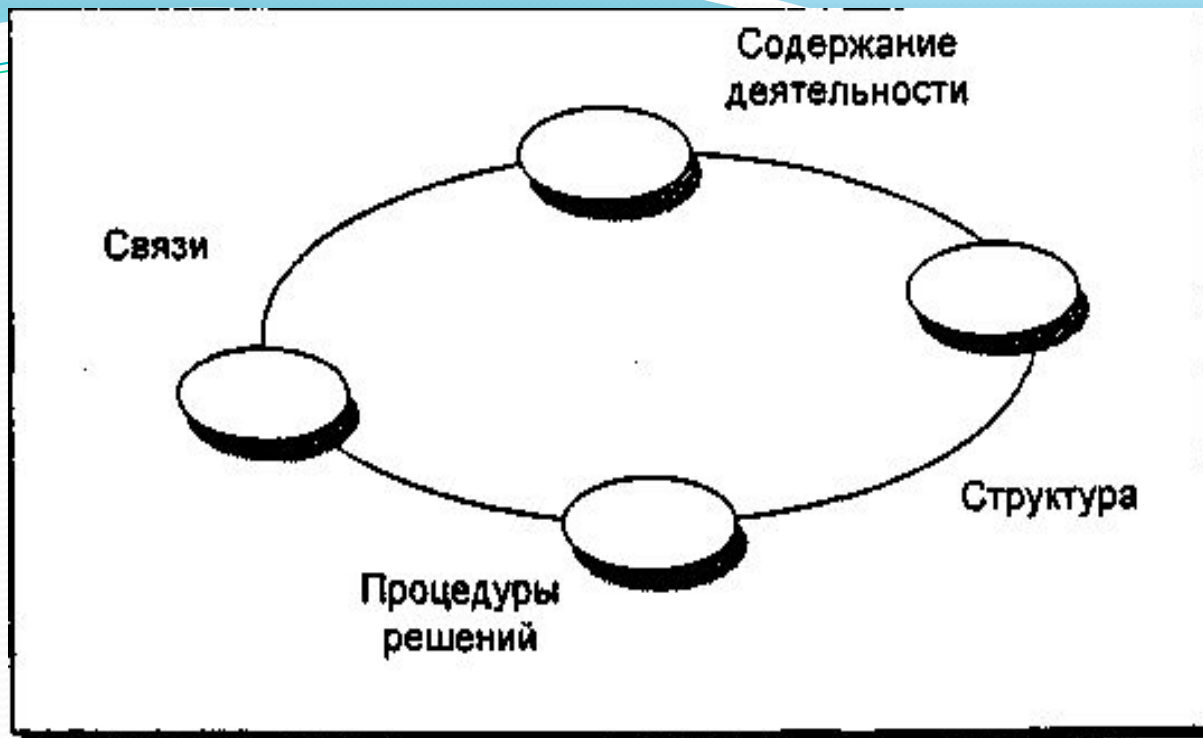
Признаки организации:

1. Наличие цели
2. Обособленность
3. Саморегулирование



*Модель организации в «социотехнической»
школе организационного управления*

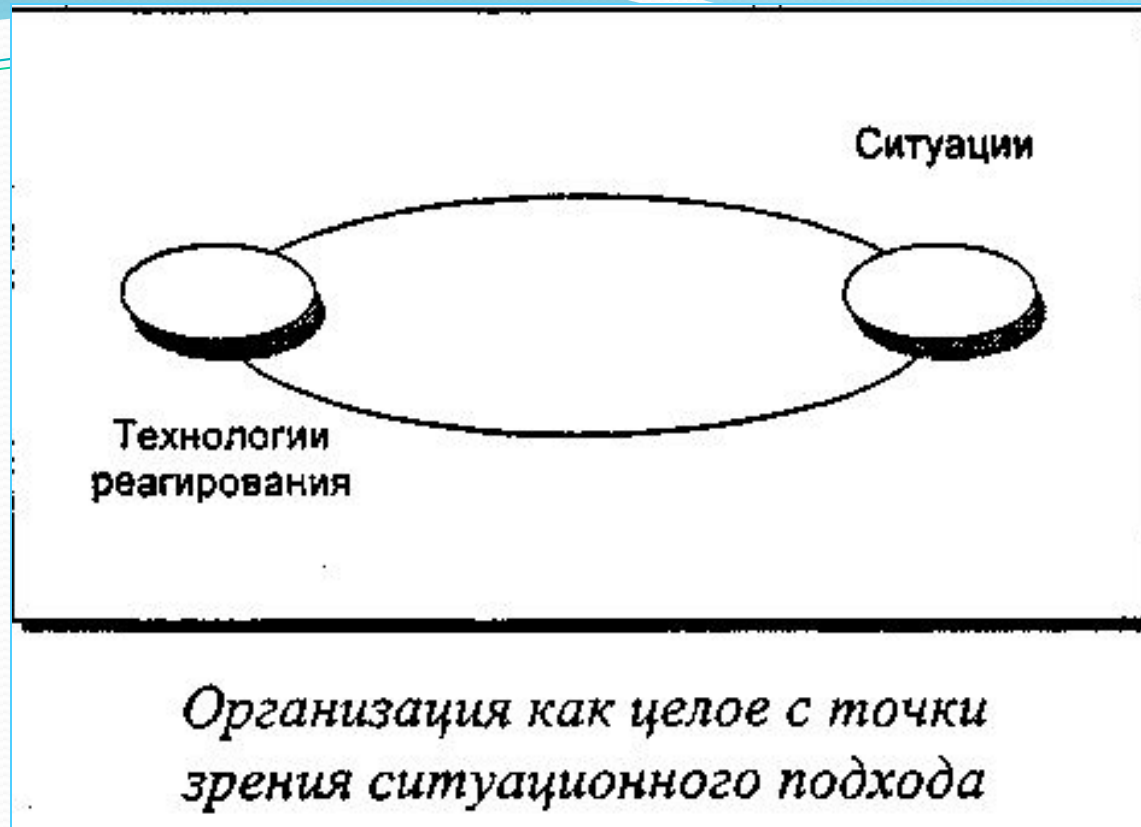
Организация — это люди, объединенные в пространстве человеческих отношений, управляемых на основе специальных поведенческих технологий
(М.Паркер, Э. Мэйо, Э. Герцберг)



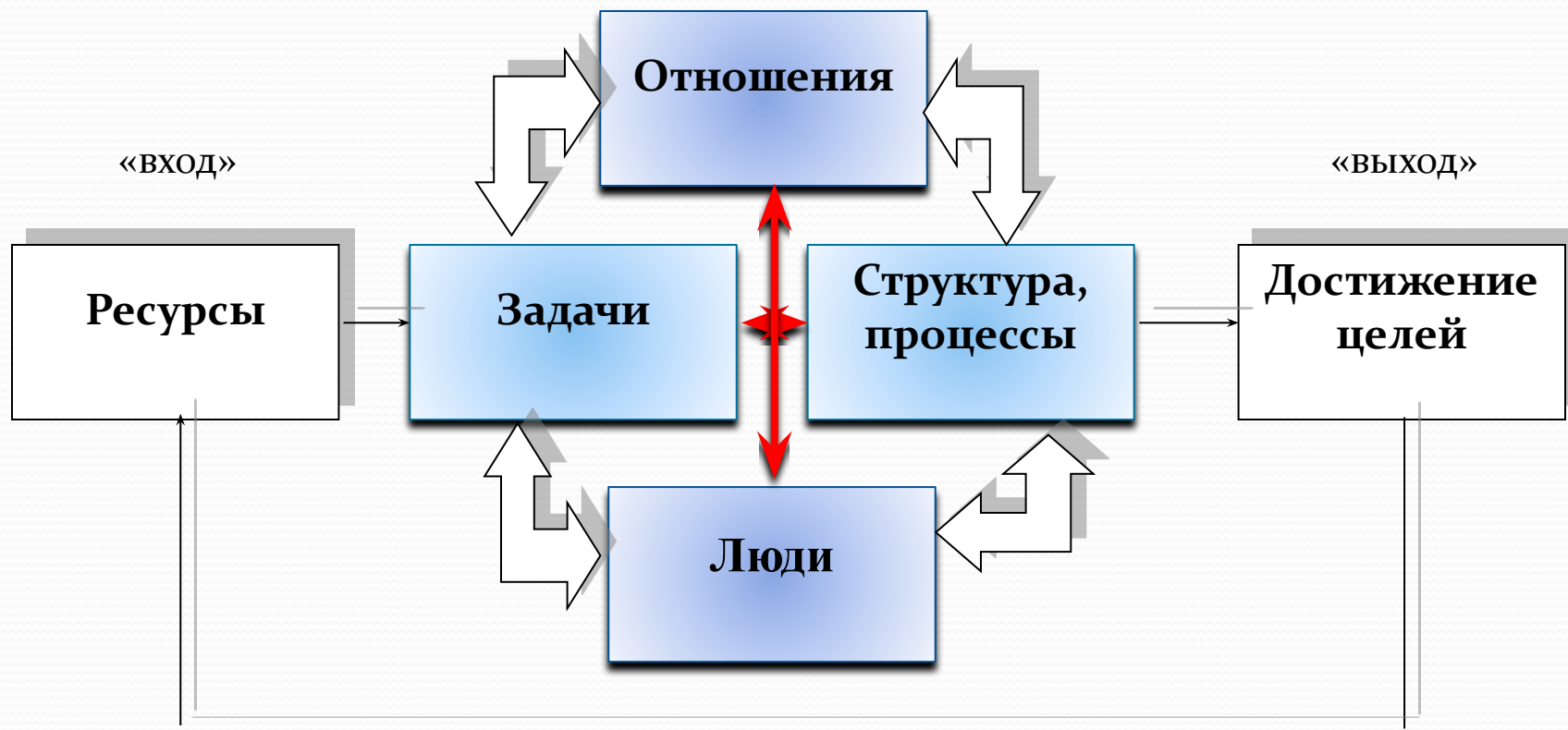
Модель организации в системной школе

Организация – это содержание (предмет колл. деятельности), структура (компоненты орг.), связи (отношения между компонентами), а также процедуры принятия управленческих решений

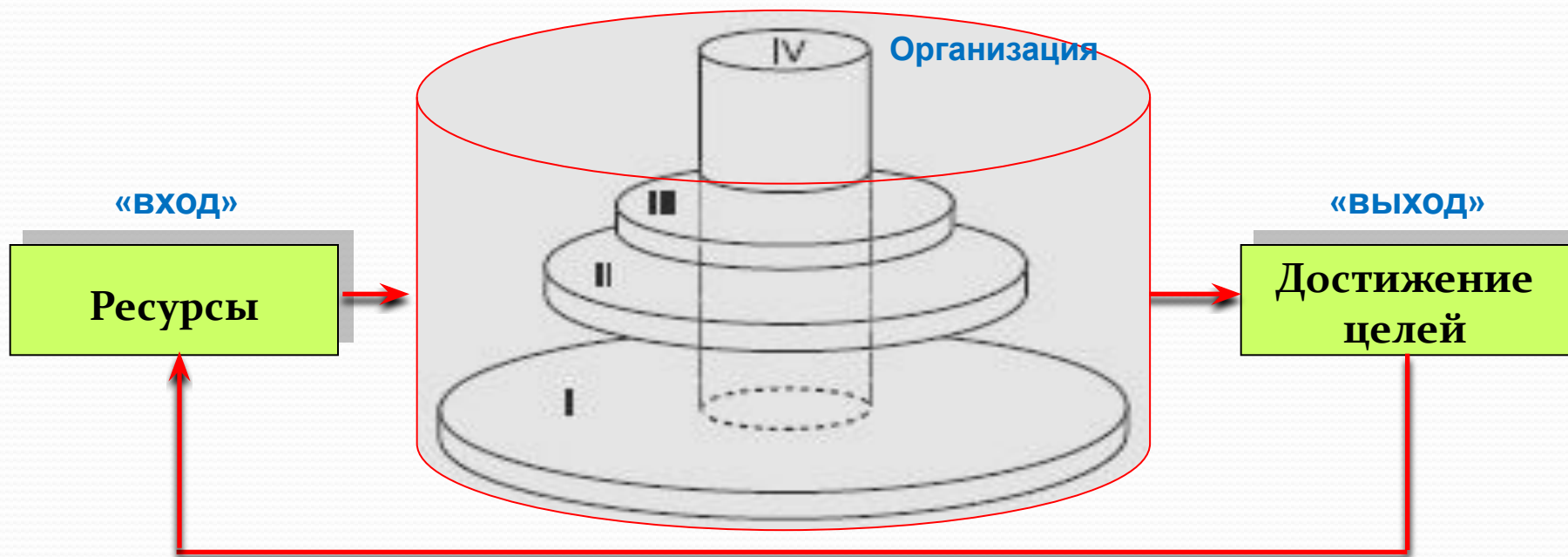
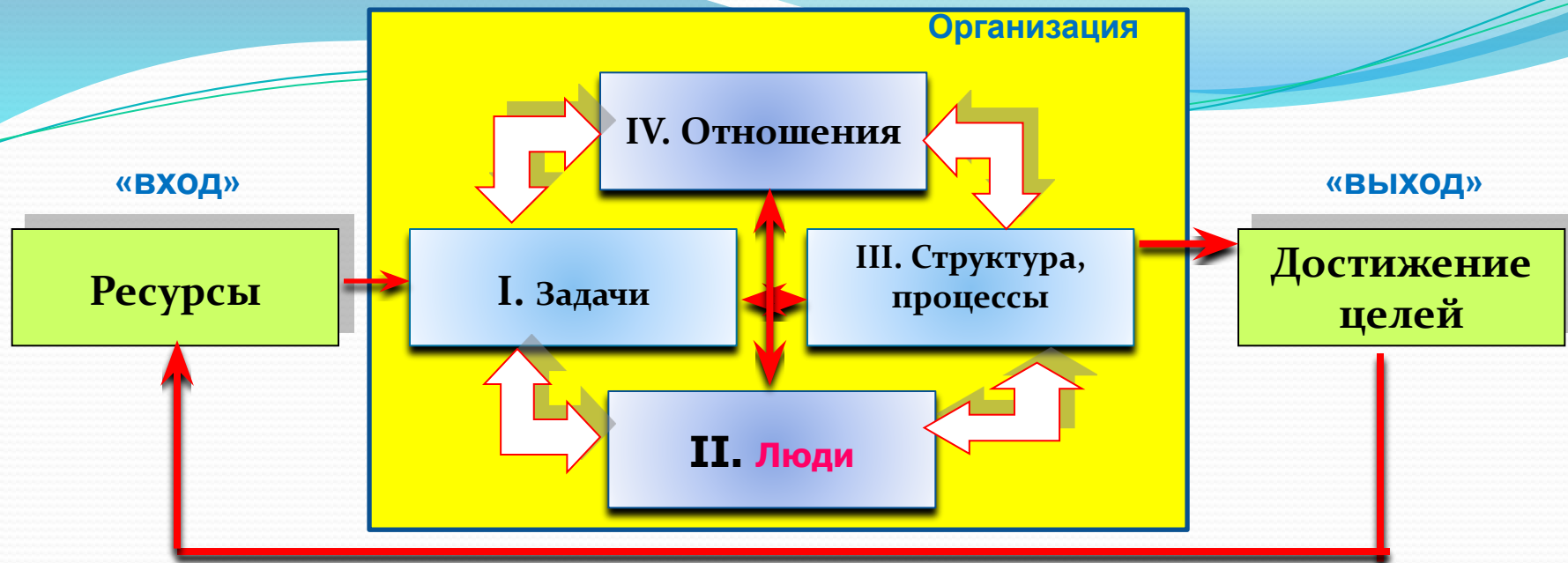
(Р. Акофф, М. Мессарович, К. Буолдинг)



Организация — это совокупность разнообразных методов, средств, процедур, структур, решений и пр., соответствующих некоторым ситуациям
(Саймен, Д. Марч, Ч. Барнард)



Организация – это механизм трансформации входных элементов (ресурсы, стратегия) в выходные (модели инд., групп. и организац. поведения персонала)
(Д. Надлер, М. Ташмен)



I – предприятие; II – труд. коллектив; III – производство; IV - латентность

Руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер – это лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

Поэтому классифицировать качества современного менеджера можно исходя из конкретных критериев, определяемых следующими *сферами деятельности менеджера*:

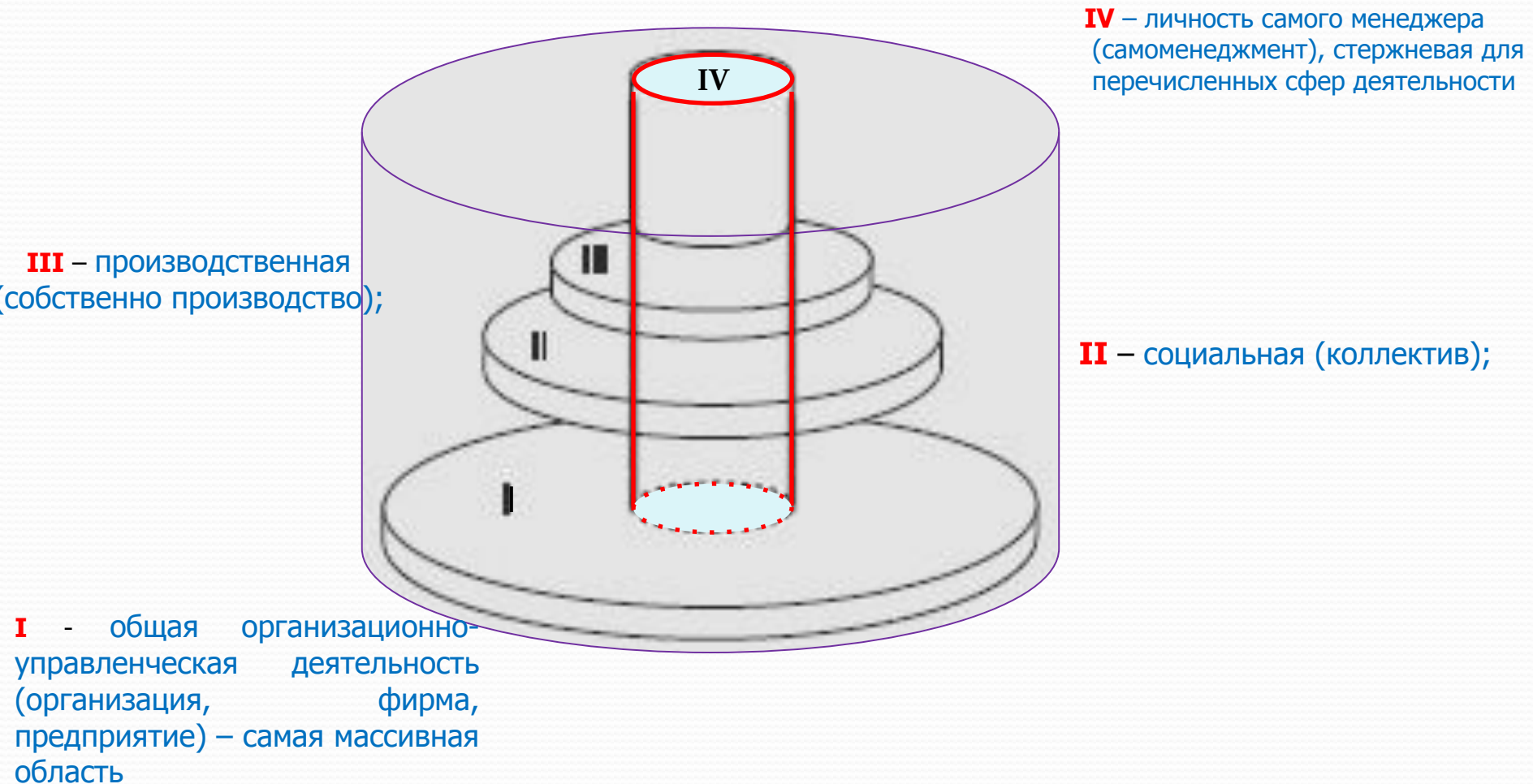
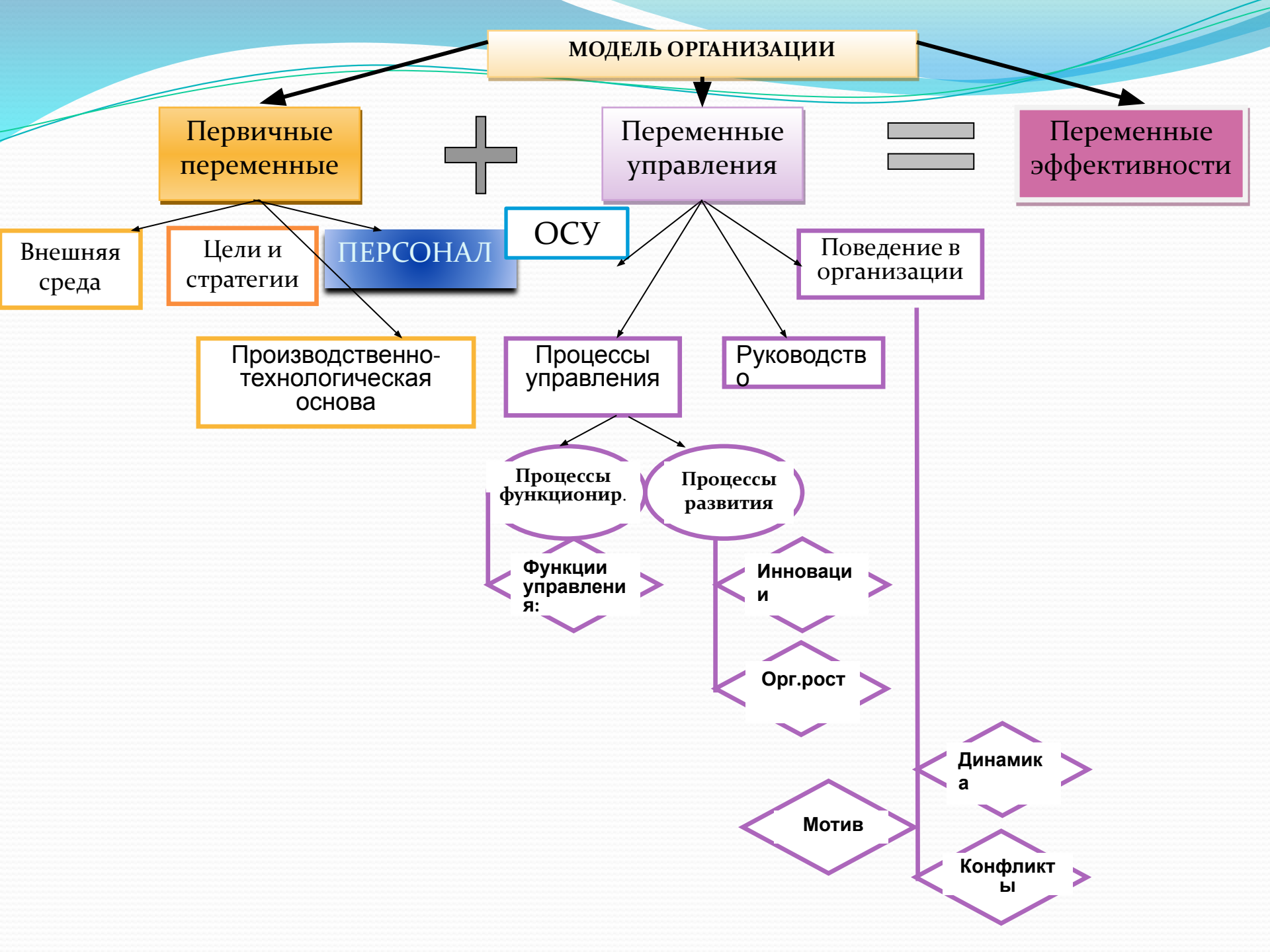
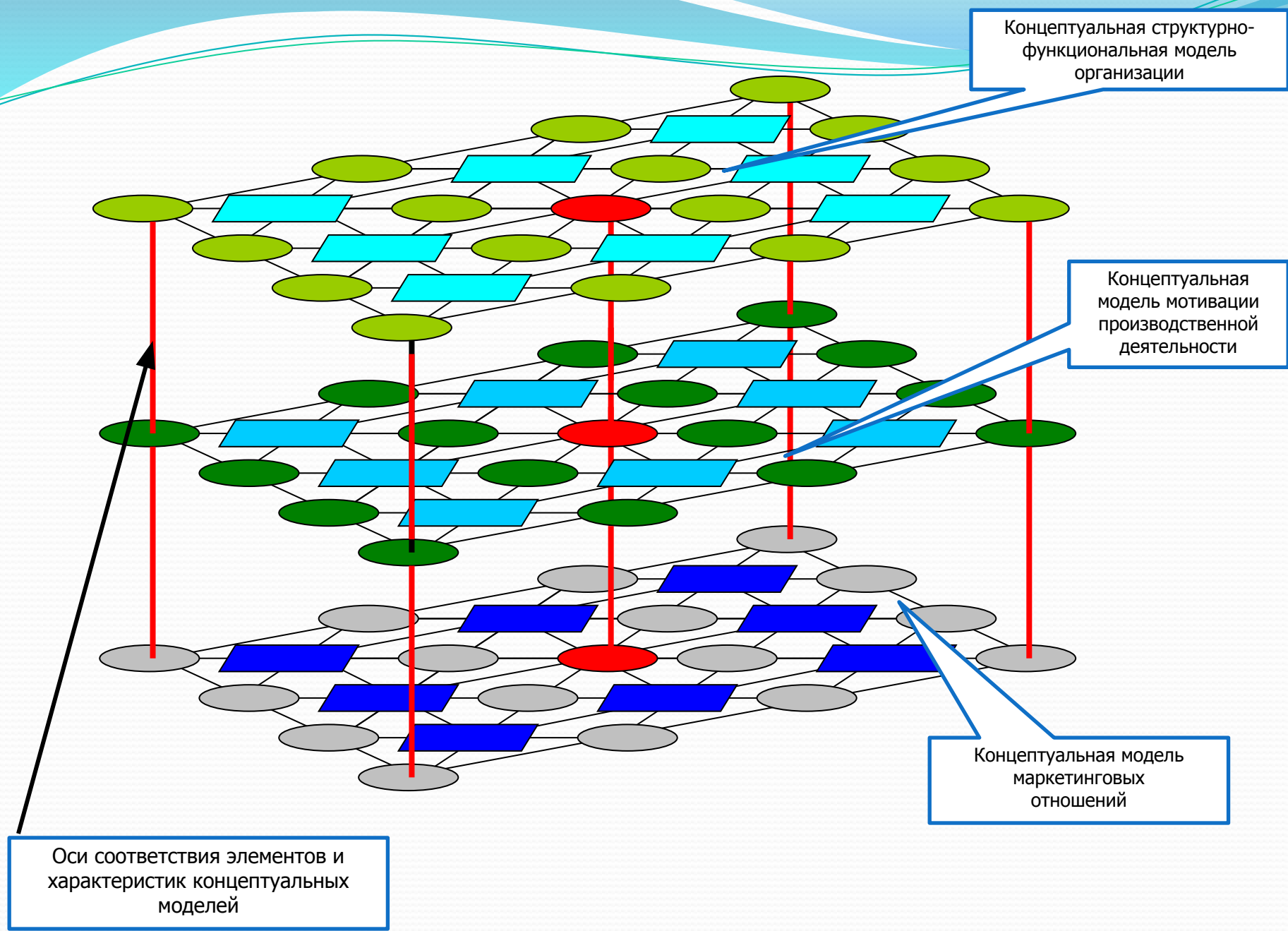


Рис. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера





A

Функция
адаптации

Экономический
компонент

O

G

Функция
целедостижения

Политический
компонент

O|S

I

Функция
интеграции

Социальный
компонент

S|O

L

Функция
поддержания
образцов

Духовный
компонент

S

Управление персоналом

Миссия и цели -

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду

Интерпретации миссии

- **Миссия** – стратегическая (качественная) цель организации.
- **Миссия** – результат позиционирования компании среди других участников рынка.
- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – это концентрированное выражение бизнеса компании в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным переменам в жизни социума.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.
- **Миссия-предназначение** – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.
- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы

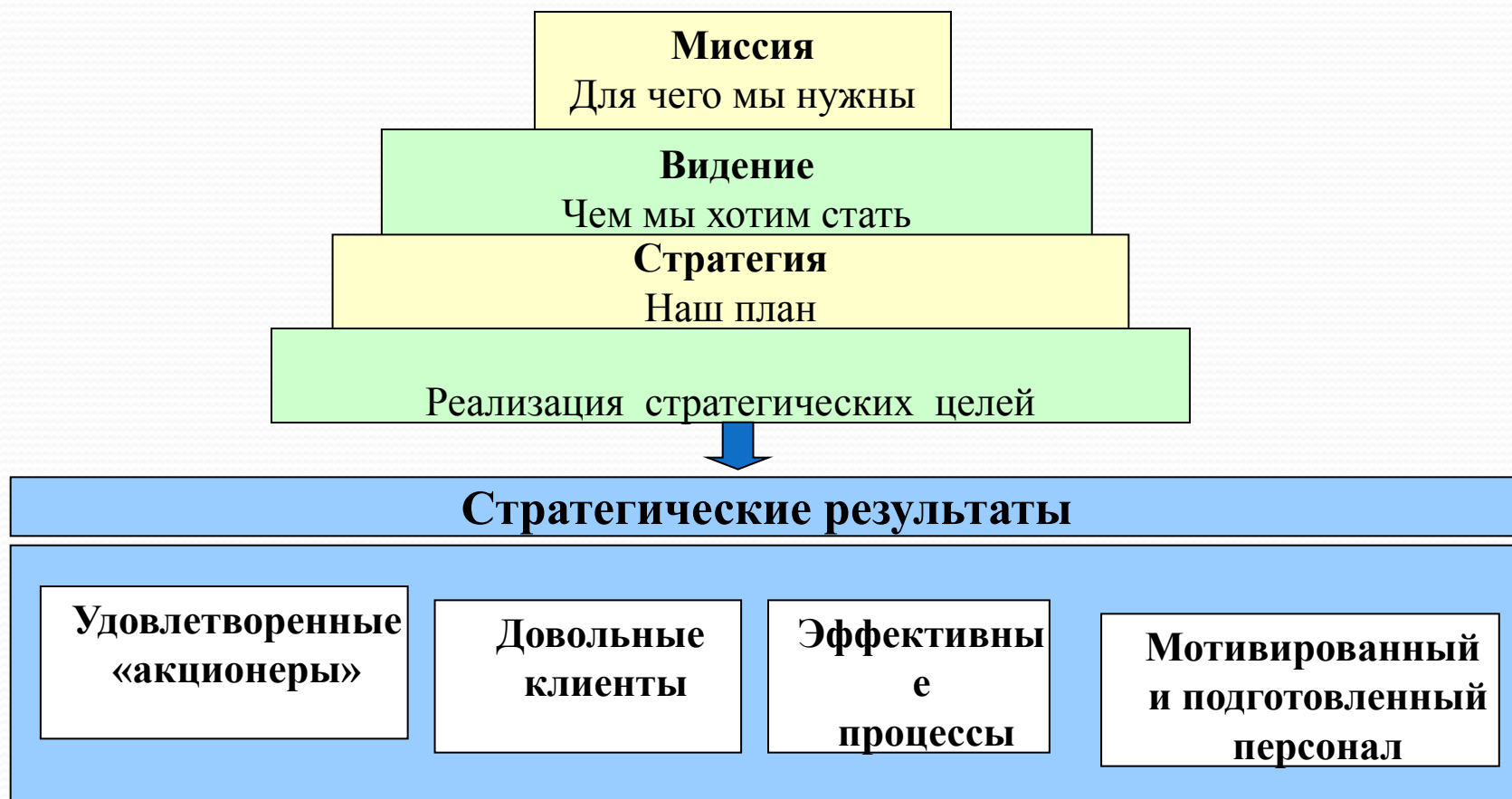
Требования, предъявляемые к миссии

- Узнаваемость
- «Пафосность» стиля
- Системность видения университета
- Лаконичность сюжетов
- Конкретность устремлений
- Прозрачность и однозначность формулировок

В чем ценность миссии?

- определяет взгляд высшего руководства на долговременное развитие и характер деятельности организации (видение);
- помогает направлять стратегические действия управляющих более низкого звена в нужное русло (децентрализация);
- раскрывает цель и назначение организации, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства ;
- подготавливает организацию к вступлению в будущее.

Перевод миссии в желаемые результаты



Методические основы формирования целей предприятия

● *Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, достижение, которых является для нее желательным и на достижении которых направлена ее деятельность.*

«...то, к чему стремятся, то, что нужно осуществить...»
(словарь С.И. Ожегова)

Алгоритм определения стратегических целей и показателей

Определение миссии



Определение приоритетов



Формулирование стратегических целей



Выбор показателей



Определение численных значений показателей

Что дает постановка целей организации?

- Возможность повлиять на будущее
- «Измерить» и развить успех организации
- Направить ресурсы организации на использование благоприятных возможностей

Что дает постановка целей сотрудникам организации?

- Позволяет сделать свою работу более осмысленной
- Направляет на достижение конкретных результатов
- Позволяет определить рациональные критерии для оценки своей работы
- Позволяет оценить важность той или иной предстоящей работы

Вопрос 2. Принципы организации

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

*это общие правила формирования
систем, обеспечивающие их
упорядоченность и целесообразность
функционирования*

Слово "**принцип**" происходит от латинского **prīncipium** начало, **основа**.

В принципах обобщаются все известные науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУР

- *Для организации характерны формализация, определенное соотношение централизации и децентрализации и комплексность*

ФОРМАЛИЗАЦИЯ

заранее разработанные и
установленные правила и
процедуры, определяющие
поведение работников

● *Формальная структура*

организации предусматривает жесткую стандартизацию организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами и подразделениями

СОТНОШЕНИЕ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

- Определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения
- Принятое соотношение централизации и децентрализации определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления

КОМПЛЕКСНОСТЬ

- Рассматривает степень дифференциации в рамках организации и включает уровень специализации или разделения труда , количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения подразделений

ПРИНЦИПЫ

Общетеоретические

базисные

- научности;
-
- преемственности
- инновации;
-
- демократичности
- целостности;
- верификации;
- обратной связи

соответствия

- целей и ресурсов;
- распоряжительства и подчинения;
-
- единоначалия и коллегиальн.;
- экономичност и и
- и
- и

оптимальности

- сочетания централизации и децентрализации;
- прямоточности;
- ритмичности;
-
- синхронизации

Статической организации

Динамической организации

- приоритета персонала;
- приоритета структур над функциями;
- приоритета объекта над субъектом

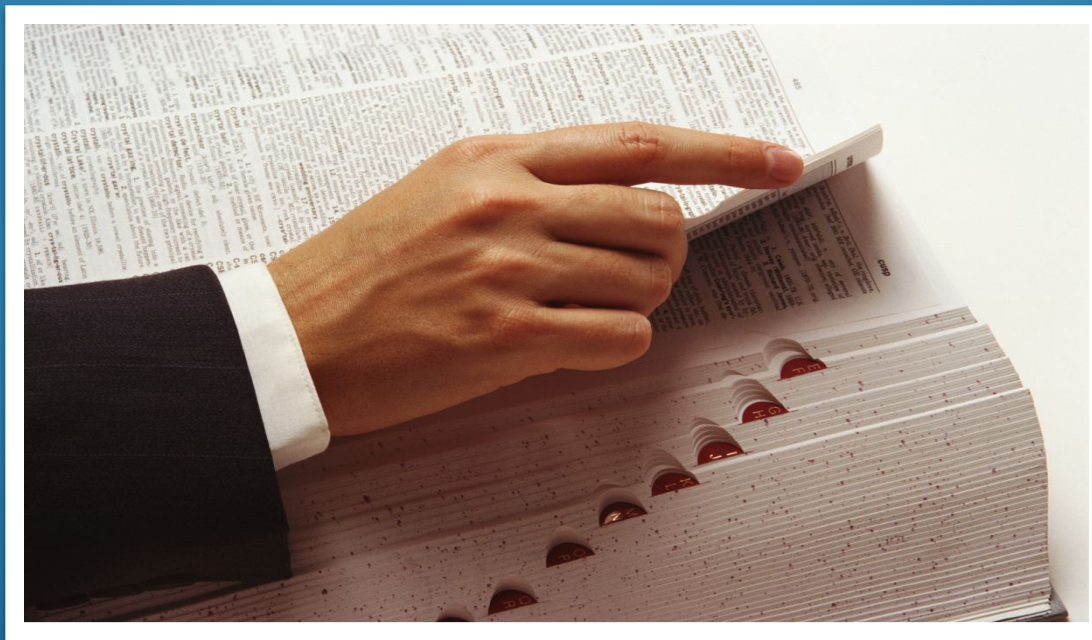
- приоритета цели;
- приоритета функций над структурой;
- приоритета субъекта над объектом

Рационализации

- последовательного подключения;
- внутренней рационализации;
- всесторонности входящей информации;
- всесторонности рекомендаций по рационализации

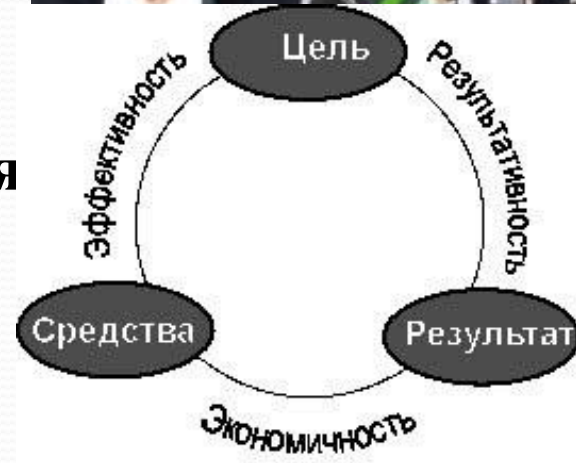
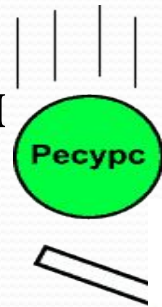
Классификация принципов управления организацией

организации (принципы соответствия)



Общие принципы Организации

- 1). Принцип соответствия
целей и ресурсов
- 2). Принцип соответствия
распорядительства и подчинения
- 3). Принцип соответствия
эффективности производства и
экономичности

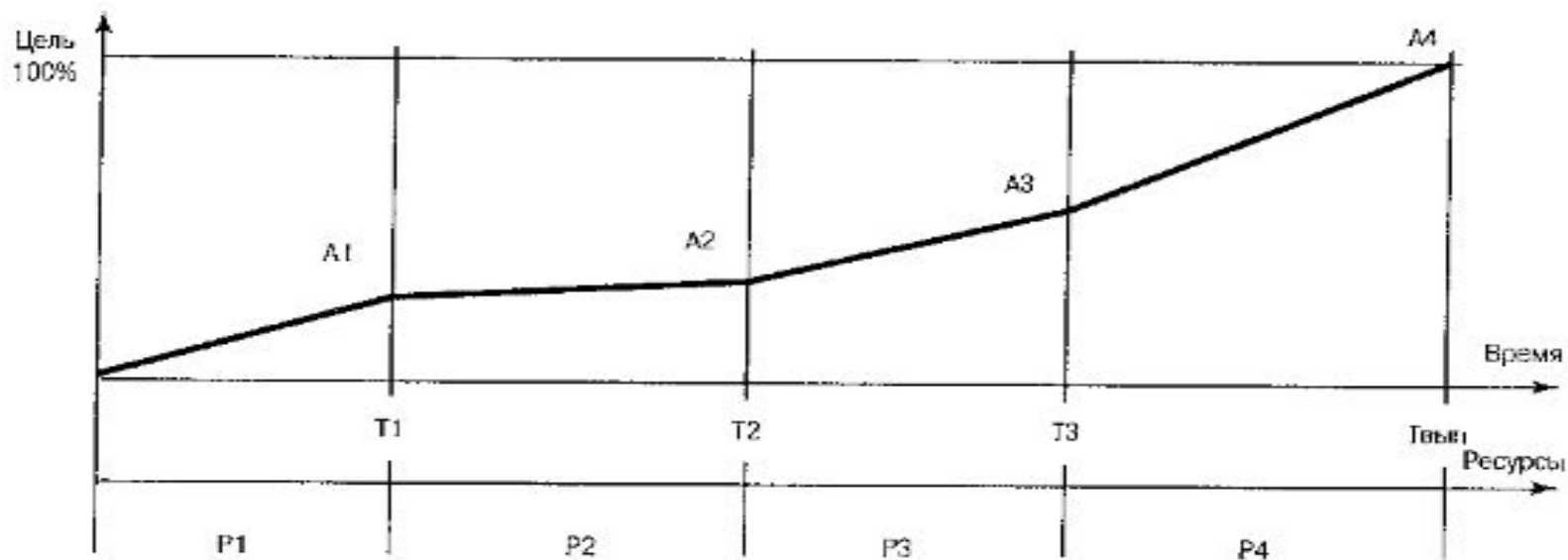


Принцип соответствия целей и ресурсов

Каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач



- **Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами**



- Схема реализации программно-целевой технологии (A_1, A_2, A_3, A_4 – планируемые результаты в сроки T_1, T_2, T_3, T_4 и $T_{\text{вып}}$. За счёт использования ресурсов P_1, P_2, P_3, P_4)

Принцип соответствия распорядительства и подчинения

- *У каждого работника должен быть 1 линейный руководитель, число функциональных руководителей не ограничено*
- *Не допускается перекрестного подчинения одних и тех же сотрудников*



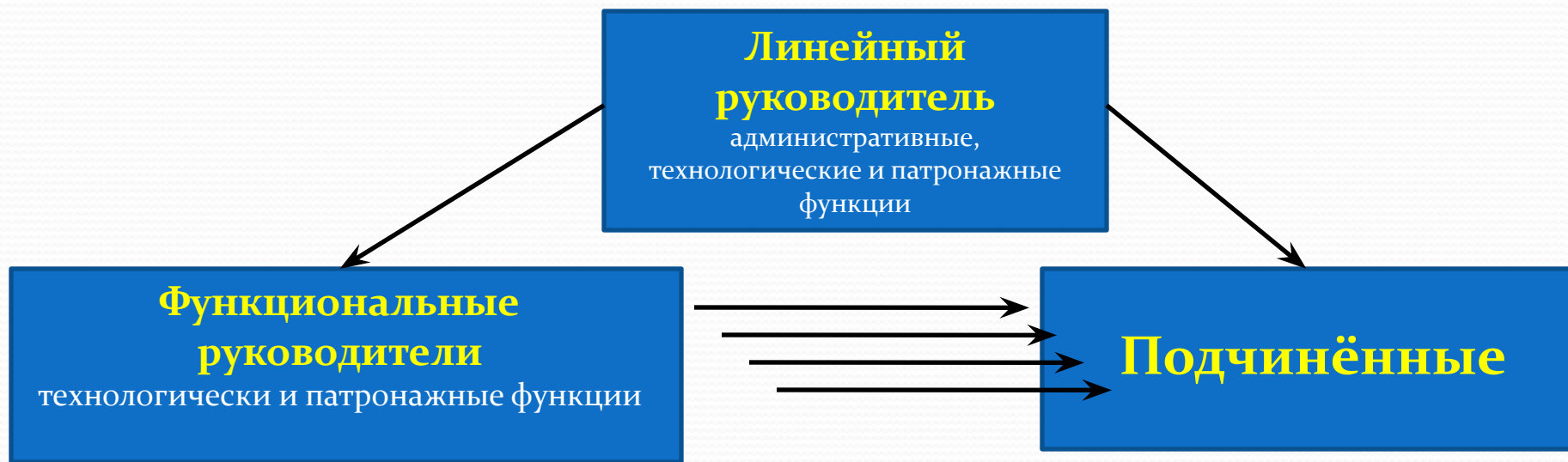


Схема реализации принципа соответствия распорядительства и подчинения

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности

- *В каждой организации должно быть соответствие между эффективностью и затратами;*
- *Как правило, приоритет отдается эффективности.*



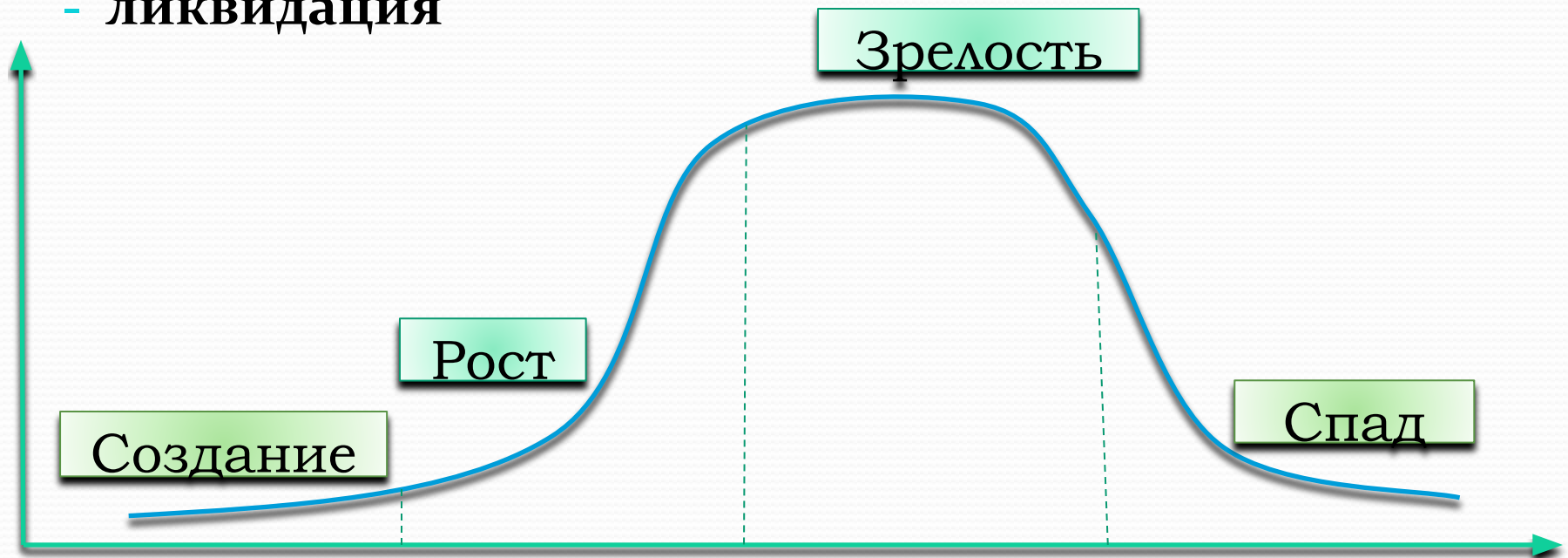
«Экономика должна быть экономной»

Организация и этапы жизненного цикла.

Организация как социальная система в процессе своего развития проходит ряд этапов жизненного цикла все этапы жизненного цикла можно объединить в две группы: **статическую и динамическую**. Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации, при этом организацию, находящуюся на данных этапах развития, называют статической – внутренние и внешние отношения в такой организации рассматриваются вне зависимости от их развития.

Статическая группа жизненных циклов организации:

- создание
- ликвидация



Динамическая группа жизненных циклов организации:

- рост
- зрелость
- спад

Принципы статического состояния организаций





К принципам статического состояния организации относятся:

- 1. принцип приоритета цели,**
- 1. принцип приоритета функций над структурой**
- 1. принцип приоритета субъекта управления над объектом.**

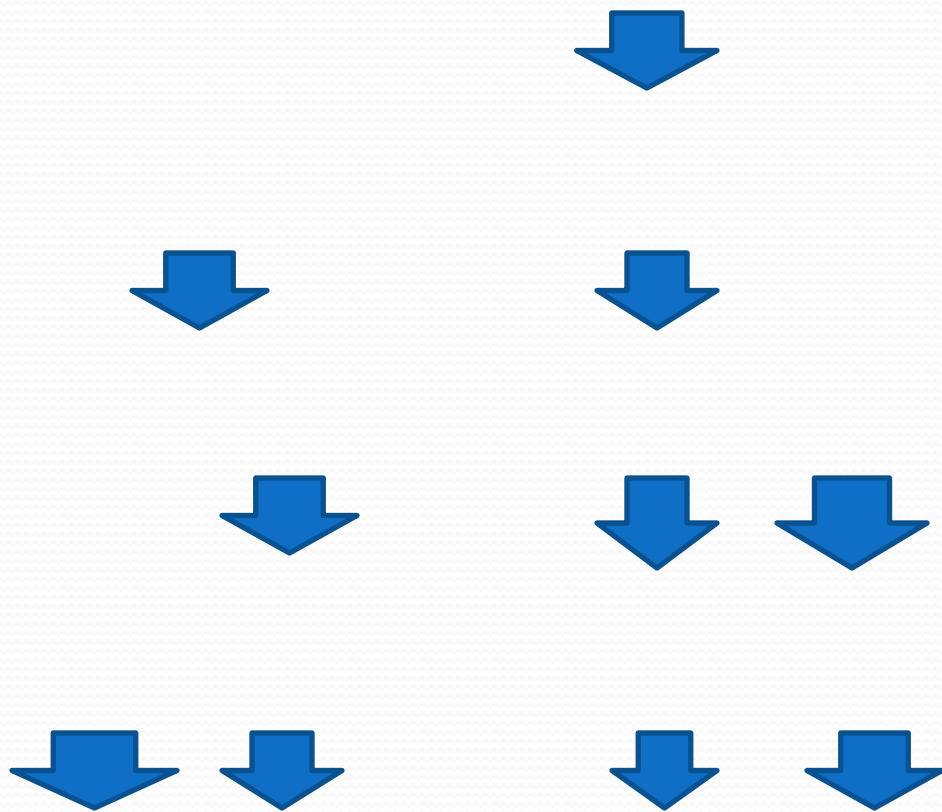
Принцип приоритета цели. «В системе: цель-задача-функция-структура-персонал наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача и далее функция, структура и персонал».



Общая цель должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности. Каждая цель полученного набора должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести.

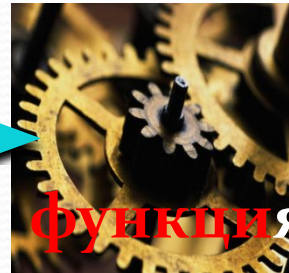
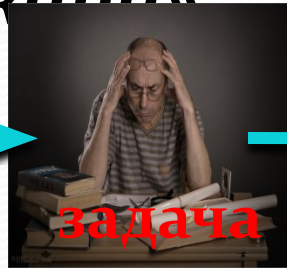
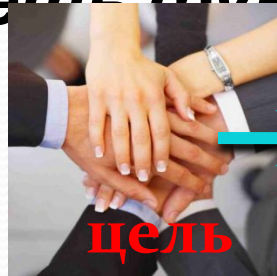
На их базе создается организационная структура наиболее приемлемого вида.

Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников организации.



Принцип приоритета функций над структурой.

«При создании компаний в системе «функция-структура» наивысший приоритет должны иметь функции»



Создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи и группируются по общности и для этих групп формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц

Принцип приоритета субъекта управления над объектом. «При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников».

Обычно новое подразделение или компания создается с целью удовлетворения каких-либо важных потребностей или интересов. **Вначале подбирается руководитель или специалист, который может профессионально реализовать поставленную цель.** А затем новый руководитель или специалист подбирает команду, которая по профессиональным и **личностным качествам может вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.**



Принципы динамического состояния организации

Принцип приоритета персонала

« В системе: цель – задача – функция – структура – персонал наивысший приоритет должен иметь персонал, затем структура, функция, задача, и цели»

Человек является основным производителем прибавочного продукта и источником синергетического эффекта

Последовательность формирования компании при приоритете цели

Персонал

Орг. структура

Набор функций

Набор задач

Частные цели

Общая цель

Принцип приоритета структур над функциями

«Для действующих компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура»

За счет самоорганизации отлаживаются эффективные взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются .

Имеется небольшой диапазон изменения этой структуры

Принцип приоритета объекта управления над субъектом

« В действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя»

Обычно суммарный потенциал организации, определяющий её синергетический эффект, существенно выше потенциала руководителя. Поэтому он не должен уменьшать потенциал коллектива.

Понятие рационализации



- Термин “рационализация” произошел от латинского слова **ratio** – разум;

Понятие рационализации

Рационализация - изменения в компании, направленные на совершенствование какой-либо деятельности, введение более эффективной организации какого-либо процесса.

Цель рационализации - повышение эффективности организации бизнес-процессов, которое может обеспечить:

- устойчивость развития компании
- получение преимущества в конкуренции
- расширение рынка сбыта
- увеличение прибыли на инвестированный капитал



Условия проведения рационализации



Если $Эф \approx Эр \approx Эп$, то руководители компании могут не думать об изменениях в деятельности. Во всех других случаях такие изменения необходимы

Эп — потенциальное значение экономической эффективности деятельности компании при свободных ресурсах и отсутствии ограничений.

Эр — расчетное значение экономической эффективности деятельности компании при планируемых ресурсах и ограничениях;

Эф — фактическое значение экономической эффективности деятельности компании при существующих ресурсах и ограничениях;



Принципы рационализации

- Принцип последовательного подключения;
- Принцип всесторонности входной информации;
- Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации компании;
- Принцип внутренней рационализации;



Принцип последовательного подключения

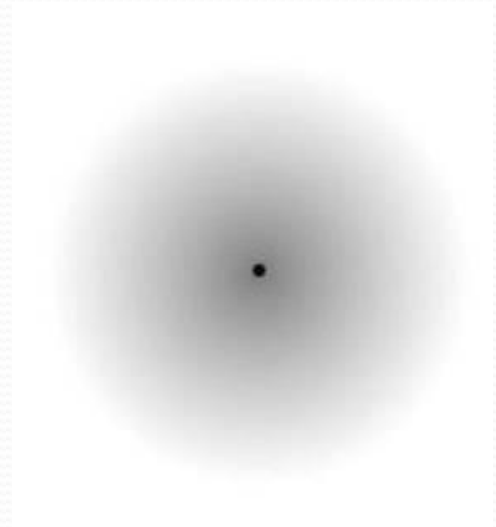
«Философия преобразований в компании должна разрабатываться специалистами с сенсуальной организацией мышления, основные принципы преобразований – специалистами с иррациональной организацией мышления, а непосредственное проектирование и осуществление преобразований – специалистами с рациональной организацией мышления»



сенсуально



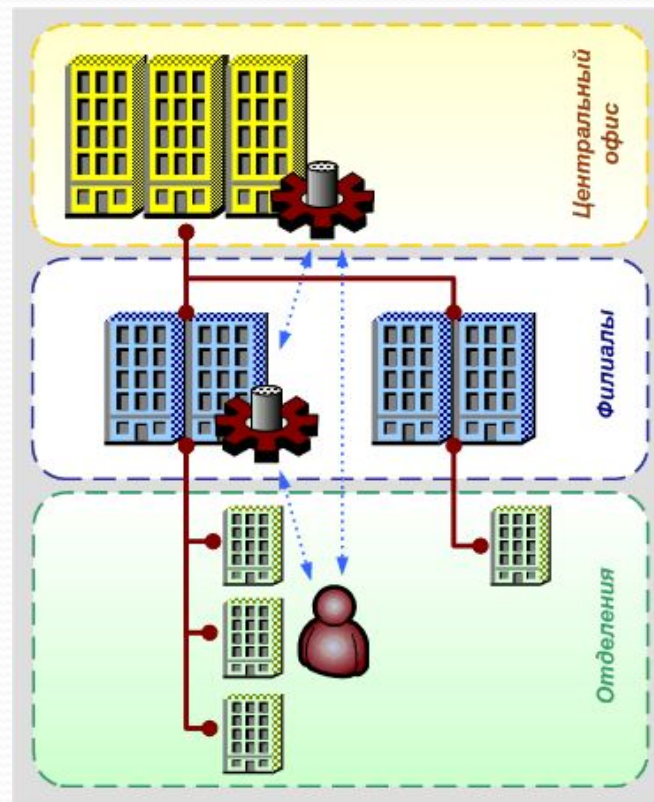
рационально



иррационально

Принцип всесторонней входной информации
«Информация, поступающая от объекта рационализации, должна отражать сведения о ключевых элементах состояния и деятельности компании»

Информация является средством отражения текущего состояния подразделений компании. Обычно объектом преобразований является не вся компания, а отдельные ее подразделения.



Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации

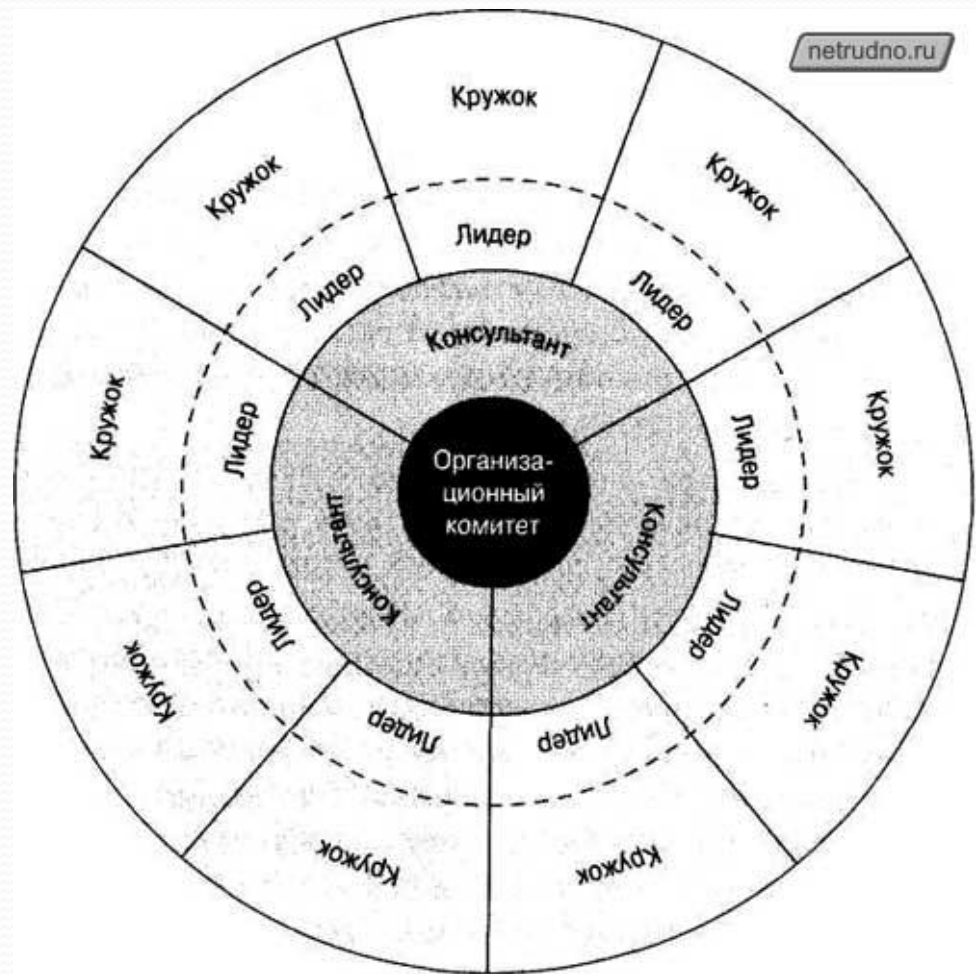
«Рекомендации, выдаваемые компании по рационализации ее деятельности и состояния, должны затрагивать не только непосредственные объекты рационализации, но и объекты, соприкасающиеся с ними прямо или косвенно»

Результат работы – разработка решений в форме набора проектов, направленных на совершенствование деятельности компании. Руководитель компании может по-разному воспользоваться набором разработанных проектов (основной и вспомогательный набор)

Принцип внутренней рационализации

«Руководство компании должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационалистической деятельности»

Кружок качества – надпроизводственная структура, в которую добровольно вовлекают работников для выполнения совместно с штатными специалистами творческой работы по рационализации.



Вопрос 3. Правила построения организации

1. Чем лучше построена организация, тем больший результат она имеет
2. В основе построения любой организации лежит технология производства
3. Структуризация организации по продуктам и покупателям способствует увеличению положительного результата
4. Каждое подразделение и каждый человек в организации должны иметь работу, за которую отвечают только они

5. Выполнению каждой работы должен соответствовать конкретный результат, и только он определяет полезность для организации данного подразделения или человека:

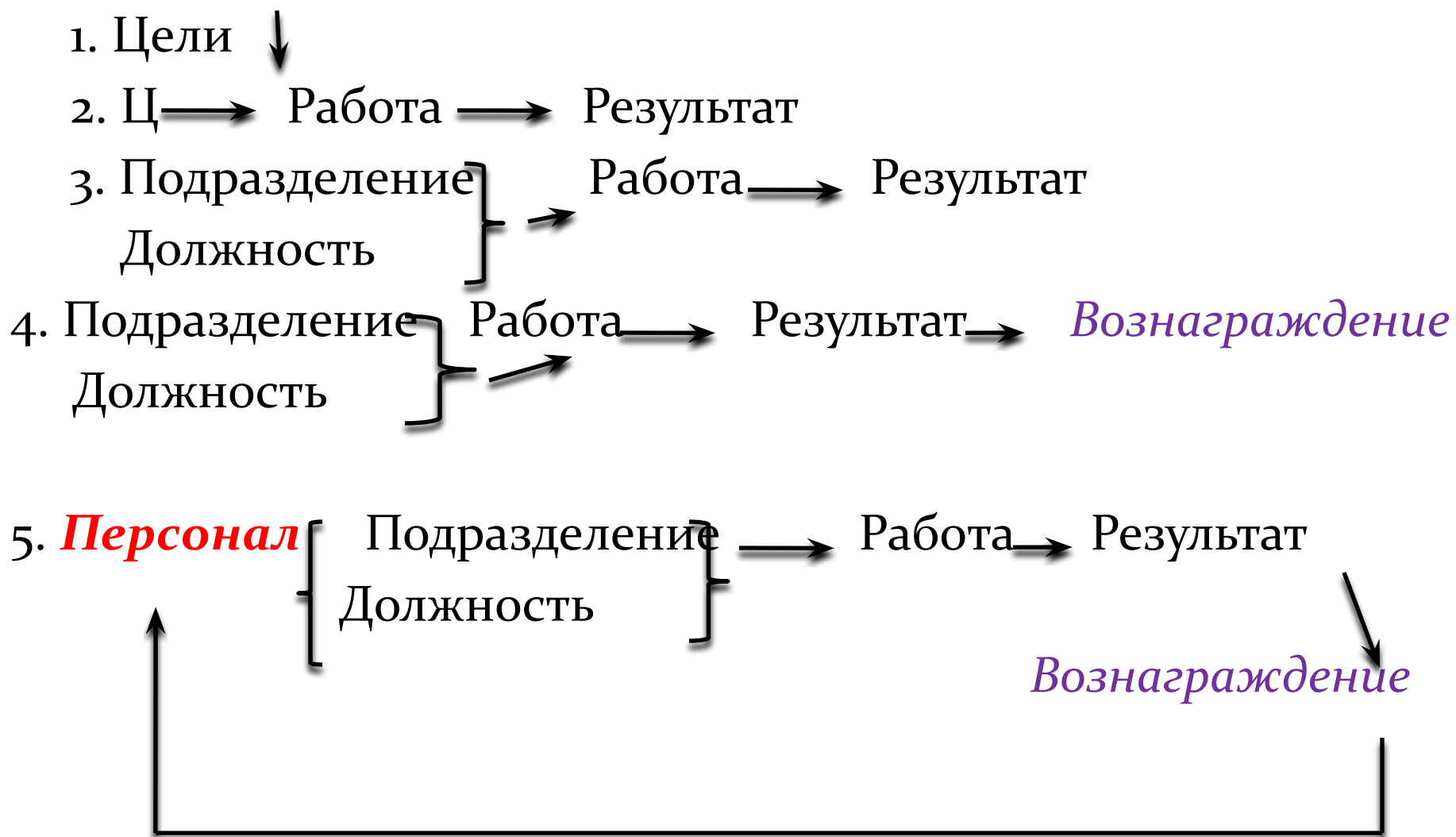
$$\text{Результат} = [\text{Работа} + \text{Ресурсы}] \times \text{Эорг} \times K \times M$$

6. Положительный результат, с одной стороны, определяется эффективностью построения ОСУ, а, с другой – квалификацией и мотивацией персонала

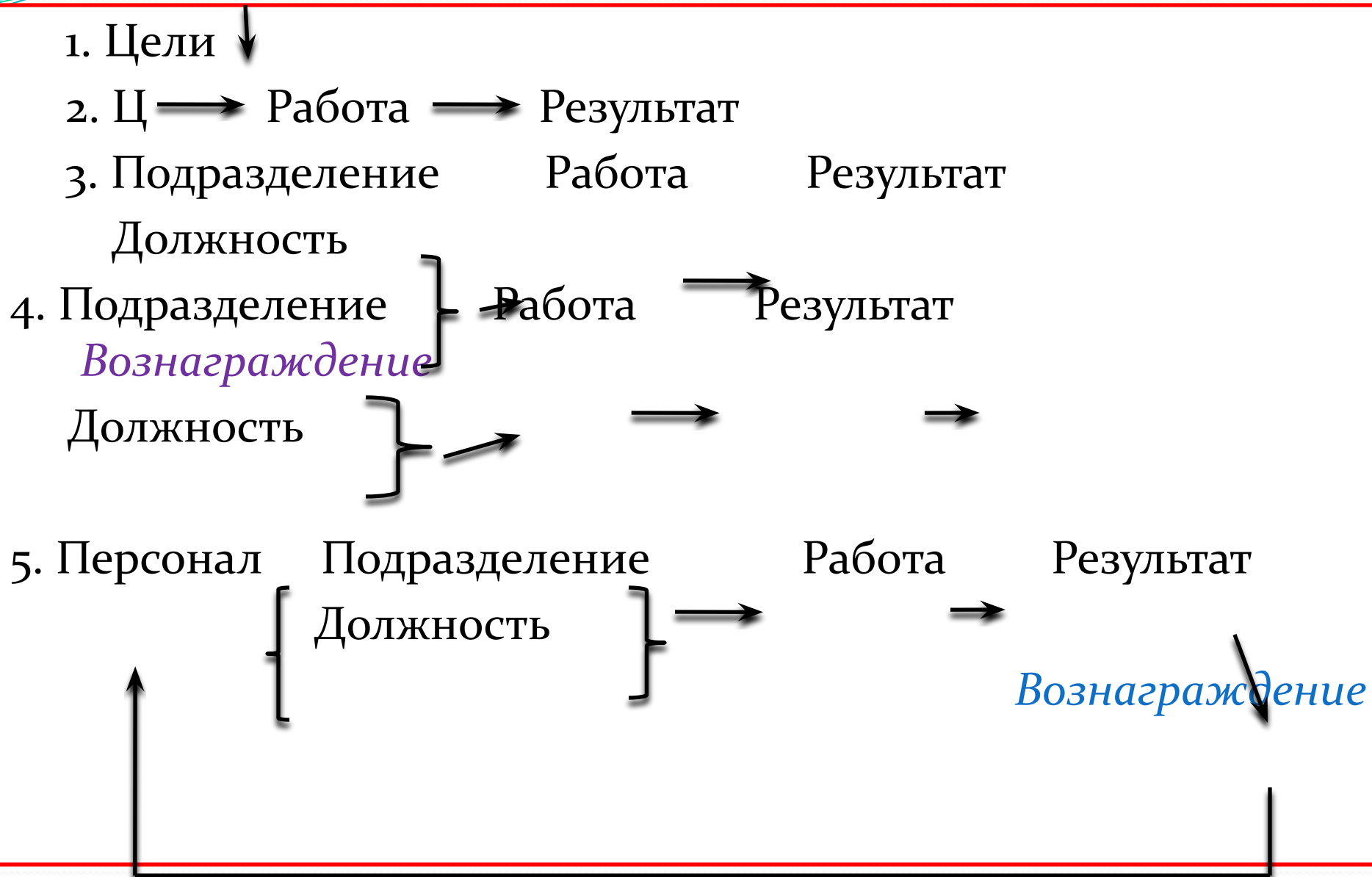
7. Организация строится и функционирует по правилу «управленческого цикла»

8. Установившийся в организации порядок никто, даже глава фирмы, нарушать не имеет права

Этапы формирования организации



Этапы формирования организации



СООТНОШЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА В СУО

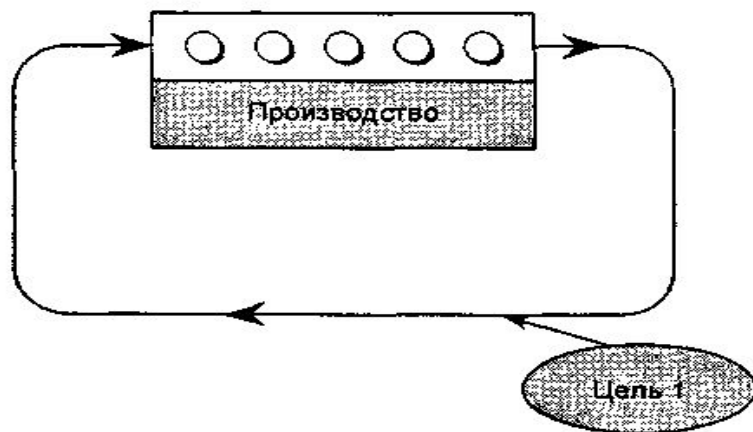


Схема основной идеи менеджмента

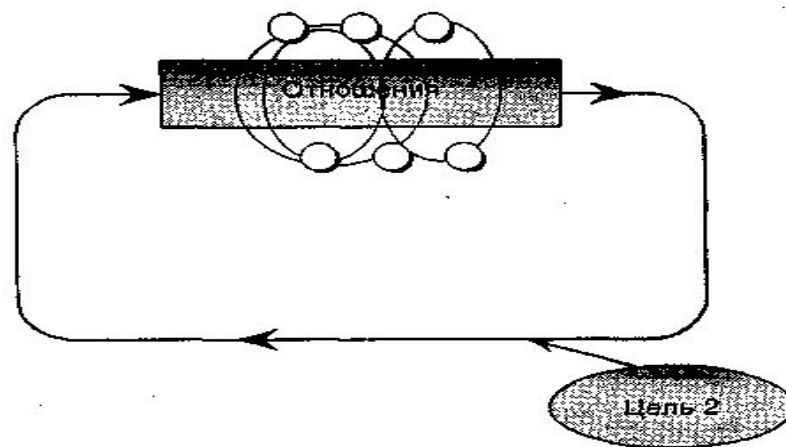


Схема основной идеи маркетинга

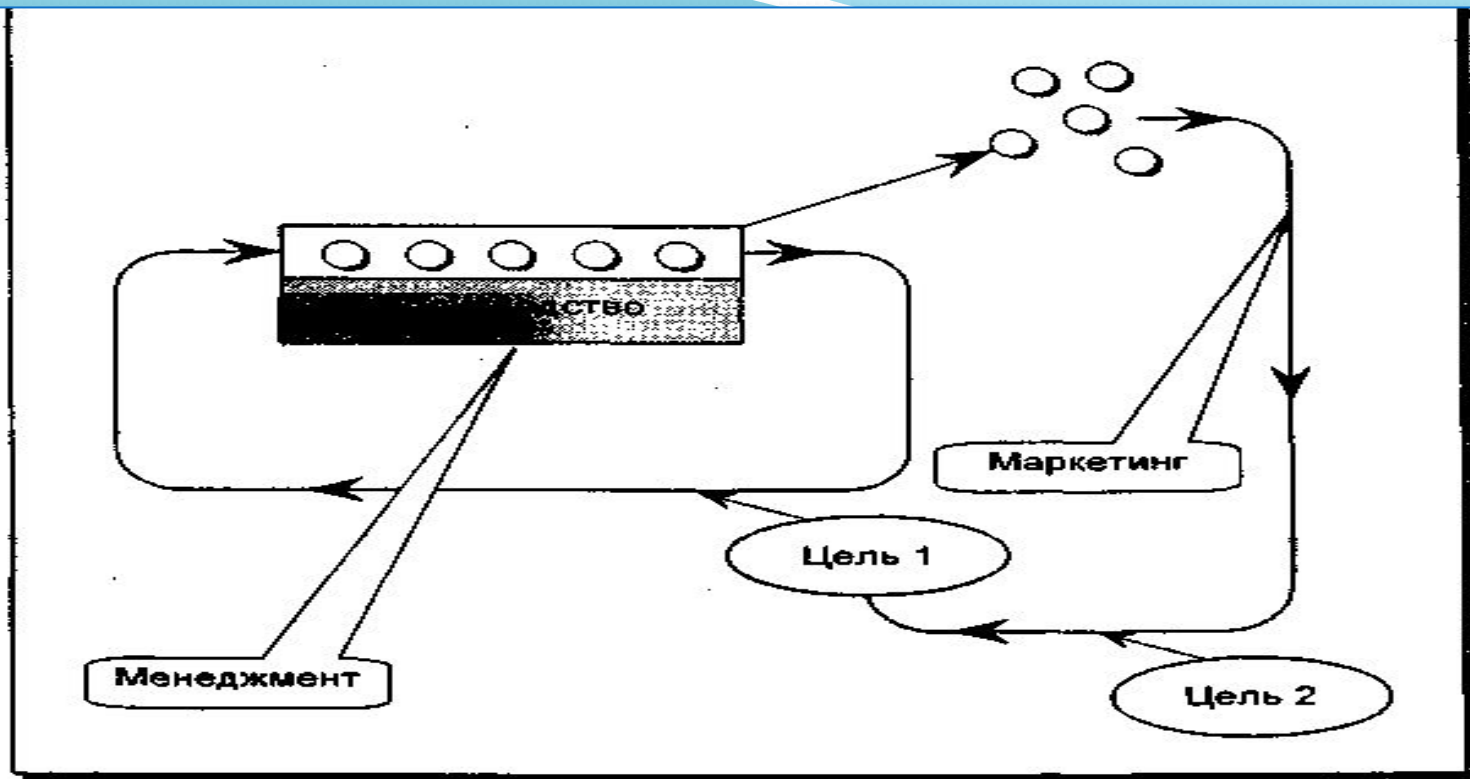


Схема взаимосвязи менеджмента и маркетинга в организации

В реальности специалисты отделов маркетинга влияют на отношения с потребителями через менеджеров, оказывая воздействие на принятие ими решений и производство нужных товаров и услуг.

Так, например, любое решение об изменении качества товаров или о развитии канала распределения товаров, которые необходимы для удержания конкурентных преимуществ организации на рынке, осуществляется теми, кто создает эти товары.

Получается, что маркетинг управляет целями менеджмента и «действует» на клиентов опосредованно.

Такое положение дел придает организации ряд свойств, которых нет при другой организационной структуре:

1. У организации появляются адаптивные свойства. Она становится способной к изменению своего поведения в связи с изменениями во внешней среде, то есть способной к выживанию в условиях перемен. Это эффект структурный, за которым можно обнаружить фундаментальные кибернетические закономерности.

2. Подразделение маркетинга, поставленное в такое отношение, в отношении, когда его решения влияют на установки менеджеров, вносит в организационную жизнь смысл, которого нет при всех других ее «устройствах». Смысл - это всегда нечто, связанное с ценностью. Ценность всякой организации содержится в ее возможности удовлетворить чью-то потребность.

3. Именно эта ценность образует ядро миссии организации. Эффективно действующий маркетинг со своими функциями и ролью в организации хранит, поддерживает эту ценность, выстраивает вокруг нее всю свою деятельность, занимаясь, по сути, только этим, напоминая об этом персоналу организации, придавая смысл их совместной деятельности.

4. Такая структура организации вносит в ее существование те **фундаментальные начала**, которыми обладают все естественные целостности.

Речь идет о «мужском» и «женском» началах существования организации.

Мужское «лицо» придает организации служба менеджмента. Это начало осуществляющее, преобразующее, разрушающее и создающее, исполняющее замыслы, выраженные целями и стратегиями организации.

Женское «лицо» придает организации маркетинг - это начало вдохновляющее, целенаправляющее, побуждающее, восходящее, сохраняющее. В гармонично существующих целостностях оба этих начала уравновешены.

Там, где преобладает одно начало над другим, возникают «уродливые» лики.

Здесь маркетинг оказывается как бы «над» менеджментом, но лишь с точки зрения иерархии управления (но никак не с точки зрения возвышения личностей над личностями).

И, хотя менеджеры никогда не признают высшее положение маркетологов, все же управленческая роль маркетинга более высокая и более ответственная.

Это означает, следовательно, что маркетологи должны быть более осторожными.

Стратегические
и тактические
цели



Оперативные
цели

Рис. 3. Так называемое «одеяло», «углы» которого тянут на себя различные подразделения фирмы.

К настоящему времени сложилась определённая модель отношений между маркетингом и логистикой в управлении всей хозяйственной деятельностью фирмы.

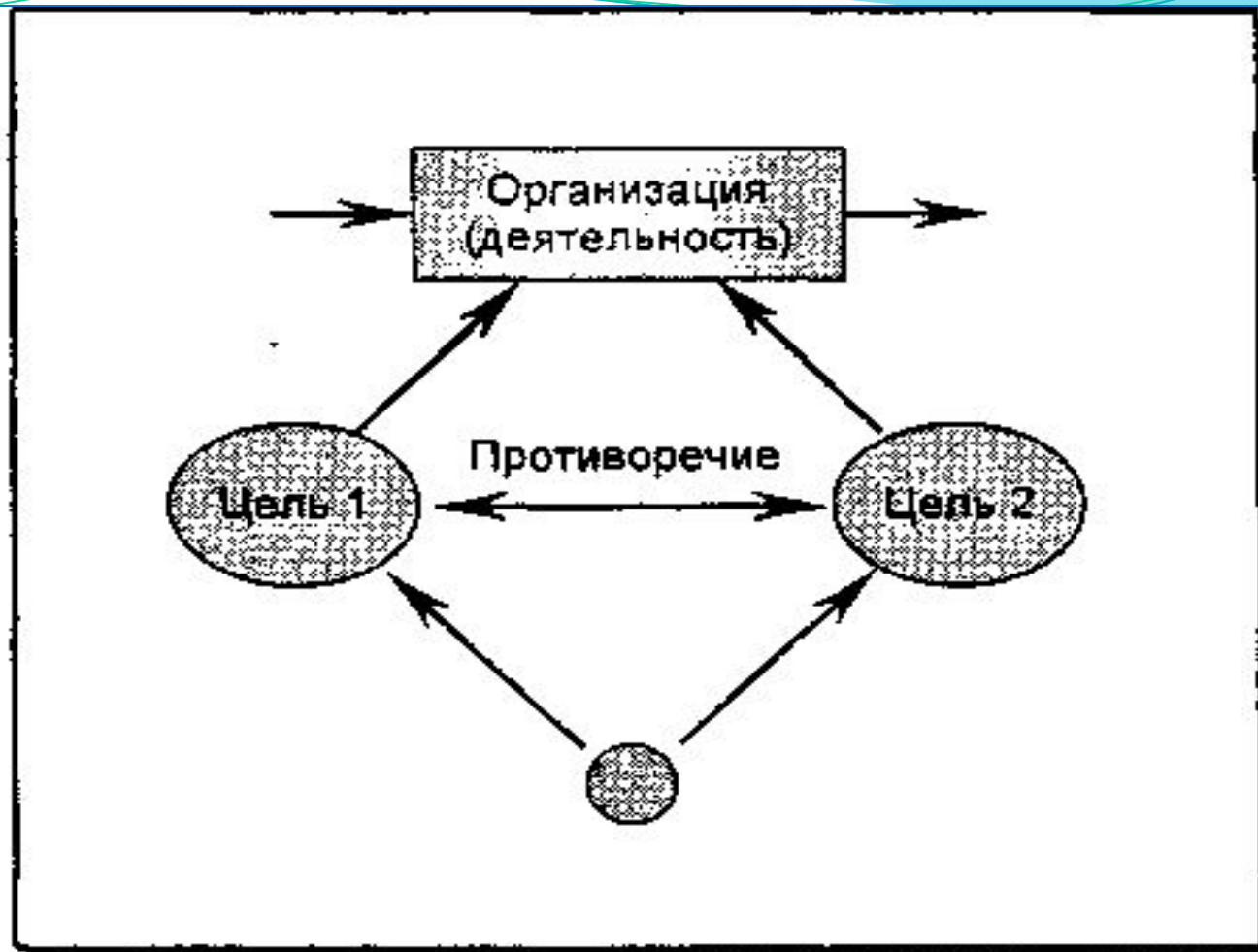
Маркетинг

Маркетинг
+
Логистика

1. Анализ окружающей среды и рыночное исследование;
2. Анализ потребителей;

3. Планирование товара, определение ассортиментной специализации производства;
4. Планирование услуг, оптимизация рыночного поведения по эффективному сбыту

Таким образом, логистику можно рассматривать как **инструмент** реализации маркетинга



Структура организации в виде «треугольника» управления (в виде гомеостатической системы)

ВОПРОС 6.

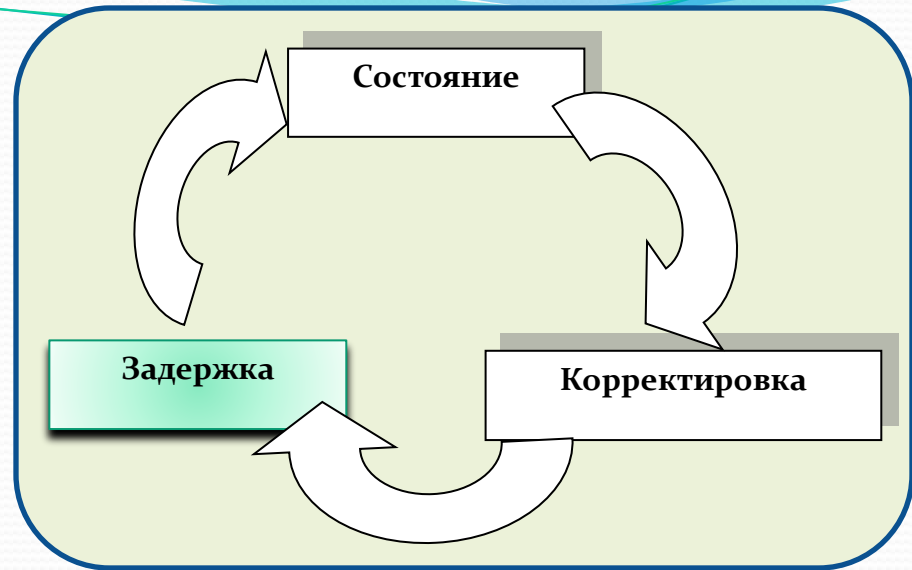
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

Часто препятствия в работе по совершенствованию системы управления выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в заблуждениях руководителей в отношении работы с подчиненными.

Опыт работы с большим числом организаций, относящихся к разным отраслям экономики, убеждает нас в широком распространении среди руководителей ряда типичных заблуждений, затрудняющих не только сам процесс управления организациями, но и внесение в эту работу необходимых изменений.

«Уравновешивание с задержкой»

Описание. Руководитель, работник, группа или организация, продвигаясь к цели, изменяют поведение в ответ на запаздывающие сигналы механизма обратной связи. Если они не учитывают запаздывания сигналов, то начинают использовать более сильные корректирующие действия, чем требуется, либо вообще отказываются от корректировок, поскольку не видят улучшения ситуации.



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Мы думали, что достигли равновесия, но затем немного перегнули палку». (Позднее возможен перегиб в обратном направлении).

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. При большой задержке энергичная политика порождает нестабильность. Нужно сохранять терпение либо сделать систему более чуткой к воздействиям.

ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ. Строители продолжают вкладывать деньги в новые объекты, пока рынок не начинает «прогибаться», но к этому времени в строительстве уже столько новых объектов, что затоваривание неизбежно.

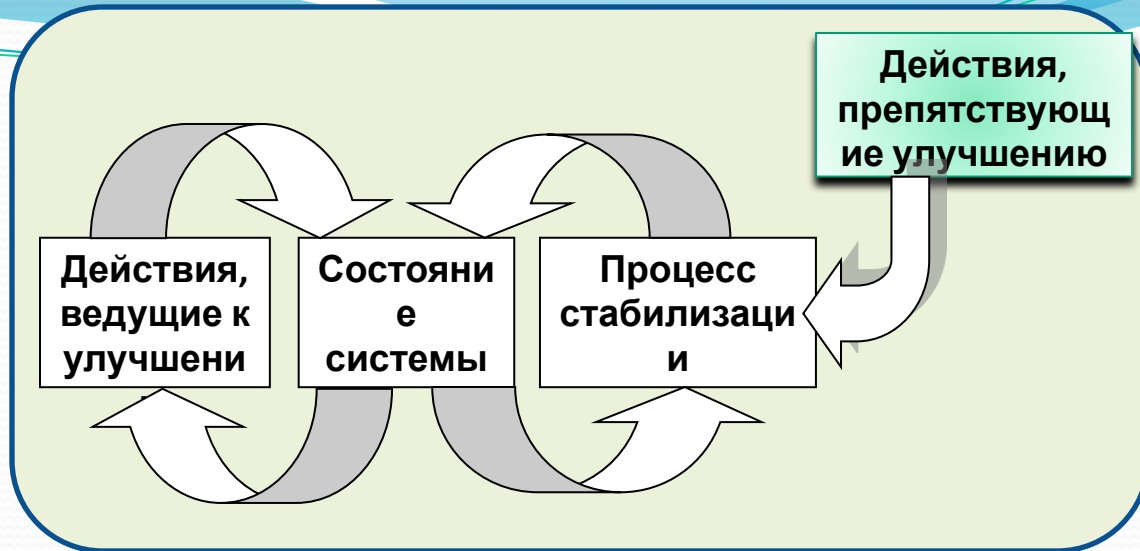
ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- душ, в котором поступление горячей воды медленно реагирует на изменение положения вентиля;
- циклы перепроизводства и дефицита в системе производства и сбыта;
- циклические изменения объемов производства и запасов готовой продукции при длительности цикла производства;
- неожиданные и сильные взлеты и падения фондового рынка.

«ПРЕДЕЛЫ РОСТА»

ОПИСАНИЕ. Механизм обратной связи обеспечивает период ускоренного роста или экспансии. Затем рост начинает замедляться (обычно необъяснимо для персонала) и, наконец, останавливается, а может даже перейти в ускоренный спад.

Фаза роста определяется одним или несколькими усиливающими процессами обратной связи. Замедление возникает под действием процесса уравновешивающей обратной связи, которая включается по достижении определенной «границы». Роль границы может сыграть недостаток ресурсов либо внутренняя или внешняя реакция на рост. Ускоренный спад есть результат изменения в направлении ускоряющего механизма обратной связи.



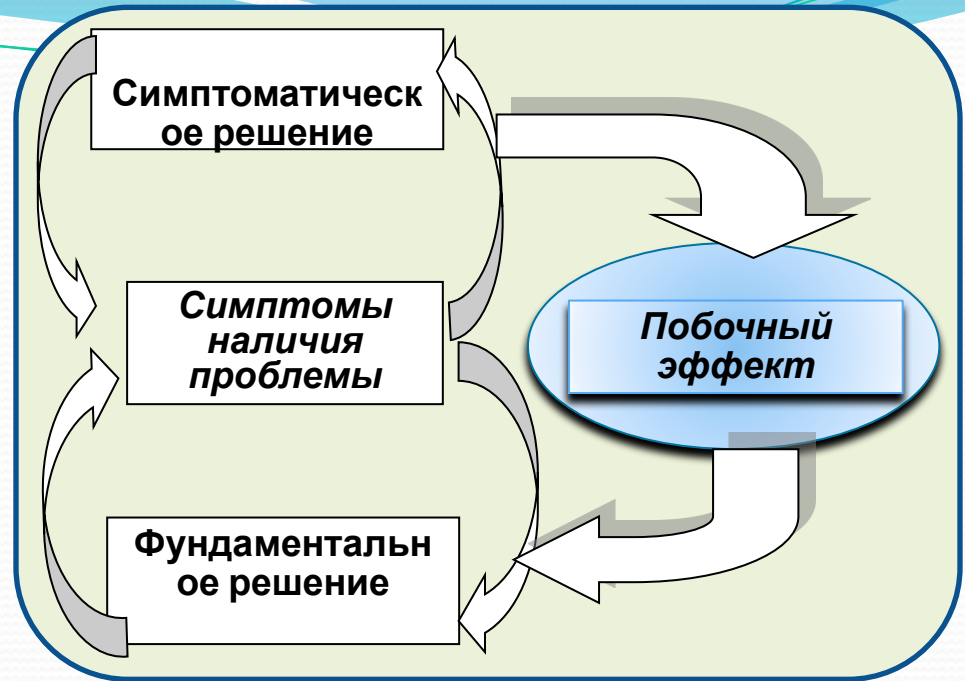
РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Зачем беспокоиться о несуществующих проблемах? У нас потрясающий рост». Чуть позднее: «Какие-то проблемы у нас есть, но что можно сделать? Только вернуться к тому, что работало раньше». Еще позднее: «Чем сильнее мы нажимаем, тем прочнее стоим на месте».

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Не стоит давить на механизм, усиливающий рост. Нужно устранить (или ослабить) источники ограниченного роста.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- в начале обучения игре в теннис новичок быстро совершенствуется, его умение и уверенность в себе растут, но потом движение вперед замирает. Чтобы двигаться и дальше вперед, нужно освоить новую технику, которая вначале может показаться «менее естественной»;
- город быстро расширяется, пока есть незастроенная земля, а потом начинается повышение арендной платы;
- популяция животных растет, если устранить ее природных врагов, но в результате она становится чересчур многочисленной и начинает вымирать из-за недостатка пищи.

ОПИСАНИЕ. Для корректировки ситуации используют краткосрочное «решение», быстро дающее явно положительные результаты. Чем активнее и чаще прибегают к этому «решению», тем реже применяют более кардинальные долговременные решения. Со временем способность использовать кардинальные меры может атрофироваться, что ведет к еще большей зависимости от симптоматических решений.



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Смотри-ка, это решение сработало! Ты думаешь, нас еще ждут неприятности?».

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Нужно сосредоточиться на кардинальном решении. Если без симптоматических мер не обойтись (время не терпит), их нужно использовать, чтобы выиграть время и дождаться результатов кардинальных решений.

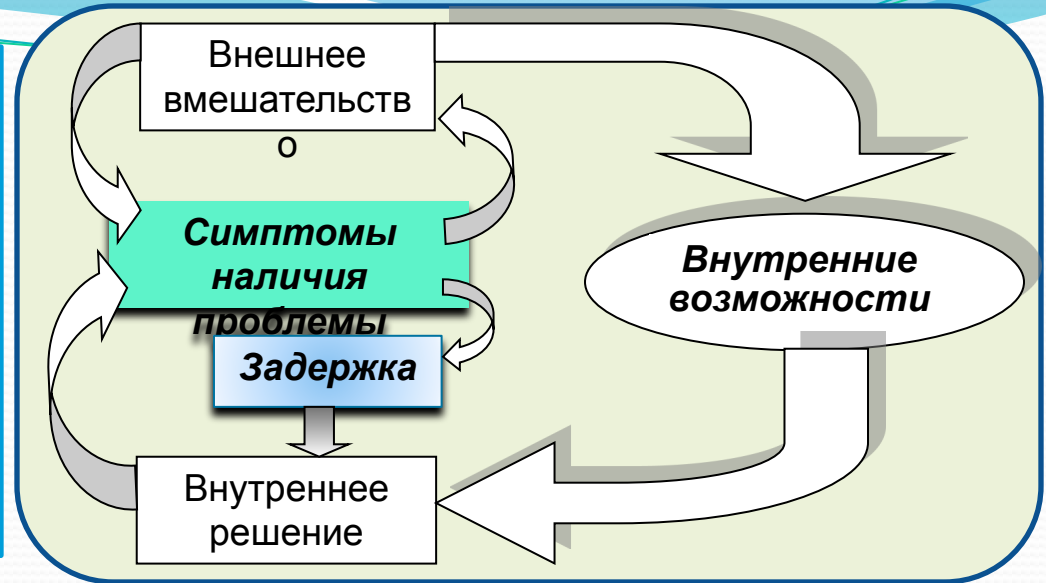
ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- увеличение продажи существующим клиентам вместо того, чтобы расширить их круг;
- брать кредиты для оплаты счетов вместо того, чтобы навести порядок в бюджете;
- использовать алкоголь, наркотики или даже спорт для снятия стресса, порождаемого рабочими перегрузками, вместо того, чтобы заняться регулированием рабочего времени;
- полагаться только на умение приспосабливаться к чему угодно.

«Переложить проблему на плечи помощника»

ОПИСАНИЕ. Ситуация, когда кто-то со стороны пытается помочь в решении проблем, повторяется настолько часто и настойчиво, что заслуживает особого внимания.

Стороннее вмешательство направлено на облегчение явных симптомов и бывает настолько успешным, что не дает людям научиться самим решать свои проблемы.

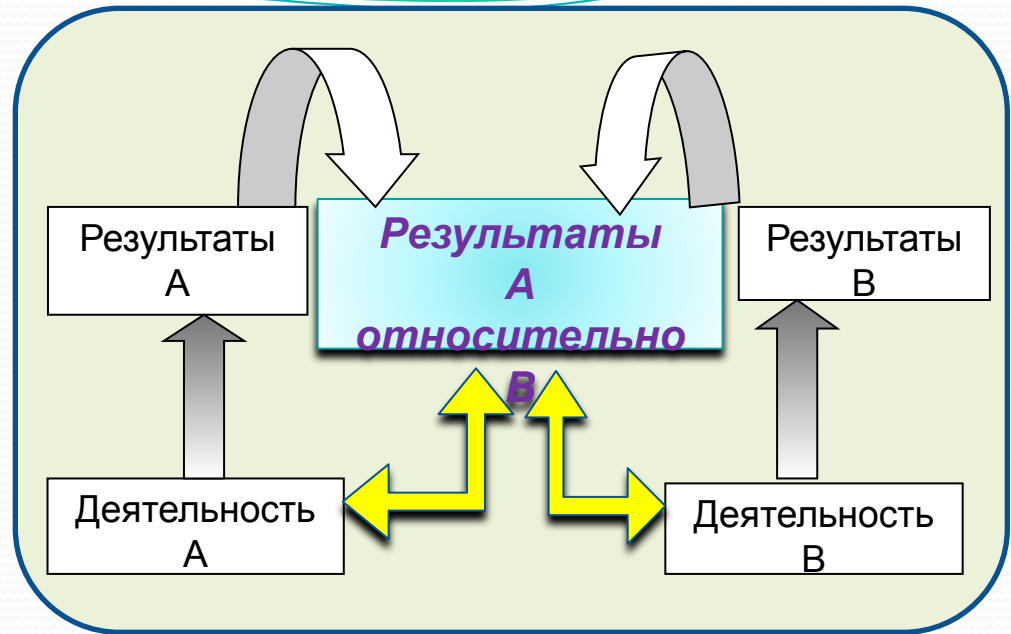


ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. «Не давай людям еды, научи их ловить рыбу». Нужно стремиться к тому, чтобы люди учились решать свои проблемы самостоятельно. Если помощь необходима, она должна быть одноразовой (и все должны заранее знать, что во второй раз помощи не будет). Но всегда лучше помочь людям в развитии новых умений, ресурсов и инфраструктуры, чтобы в будущем они стали более самостоятельными.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- зависимость от бюро по привлечению специалистов и неспособность подготовить собственных людей;
- многочисленные формы государственной помощи, устраняющие проблему, но воспитывающие зависимость и нужду в новой помощи:
- система социальной помощи, ставшая причиной умножения матерей-одиночек;
- программы дешевых жилищ и профессиональной переподготовки, которые привлекают множество нуждающихся в города с наилучшими программами такого рода;
- продовольственная помощь развивающимся странам, сокращающая смертность и увеличивающая темпы прироста населения.

ОПИСАНИЕ. Два человека в организации считают, что их благополучие зависит от относительных преимуществ над другим человеком. Когда одна сторона выходит вперед, вторая чувствует угрозу и умножает усилия для восстановления преимущества, что создает угрозу для первой стороны и вынуждает ее действовать с большей агрессивностью. Зачастую каждая сторона рассматривает собственную агрессивность как защитную реакцию на агрессивность «противника, при этом любое «оборонное» мероприятие ведет к наращиванию соперничества, чего не желает ни одна из сторон



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Если бы только мой противник утихомирился, я мог бы выйти из этого соперничества и заняться чем-либо другим».

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Нужно найти путь, позволяющий обеим сторонам «победить» или достичь своих целей. Во многих случаях односторонние «мирные» действия могут разорвать порочный круг, поскольку при этом другая сторона избавляется от ощущения растущей угрозы.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

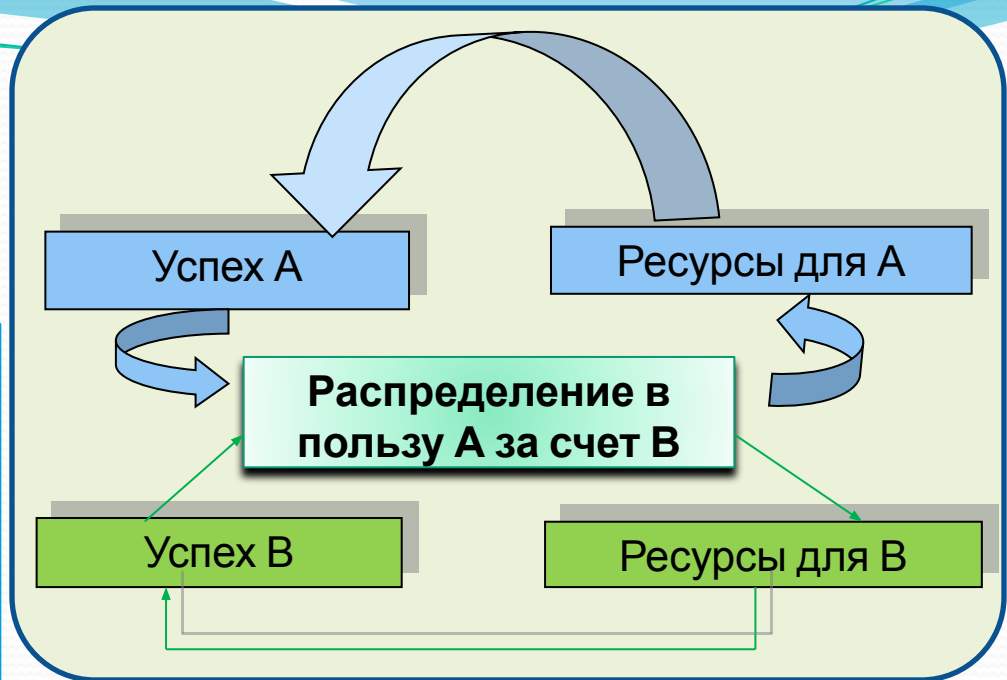
- все более активное использование адвокатов для разрешения конфликтов;
- раздувание бюджета: некоторым группам удастся увеличить свою долю в бюджете компании, а другие начинают стремиться к тому же, чтобы «не упустить свой кусок пирога», что ведет к повсеместному увеличению оценок предстоящих расходов и усилению давления на бюджет;
- сражение за благосклонность президента компании;
- гонка вооружений.

ОПИСАНИЕ. Два направления деятельности конкурируют за ограниченные ресурсы. Чем больше успех одного, тем щедрее снабжается это направление за счет другого

РАННИЕ СИМПТОМЫ. Одно из направлений (или групп, или отдельных людей) начинает преуспевать, а второе - бедствовать.

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Чтобы сбалансировать деятельность в обоих направлениях, нужна объединяющая цель. В некоторых случаях следует ослабить или вообще разорвать связь между данными направлениями, чтобы ликвидировать конкуренцию за ограниченные ресурсы (это желательно в тех случаях, когда такая связь носит случайный характер).

ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ. Менеджер покровительствует двум своим подчиненным, занимающим равное положение. Но вот один заболевает на неделю, и второй получает преимущество. Когда первый возвращается на работу, менеджер чувствует себя виноватым и избегает его, что еще увеличивает преимущества второго. Чувствуя шаткость своего положения первый снижает эффективность своей работы, и его положение ухудшается, хотя вначале они были на равных. В конечном счете, первый покидает организацию.



ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- баланс трудовой и семейной жизни: человек настолько занят на работе, что его отношения в семье ухудшаются, пребывание в семье оказывается все более болезненным, что только усиливает желание проводить на работе как можно больше времени;

- два вида продукции конкурируют за ограниченные управленческие и финансовые ресурсы компании, один пользуется большим спросом и получает больше ресурсов за счет другого, что запускает усиливающий механизм обратной связи;

- робкий ученик плохо начинает в новой школе (из-за эмоциональных или других проблем), приобретает дурную репутацию «заторможенного» и получает все меньше и меньше поддержки и поощрения от учителей.

Среди наиболее распространенных *заблуждений*, свойственных руководителям, когда встает вопрос о совершенствовании ОСУ и работы с персоналом, можно выделить следующие:

«Это не те проблемы, которые надо решать в первую очередь» - не следует вплотную заниматься проблемами управления людьми, пока не решены другие, более важные, с точки зрения руководителей, вопросы (производственные, финансовые и др.), то есть работа с персоналом по «остаточному» принципу, лишь после решения «первоочередных» проблем.

«Еще не время» - вопросы, связанные с персоналом, следует отложить до тех пор, пока не прояснится внешняя ситуация (заключение необходимых договоров, принятие тех или иных законов и т.д.).

«У нас все хорошо» - не имеет смысла разрабатывать какие-либо особые программы по более эффективному использованию работников, так как никаких сложностей в этой сфере не существует и в организации, по мнению руководителей, имеется полное взаимопонимание между руководством и подчиненными. Руководители при этом часто не видят (либо не хотят видеть) явные проблемы в работе по управлению персоналом.

Вера в «универсальный рецепт» - убеждение, что существуют некие универсальные технологии, позволяющие однозначно добиваться положительных результатов независимо от специфики организации. Проблема состоит только в том, чтобы найти соответствующих чудо-специалистов.

Психология «больших прорывов» - вера в то, что можно добиться значительных результатов, работая лишь в каком-то одном направлении (отбор, обучение, аттестация и др.).

В плохой работе предприятия виноват персонал (безынициативный, ленивый, безответственный). Руководители считают, что им не повезло с работниками, а конкурентам повезло. У них и люди другие, и лучших работников они переманивают.

Для управления персоналом не нужно никаких особых навыков и знаний. Главное для руководителя иметь необходимые профессиональные знания, а умение работать с людьми - дело наживное. При этом наш опыт обучения руководителей показывает обратное - подавляющее большинство руководителей испытывает острую потребность в пополнении знаний и навыков в сфере управления персоналом. Но и в том случае, если руководитель понимает, какое значение имеет полное использование потенциала его подчиненных, и готов напряженно работать в этом направлении, результат часто бывает нулевым или обратным ожидаемому из-за допускаемых ошибок.



Вопрос 5. Типы организационных структур

ОСУ

классифицируются по признакам

В зависимости от
внутригрупповых
позиций

Централизованные

Полуцентрализованные

Децентрализованные

По сферам
использования

Бюрократические

Органические

По
взаимоотношениям
подразделений

Линейные

Функциональные

Линейно-функц.

Матричные

Дивизиональные

продуктовые

региональные

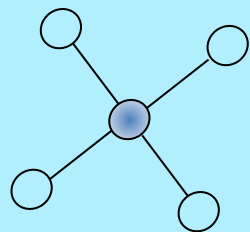
смешанные



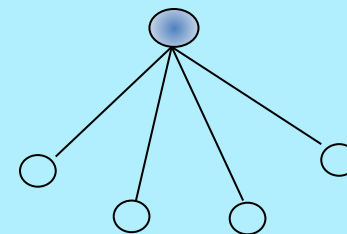
ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ:

1. Принцип единства распорядительности и персональной ответственности
2. Принцип соблюдения норм управляемости
3. Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица
4. Принцип сочетания формальных и неформальных структур
5. Принцип сочетания централизации и децентрализации

Централизованные структуры

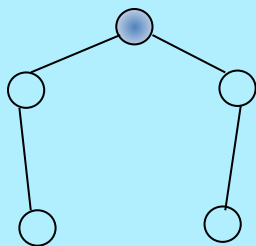


«Штурвал»

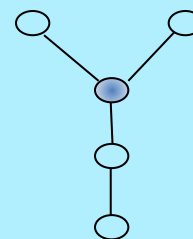


«Колесо»

Полуцентрализованные структуры

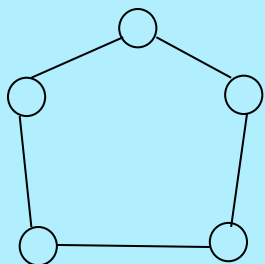


«Цепь»

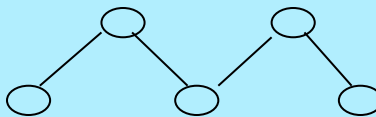


«Игрек»

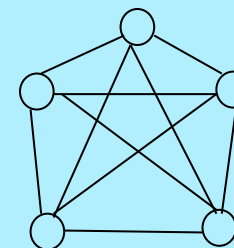
Децентрализованные структуры



«Круг»



«Змея»



«Паутина»

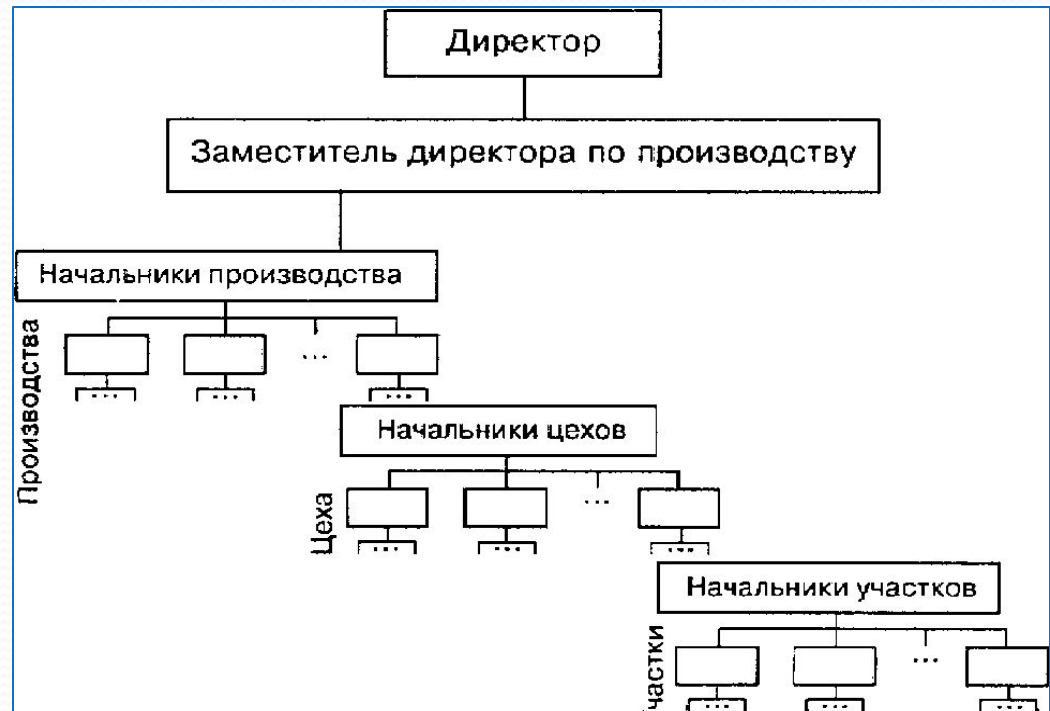
Рис. Конфигурация социометрических структур

Линейная ОСУ

Обычно используется в мелких и средних предприятиях, производящих товары и услуги, не отличающиеся особой сложностью.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство только нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

При этом вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственными руководителями.



Позитив:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система связей;
- быстрота реакции в ответ на указания;
- личная ответственность руководителя

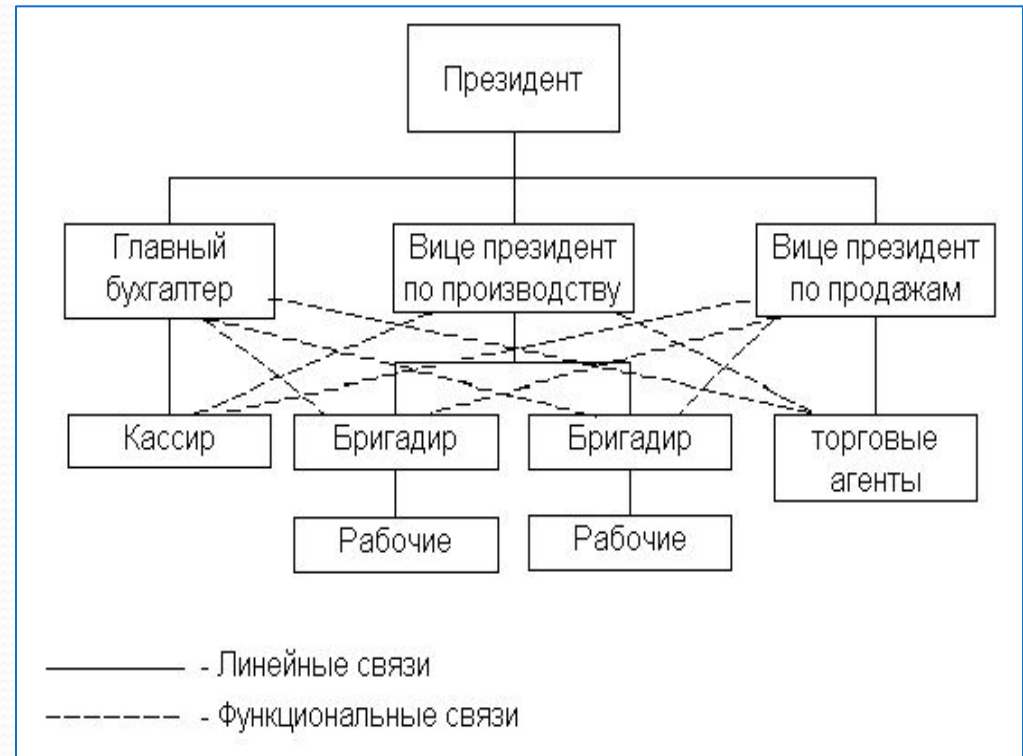
Негатив:

- высокие требования к руководителю;
- перегрузка менеджеров высшего уровня;
- тенденция к волоките при проблемах;
- отсутствие звеньев по подготовке УР.

Функциональная ОСУ

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.

Принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями, то есть деятельность в каждой из сфер определяется решением отдельного руководителя. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация, поэтому она практически не используется.



Позитив:

- высокая компетентность специалистов;
- освобождение линейных менеджеров от решения специальных вопросов; по оперативному управлению производством;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

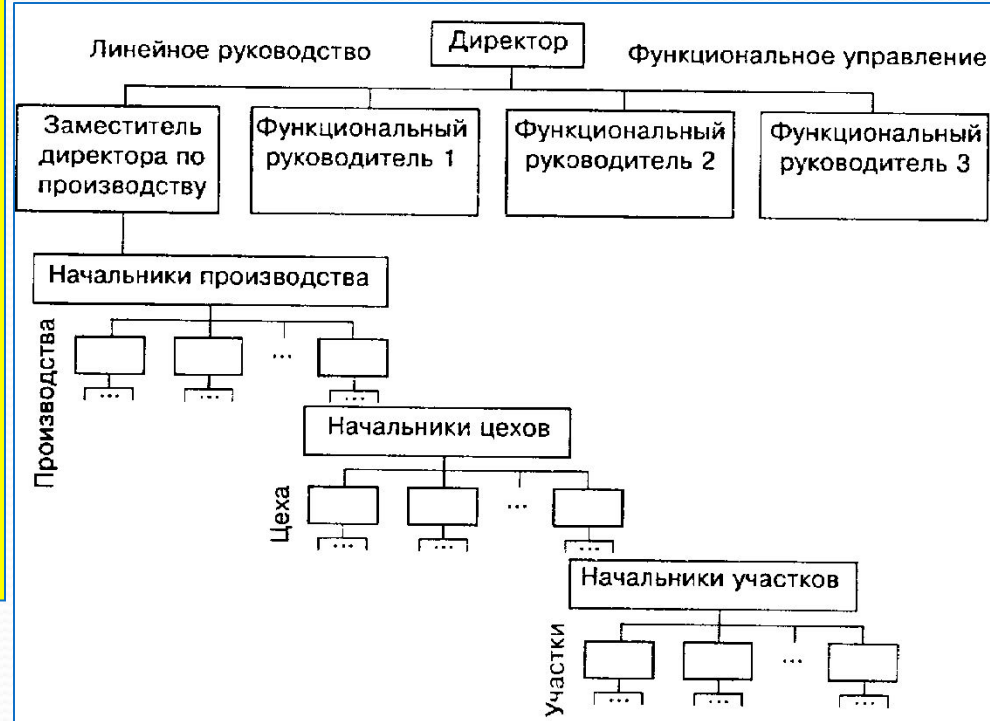
Негатив:

- трудности поддержания постоянных связей между службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие понимания и единства действий между службами;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений.

Линейно - функциональная ОСУ

Л-ф.стр.-ступенчатая, иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Фактически линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями.

Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Важность функциональных подразделений возрастает тем больше, чем выше уровень, на котором принимаются решения.



Позитив:

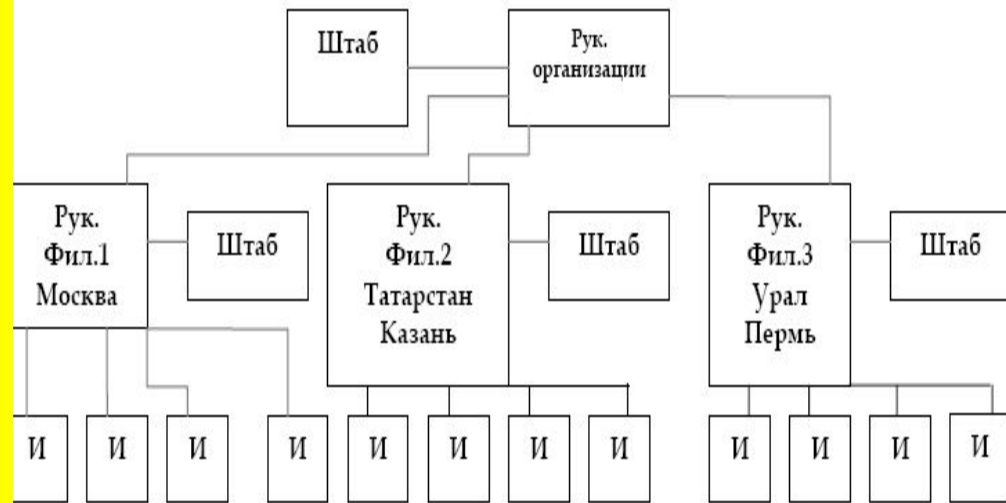
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов;
- построение связей «руководитель подчиненный» по иерархической лестнице

Негатив:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали

Дивизиональная ОСУ

Основная фигура в данной ОСУ – менеджер, руководящий подразделением. В его подчинении находится ряд помощников, выполняющих функции координации отдельных служб отдельных функциональных служб. Благодаря такому сочетанию обеспечивается достаточно успешный компромисс между вертикальными и горизонтальными отношениями внутри организации. Дивизионы (филиалы) выделяются на основании одного критерия: или по области деятельности или географически.



Позитив:

- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения в деловом и фоновом окружении;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых организаций

Негатив:

- рост иерархичности, вертикали управления;
- дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- дублирование работ в разных подразделениях

МАТРИЧНАЯ ОСУ

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). При этом руководитель проекта взаимодействует не только с членами проектной группы, но и с работниками соответствующих функциональных служб, которые подчиняются ему в ряде вопросов.



Матричная ОСУ,

ориентированная на продукт



Матричная ОСУ по проектам



Матричные ОСУ:

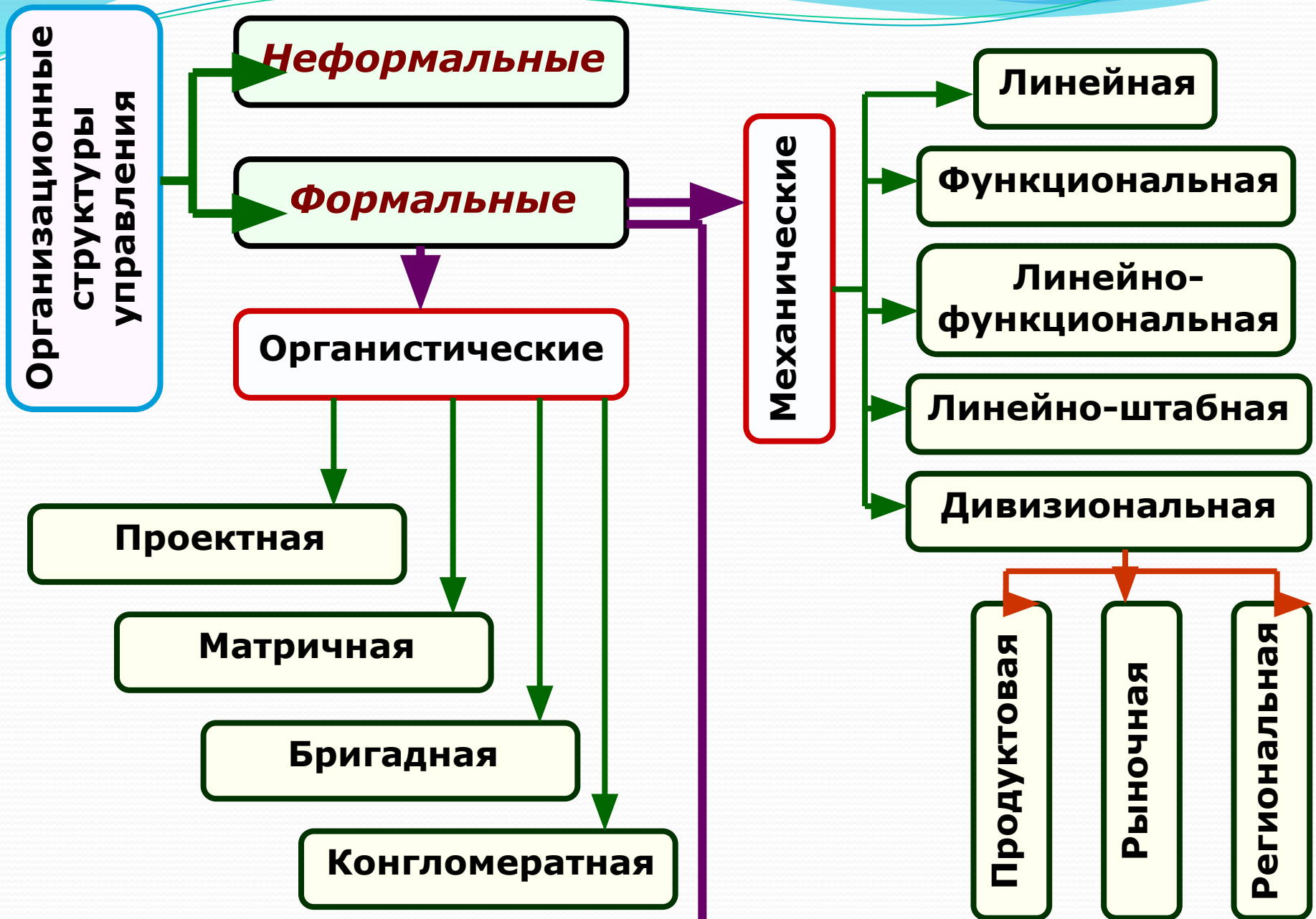
Преимущества:

- - лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- - более эффективное текущее управление;
- - вовлечение руководителей всех уровней;
- - гибкость и оперативность маневрирования ресурсами;
- - усиленная личная ответственность руководителя;
- - возможность применения эффективных методов управления;
- - развитие в работниках навыков в области принятия решений;
- - время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

Недостатки:

- - трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- - возможность нарушения установленных правил и стандартов;
- - трудность приобретения навыков работы в коллективе;
- - возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

Современная классификация ОСУ



(продолжение)

Новые адаптивные

```
graph TD; A[Новые адаптивные] --> B[Эдхократическая]; A --> C[Партисипативная]; A --> D[Клеточно-органическая]; A --> E[Многомерная]; A --> F[Сетевая]; A --> G[Виртуальная];
```

Эдхократическая

Партисипативная

Клеточно-органическая

Многомерная

Сетевая

Виртуальная

Характерные черты адаптивных структур управления



- 1. Решения принимаются на основе обсуждения**
- 2. Основаны на доверии, убеждении, работе на единую цель**
- 3. Определяются стратегией развития организации**
- 4. Обеспечивают творческий подход к работе**
- 5. Работа распределяется по признаку характера проблемы**
- 6. Обеспечивают постоянную готовность к прогрессивным изменениям**



- 1. Сокращение уровней и численности персонала, занятого в управлении**
- 2. Децентрализация и хозяйственная самостоятельность подразделений**
- 3. Создание самостоятельных и кооперированных инновационных фирм**
- 4. Внутреннее свободное предпринимательство**
- 5. Формирование команд по управлению основными процессами**
- 6. Самоорганизация: а (спонтанная); б (целенаправленная)**

Организационные структуры управления в России

Основные типы ОСУ на предприятиях, созданных в советский период

Линейно-функциональная

Дивизиональная

Матричная

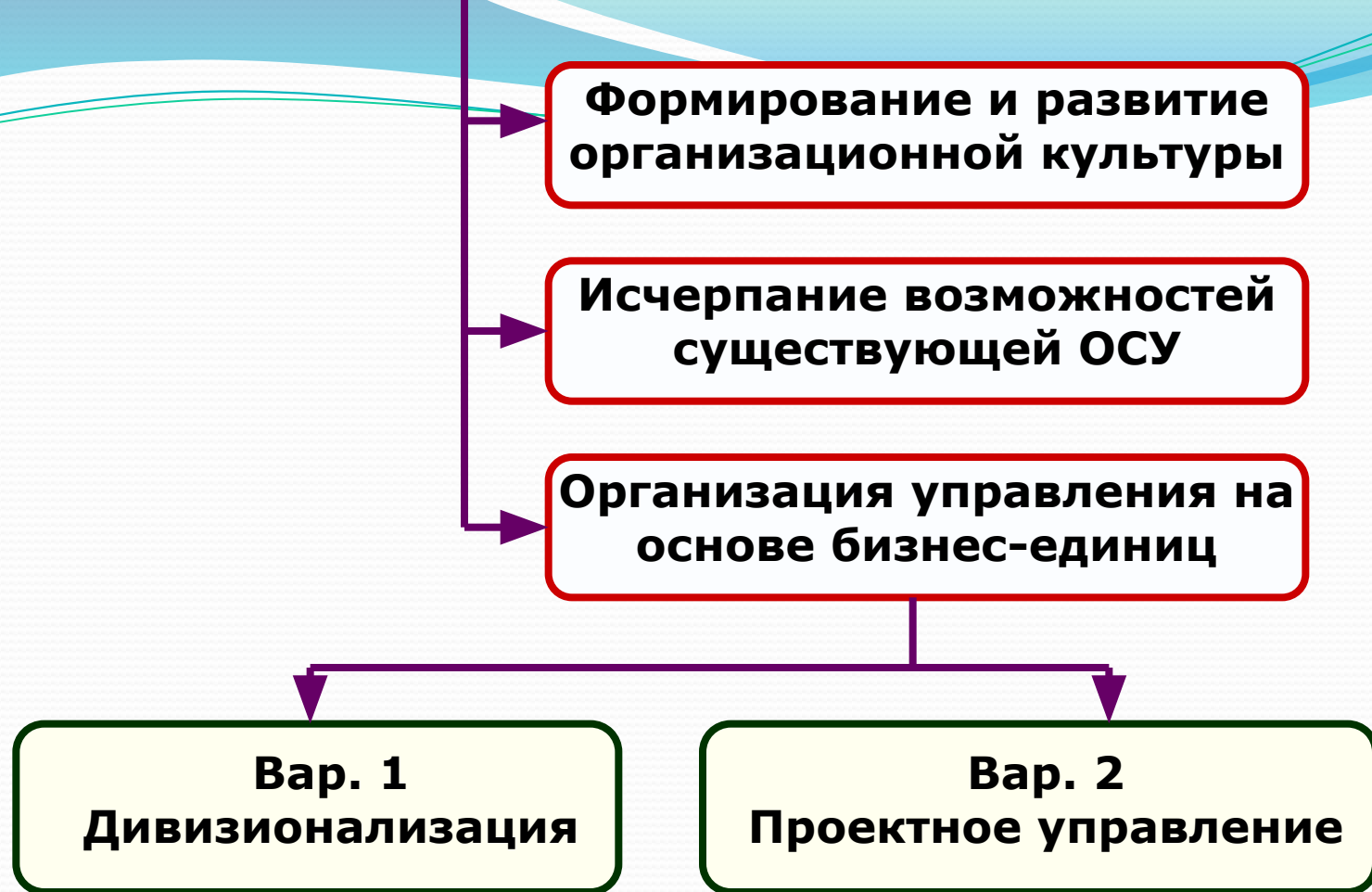
Партисипативная

Этапы эволюции ОСУ на новых предприятиях

Выработка стратегии

**Созидание
(организационный хаос)**

Механизация управления



Вопрос 6. Организационная (корпоративная) культура

Организационная культура - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

Функции культуры:

- Создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы»;
- Обеспечить гармонию коллективных и индивидуальных интересов.

Содержание организационной культуры:

- Осознание себя и своего места в организации;
- Коммуникационная система и язык общения;
- Внешний вид, представления себя на работе;
- Организация питания;
- Осознание времени;
- Взаимоотношения между людьми;
- Ценности и нормы;
- Вера;
- Процесс обучения сотрудников;
- Трудовая этика и мотивирование.

Аспекты организационной культуры:

- Экономическая культура;
- Социальная культура;
- Маркетинговая культура;
- Культуры ориентированные на инновации;
- Культура, тяготеющая к стабилизации;
- Культура, тяготеющая к централизации.

Типы культуры организации (Ч. Хэнди)

- Культура власти
- Культура роли
- Культура заданий
- Культура личности

Культура власти

- Культура, в которой доминирует руководитель организации, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников.
- Действуют неявные, но жесткие кодексы поведения и труда;
- Быстрая реакция на изменения, отсутствуют длительные согласования;
- С ростом организации система принятия решений дает сбой.

Культура роли

- Культура, в которой деятельность сотрудников организации определяется четкими и подробными описаниями должностных обязанностей и другими формальными сигналами, недвусмысленно указывающими на ожидания менеджмента.
- Четкие описания работ и процедур;
- Взаимодействия между отделами; определяются процедурами;
- Положение индивида определяется его властными полномочиями.
- Такой тип культуры адекватен в стабильной предсказуемой среде, особую ценность приобретает наработанный опыт.

Культура заданий

- Основное внимание концентрируется на успешном выполнении поставленных задач или реализации проектов;
- Источником власти является опыт - определенной частью руководит наиболее компетентный сотрудник;
- Продуктивно используются сочетание навыков для достижения общей цели;
- Оценивают друг друга по вкладу который вносят в выполнения задания;
- Повышенная приспособляемость к изменениям внешней среды;
- Характерно для высокотехнологичных организаций;
- Проблематично осуществление контроля, ресурсы используются неэффективно

Культура личности

- Культура в которой на деятельность сотрудников существенно влияют пожелания индивидов-членов организации.
- В центре находится личность, которой призваны служить все структуры или системы.
- Главное удовлетворение «звезд», а не достижение корпоративных целей.

ОРГАНИЗАЦИЯ – функциональное разделение и координация деятельности подчиненных

Суть организации – непосредственное согласование индивидуальных усилий сотрудников и подразделений для достижения целей организации.

Компоненты организации:

- 1. Функциональное разделение труда** – распределить деятельность так, чтобы каждый вносил свой вклад;
- 2. Согласование труда** – организовать индивидуальные усилия персонала;
- 3. Делегирование полномочий** – процесс передачи части прав и полномочий и наделение (не передача) дополнительной ответственностью.

Разделение управленческого труда (S/O)

