

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал БНТУ «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ»

Кафедра «Новые материалы и технологии»

Тропина О.И.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Электронный учебный материал

Учебно-методическое пособие
для слушателей специальности
1-26 01 76 «Управление персоналом»
квалификация «Специалист по управлению персоналом»

*Электронный учебный
материал*

Минск, БНТУ
2017

УДК
ББК
Д

Автор - Тропина О.И.

Рецензент:

Доцент кафедры экономической теории и маркетинга БГТУ, кандидат экономических наук, доцент – Григорцевич С.В.

Учебно-методическое пособие предназначено для слушателей переподготовки и курсов повышения квалификации по дисциплине «Управление персоналом» в ИПК и ПК БНТУ. Материал систематизирован и отображен в схемах, рисунках и таблицах и может быть использован для самостоятельного изучения теоретических основ дисциплины «Управление организацией».

Белорусский национальный технический университет,
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь
Тел. 2964732
E-mail: rectorat@ipk.by
Регистрационный номер № БНТУ/ИПКиПК-01.2017

© БНТУ, 2017
© ИПКиПК БНТУ, 2017
© Тропина О.И., 2017

СОДЕРЖАНИЕ

1. Организация как объект управления.....	4
2. Жизненный цикл организации.....	6
3. Цели организации.....	8
Метод Управление по целям.....	10
4. Миссия и стратегия организации.....	14
5. Системный подход в организации.....	17
6. Понятие и виды организационной структуры управления.....	20
Линейная организационная структура.....	23
Функциональная организационная структура.....	24
Линейно-функциональная организационная структура.....	25
Проектная организационная структура.....	26
Матричная организационная структура.....	27
Дивизионная организационная структура.....	28
Сетевая организационная структура.....	30
Виртуальная организационная структура.....	31
7. Типология организаций.....	32
Организационно-правовые формы организаций.....	35
Хозяйственные организации.....	37
8. Процесс взаимодействия в организации.....	39
9. Организационная культура. Управление организационной культурой.....	41
10. Регулирование и разрешение конфликтов в организации.....	44
Методы регулирования конфликтов.....	47
11. Информационное обеспечение организационной деятельности.....	49
12. Контроль в управлении организацией.....	52
13. Процесс департаментализации и его принципы.....	54
Список рекомендуемой литературы.....	56

Тема 1. Организация как объект управления

Теория организации

наука, изучающая принципы, законы и возникновения организации, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой, и с внешней средой для достижения целей.

Теория организации отвечает на вопросы:

- зачем организации нужны?
- как организации создаются?
- как организации функционируют и изменяются?
- почему члены организаций действуют именно так, а не иначе?

Организация как объект исследования:

- менеджмент,
- экономика,
- социология,
- психология,
- политология
- и другие науки.

Организация

(общий смысл, социальная организация)

способы регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп.

Организация

(узкий смысл)

автономная группа людей, ориентированная на достижение цели, реализация которой требует совместных действий

ОРГАНИЗАЦИЯ

это социальная система, т.е. люди, объединенные в группы, их деятельность интегрирована (*люди работают вместе, сообща*), их действия целенаправленны (*люди имеют цель, намерение*).

Рис.1. Понятие организации как социальной системы

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- определение и детализация целей;
- определение приемов, способов деятельности;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда);
- координация, согласование различных видов деятельности;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

Схема 1. Признаки организации



Наличие цели.

Главный признак организации. Цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития.

Правовой статус.

Характеризует обособленность юридического лица, функционирующего на основе определенной организационно-правовой формы.

Обособленность.

Выражается в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения.

Эти границы могут быть материальными в виде стен или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Саморегулирование.

Возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни.

Организационная культура.

Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

Тема 2. Жизненный цикл организации.

Жизненный цикл организации

Цикл существования организации, разделенный на соответствующие временные отрезки.

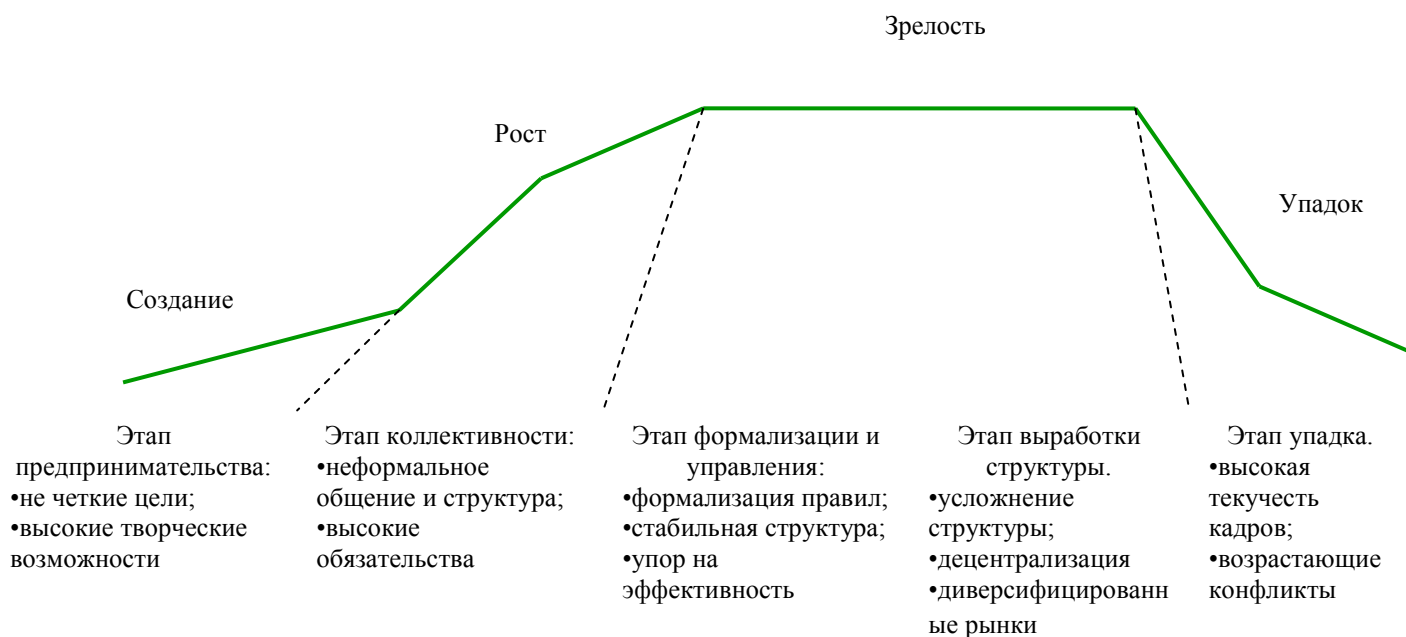


Рис.2. Жизненный цикл организации.

Схема 2. Действия руководителя на каждой стадии

Действия руководителя на каждой стадии

Стадия создания

- изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;
- собрать и оценить информацию о деятельности конкурентов;
- изыскать возможности привлечения дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов.

Стадия роста

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и инновационной деятельностью;
- поиск новых сфер приложения капитала;
- внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т. п.

Стадия зрелости

- систематически следить за поведением конкурентов;
- проанализировать необходимость технического перевооружения производства;
- совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;
- создать условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации.

Стадия упадка

- возможность экономии всех видов ресурсов;
- сосредоточение деятельности компании на направлении, с наибольшей отдачей в кратчайшие сроки;
- изучение возможности слияния с другими компаниями,
- осуществление изменений в организации и методах управления предприятием;
- установление связей с новыми рынками и поставщиками.

Тема 3. Цели организации

Цель

Желаемое состояние объекта в будущем.

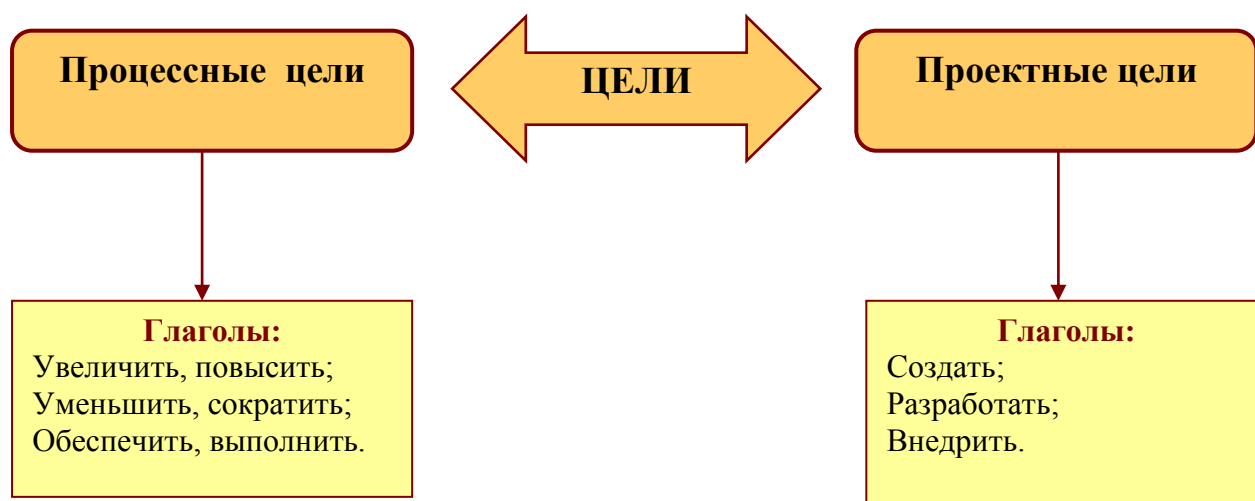
Это предвосхищаемый результат деятельности.

Цели предоставляют несколько возможностей:

- Упорядочить управленческую информацию;
- Проверять достижение на практике;
- Прогнозировать поведение сотрудников;
- Оценивать целесообразность решений еще в процессе их выработки;
- Давать возможность менеджерам анализировать свой опыт и таким образом повышать эффективность текущей работы в будущем.

Схема 3. Направления целей по специфике деятельности

Направления целей по специфике деятельности



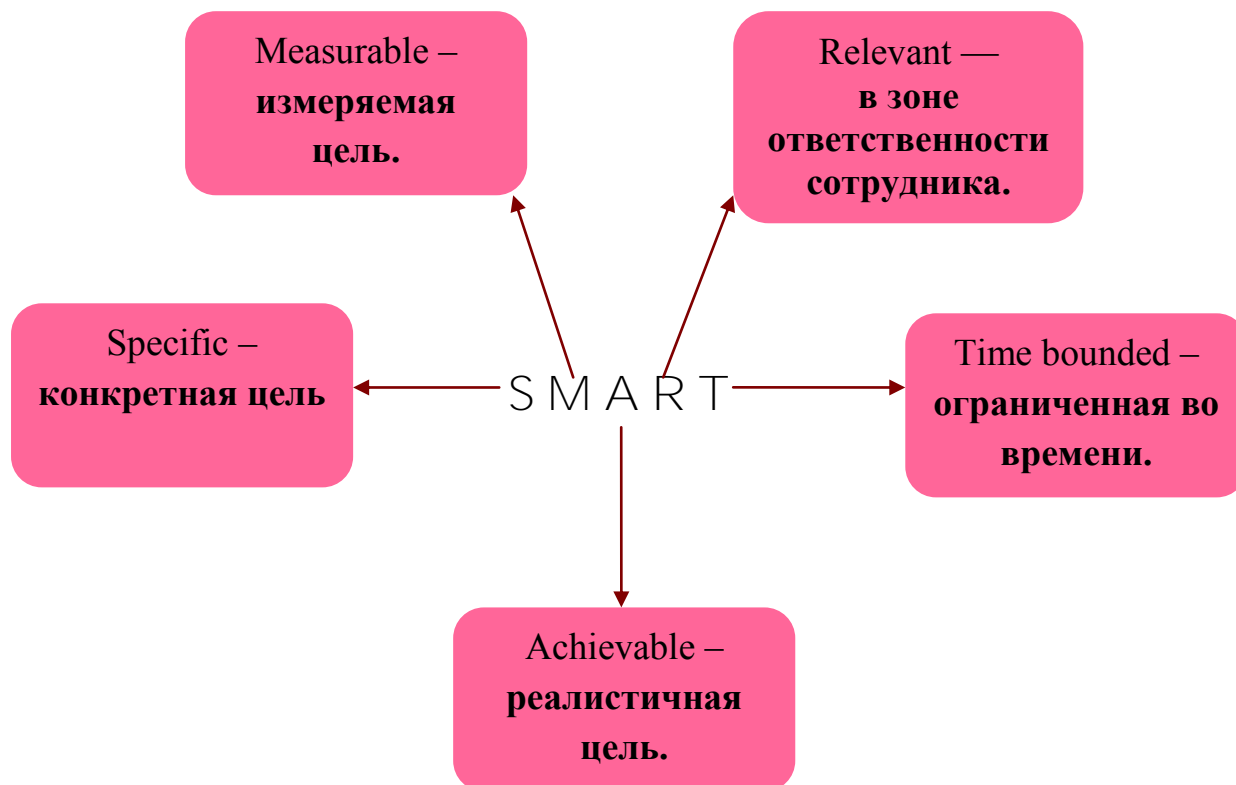
Правила постановки целей (SMART)

SMART

Инструмент постановки целей.

Это принципы целеполагания.

Схема 4. Составные элементы SMART



Если вы не можете измерить цель,
значит ваша цель – **мечта!**

У цели обязательно должен быть **измеритель!**

Схема 5. Виды целей организации



Уровни целей организации (по Г.Саймону)

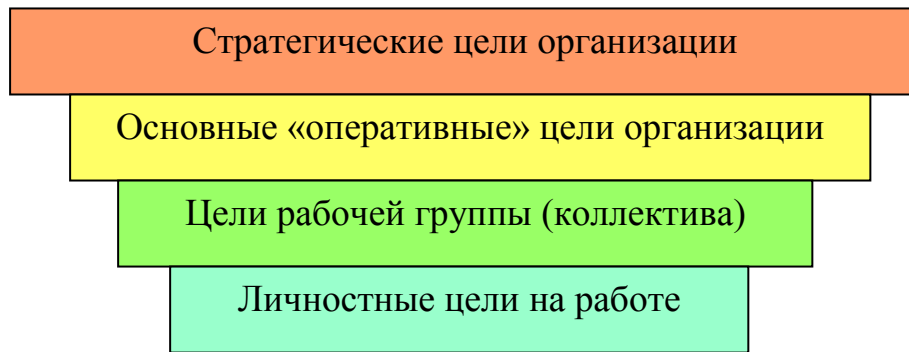


Рис. 3. Уровни целей организации (по Г.Саймону)

Метод Управление по целям
(MBO – management by objectives).

Управление по целям
(Management by Objectives)

Метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения (задач, проектов, мероприятий и т. п.).

Основоположником методики «Управление по целям» является Питер Друкер (Peter Drucker (1909–2005))

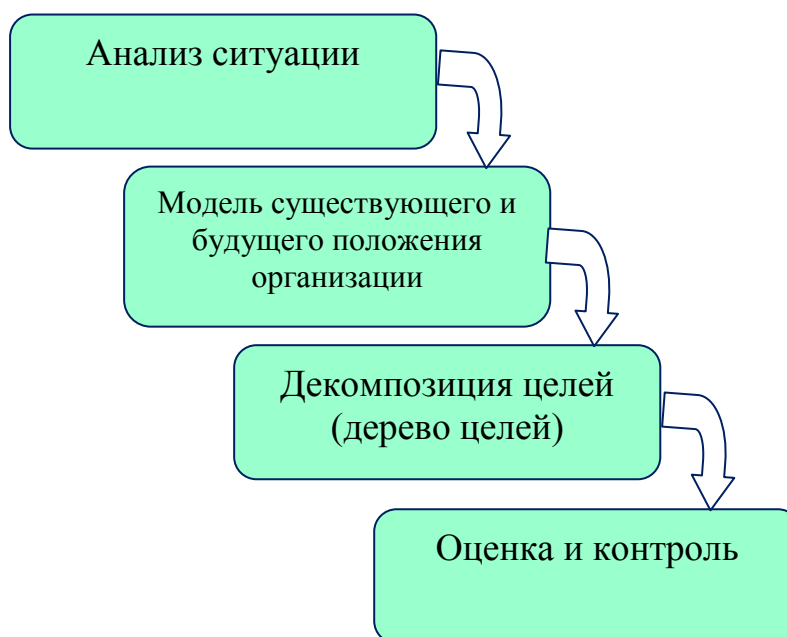


Принципы методики «Управления по целям»

- Цели разрабатываются для организации и для каждого ее сотрудника. Цели сотрудника вытекают из целей организации.
- Цели разрабатываются и от общего к частному («сверху вниз»).
- Процедура разработки целей для сотрудника – это процесс совместного творчества сотрудника и его непосредственного руководителя.
- Персональные цели каждого согласуются между собой на горизонтальном уровне (рядовых сотрудников – в рамках отдела, начальников отделов и управлений – между собой).
- Цели можно использовать в денежном стимулировании персонала.

Схема 6. Алгоритм формирования целей

Алгоритм формирования целей



Что такое ЗАДАЧА?

Задача

То, что нужно выполнить для достижения цели – всякое задание, поручение.

Задача отвечает на вопрос «как сделать?», определяет «План работ» для ее решения.

Схема 7. Отличия цели и задачи.

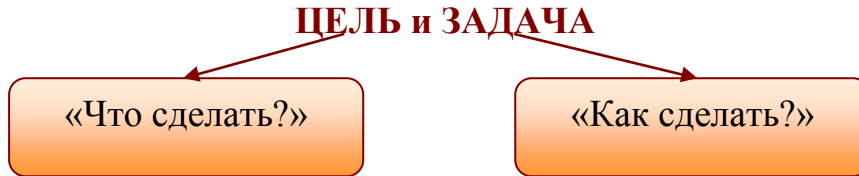


Схема 8. Фрагмент Дерева целей (пример)



Дерево целей создания производства автомобилей (фрагмент)

0	Удовлетворение потребностей населения в комфортной езде в автомобиле
1.	Обеспечение населения автомобилями высокого качества
1.1.	Обеспечение доступного разнообразия выбора автомобилей
1.1.1.	Реконструкция и расширение существующего производства автомобилей
1.1.2.	Создание новых производств автомобилей прогрессивных моделей
1.1.3.	Закупка автомобилей за границей
1.2.	Обеспечение условий для приобретения автомобилей
1.2.1.	Обеспечение доходов населения
1.2.2.	Развитие торговой сети

Дерево целей создания производства автомобилей (фрагмент)

2.	Обеспечение качественной эксплуатации автомобилей
2.1.	Обеспечение качественного обслуживания
2.1.1.	Расширение существующей системы сервисного обслуживания
2.1.2.	Создание новой системы сервисного обслуживания
2.2.	Создание условий для индивидуального обслуживания автомобилей
2.2.1.	Обеспечение населения запасными частями
2.2.2.	Создание системы комфортного хранения автомобилей
2.2.3.	

Дерево целей создания производства автомобилей (фрагмент)

3.	Обеспечение безопасности вождения автомобиля
3.1.	Обеспечение качественного обслуживания автомобиля
3.1.1.	Расширение существующей системы сервисного обслуживания
3.1.2.	Создание новой системы сервисного обслуживания
3.2.	Обеспечение безопасности движения
3.2.1.	Создание системы дорог, отвечающей требованиям скоростной и безопасной езды
3.2.2.	Формирование культуры вождения и движения



Тема 4. Миссия и стратегия организации.

Миссия (в широком смысле)

Констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации обычно действует продолжительное время и меняется редко.

Миссия (в узком смысле)

Сформулированное утверждение причины и смысла существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Определяет статус фирмы, дает направления для формулировки путей ее развития, конкретизирует масштабы деятельности фирмы, вид продукции, тип рынка.

Миссия должна быть выражена в простых определениях и в удобной форме для восприятия, письменно изложена и широко известна персоналу предприятия.

Вопросы миссии

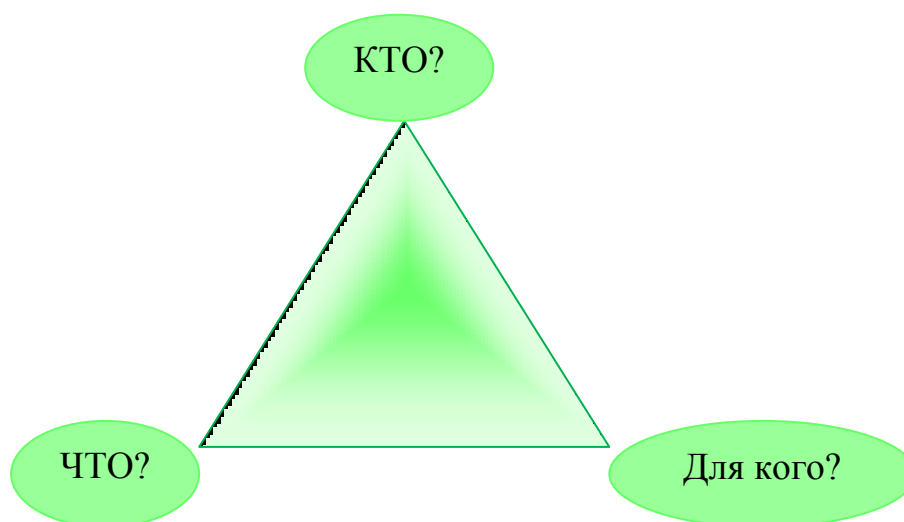


Рис. 4. Вопросы миссии

ПРИМЕРЫ МИССИЙ

Диснейленд – «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».

Google – «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

Facebook – «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».

МТС – «Дать каждому клиенту уверенность, помочь ему раскрыть свой потенциал и двигаться на встречу новым перспективам. МТС – это источник возможностей».

Velkom – «Вместе с нашими клиентами мы движемся вперед, чтобы делать жизнь людей лучше, предлагая передовые услуги связи».

Керамин-Столица Инвест – «Дарить людям наслаждение от нахождения у себя дома, помогая создавать уютные интерьеры».

СТРАТЕГИЯ

Стратегия

Совокупность рациональных приемов достижения целей в условиях нестабильности внешней среды. Отвечает на вопрос, каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей.

Стратегия – это 5 «П»

- План действий;
- Прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- Порядок действий;
- Позиция в окружающей среде;
- Перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

При определении стратегии руководство сталкивается со следующими основными вопросами:

- ✓ какой бизнес *прекратить*
- ✓ какой бизнес *продолжить*
- ✓ в какой бизнес *перейти*
- ✓ с каким бизнесом *объединиться*

Схема 9. Пять элементов при формировании стратегии

Организация может формировать свою стратегию, меняя только пять элементов:



Таблица 1. Эталонные стратегии

Стратегии концентрированного роста	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегия усиления позиции с уже освоенным продуктом на уже освоенном рынке (за счет маркетинговых усилий) ✓ Стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта ✓ Стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке
Стратегии интегрированного роста	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками) ✓ Стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьютерами и торговыми организациями)
Стратегии диверсифицированного роста	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегия центрированной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на существующей базе старого производства; оно остается в центре бизнеса) ✓ Стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на уже освоенном рынке) ✓ Стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; это самая сложная стратегия развития)
Стратегии сокращения	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегия ликвидации бизнеса ✓ Стратегия “сбора урожая” (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся продуктов) ✓ Стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися) ✓ Стратегия сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат)

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет *комбинированную* стратегию.

Тема 5. Системный подход в организации.

Система

Целое, составленное из частей соединение.

Это множество элементов, находящихся в связях друг с другом, образующих некое единство, целостность.

Любая система выступает элементом системы более высокого порядка.

Схема 10. Основное свойство системы.

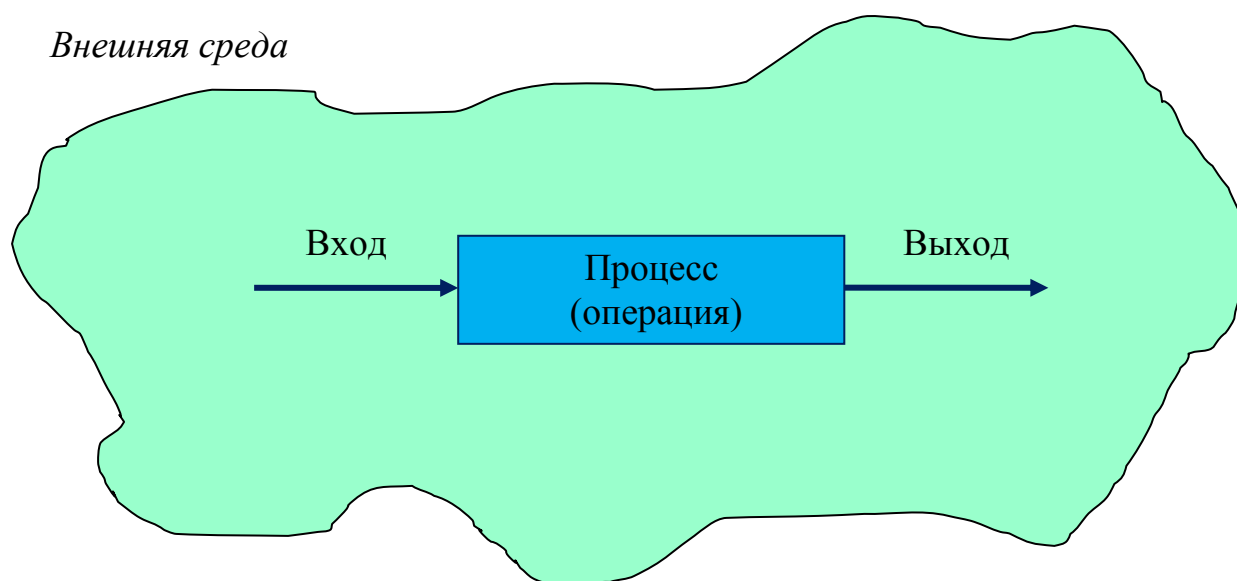


Рис.5. Элементарная система

Составляющие части системы:

- ✓ **Вход** – воздействие внешней среды на систему;
- ✓ **Выход** – воздействие системы на внешнюю среду;
- ✓ **Процесс** – функционирование системы, преобразование входа в выход;
- ✓ **Внешняя среда** – множество не входящих в систему объектов.

Таблица 2. Принципы системного подхода

Структурность	возможность описания системы через установление связей и отношений ее элементов
Целостность	характеристика самой системы не сводится к сумме характеристик составляющих ее элементов
Иерархичность	соподчиненность элементов

Основные понятия системного подхода:

- Цель
- Элементы
- Связи элементов
- Структура
- Состояние системы
- Функционирование
- Организация
- Управляющее воздействие
- Результат

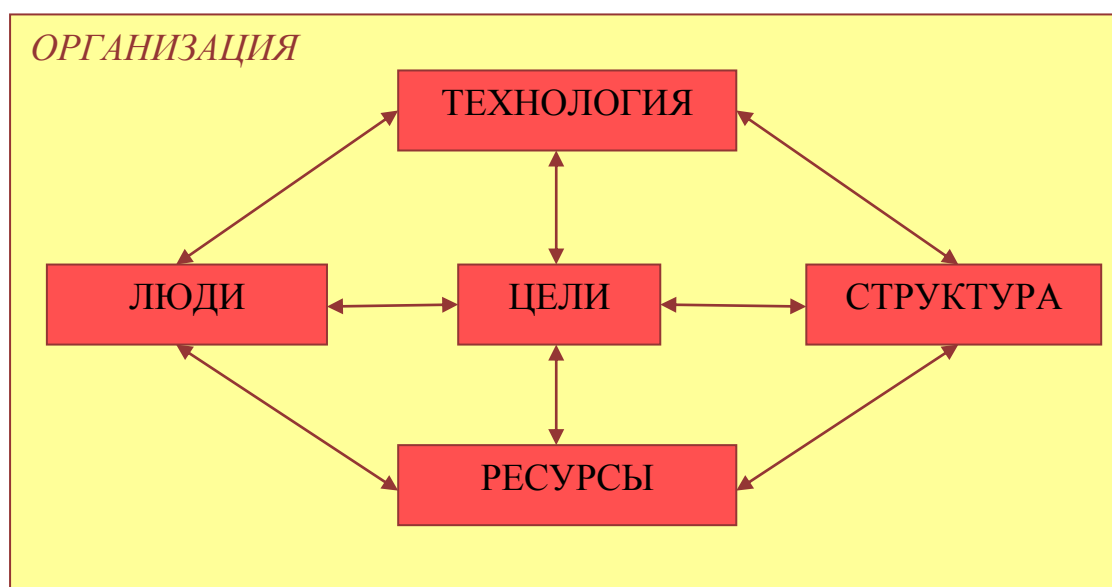
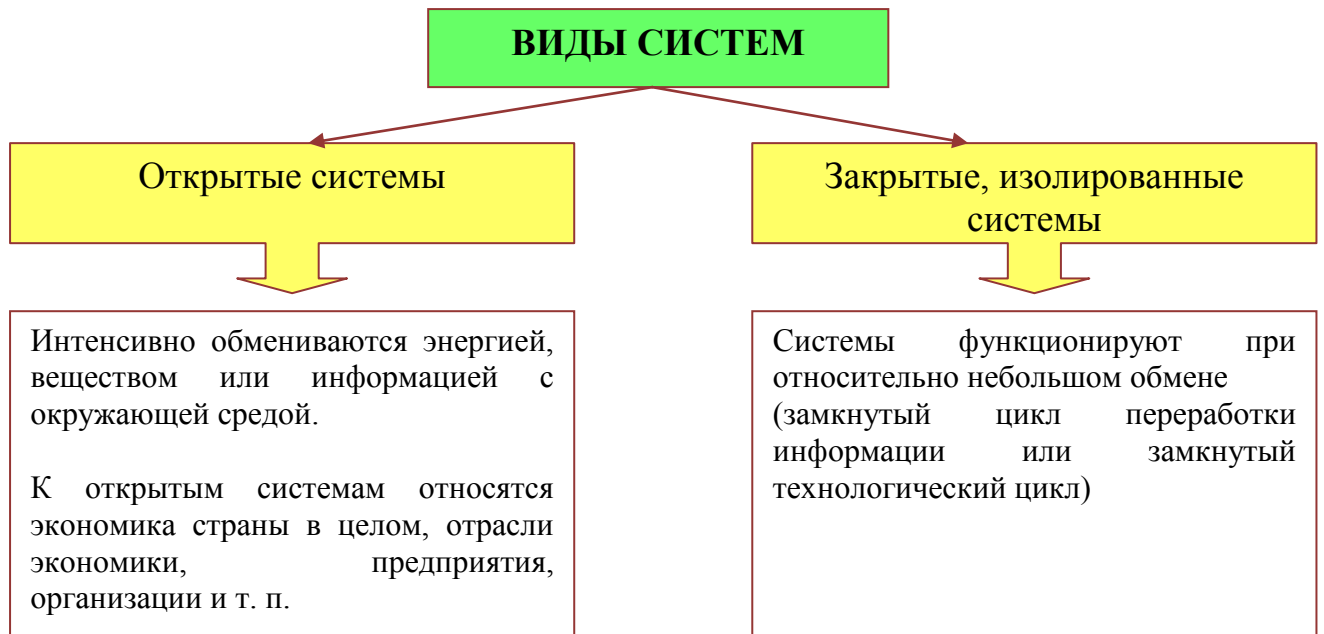


Рис. 6. Организация как система.

**Особенность:**

система может быть открытой или закрытой для вещества, энергии или информации в отдельности.

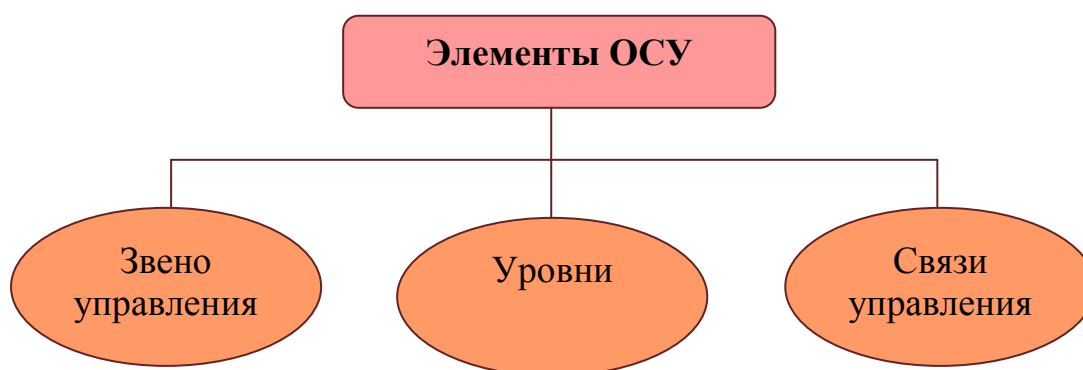
Тема 6. Понятие и виды организационной структуры управления.

Организационная структура управления (ОСУ)

Совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей

Это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Схема 12. Элементы ОСУ (организационной структуры управления)



Звено управления	Обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления.
Уровни	Совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в иерархии управления организацией.
Связи управления	Форма взаимодействия элементов системы управления.

Свойства ОСУ

1. ОСУ выражает определенную субординацию органов управления, отношения власти и подчиненности. Закрепляется юридически нормативными актами, положениями, уставами.

2. ОСУ выражают технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур.

3. ОСУ связывают структуру и функции управления. Т.е. никакие управленческие действия в производственной системе не должны исходить от элементов, находящихся вне ее оргструктуры управления.

4. ОСУ осуществляют интеграцию вертикального и горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда

Таблица 3. Требования разработки ОСУ

Направленность на достижение целей.	Поскольку цели являются главной характеристикой любой организации, структура управления должна способствовать их достижению. Это обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач, сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к целям вышестоящего уровня, рационального разделения и кооперации труда между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.
Перспективность	Выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера; необходима работа над определением стратегии, связанной с будущим развитием производства и управления. С этой целью в организационной структуре необходимо предусмотреть блок перспективного, стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления.
Способность к развитию	Необходимость развития оргструктуры объясняется тенденцией постоянного совершенствования производства, изменением внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе управления. В этих условиях организационная структура должна быть достаточно эластичной, способной к восприятию корректирующих воздействий. На практике это может достигаться с помощью создания временных целевых групп (подразделений), службы развития и т.п.
Согласование интересов	В силу глубокого разделения труда, приведшего к обеспечению подразделений, появляется множественность и противоречивость интересов участников процесса управления. Противоречия могут быть не только между цехами, но и внутри одного коллектива, между поставщиком и потребителем продукции и т.п.

Индивидуализация	Каждое предприятие уникально в том смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, оборудования, формальными и неформальными управленческими связями и многими другими чертами. Поэтому разработка и осуществление мер по совершенствованию оргструктуры должны вытекать из ее особенностей. В связи с этим всякого рода типовые рекомендации могут быть использованы лишь как ориентировочные данные.
Экономичность	Организационная структура должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, повышению производительности труда управленческих работников при выполнении ими необходимых функций. Экономичность может достигаться с помощью различных мероприятий, в том числе созданием подразделений, в функции которого входило бы проведение анализа действующей оргструктуры, функционального и иерархического разделения труда, организации процессов управления и т.п.

Виды организационных структур

- 1) Линейная организационная структура.
- 2) Функциональная организационная структура.
- 3) Линейно-функциональная организационная структура.
- 4) Проектная организационная структура.
- 5) Матричная организационная структура.
- 6) Дивизионная организационная структура.
- 7) Сетевая организационная структура.
- 8) Виртуальная организационная структура.

Линейная организационная структура

Линейная структура - подчинение всех работников единой воле руководителя.

Эти структуры характеризуются четким единоначалием — каждый руководитель, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу.

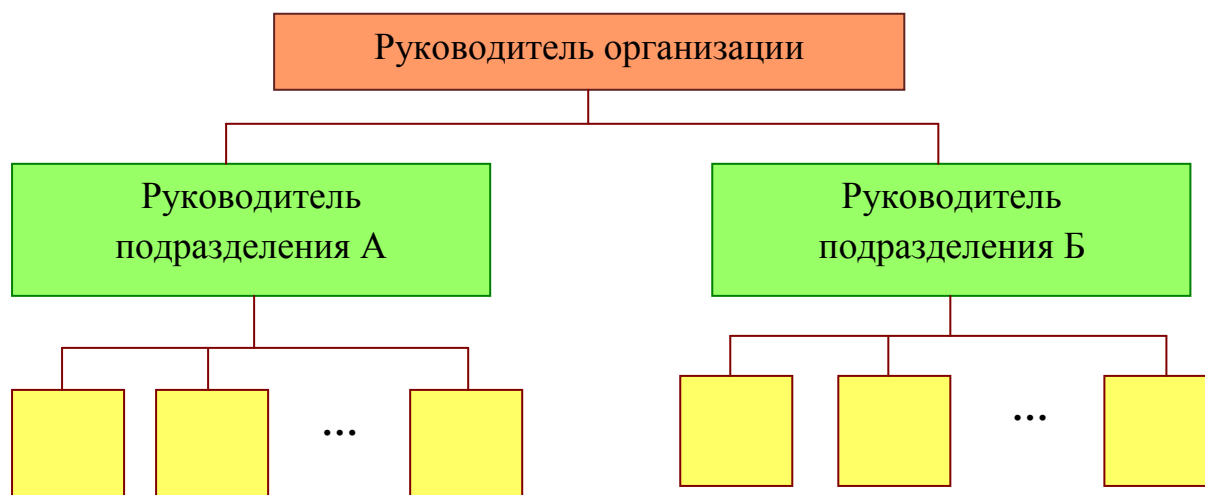


Рис.7. Линейная организационная структура управления

Таблица 4. Преимущества и недостатки линейной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
1) относительная простота подбора руководителей каждого из уровней управления; 2) оперативность принятия и реализация управленческих решений; 3) относительная простота реализации функций управления.	1) разобщенность горизонтальных связей в производственных системах; 2) возможность излишней жесткости в управлении; 3) при большом числе уровней управления (больше четырех) удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений; 4) ограниченная пригодность в условиях диверсификации производства.

Функциональная организационная структура

Реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями, предусматривает подчинение каждого линейного подразделения нижнего уровня нескольким руководителям вышестоящего уровня, реализующих функции управления.

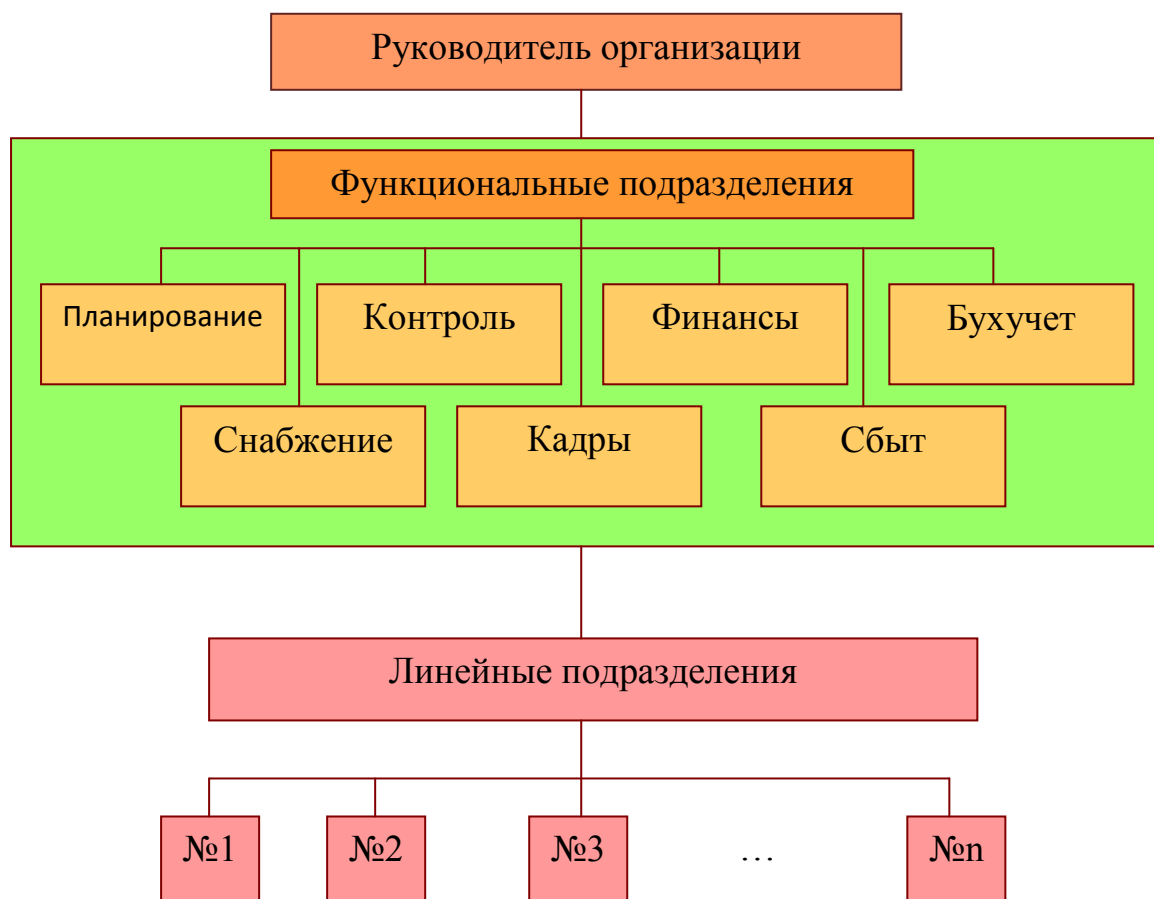


Рис.8. Функциональная организационная структура

Таблица 5. Преимущества и недостатки функциональной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
1) Дифференциация и специализация функций управления; 2) Повышение уровня управленческого профессионализма; 3) Централизация стратегических решений и децентрализация оперативных решений	1) Сложный механизм координации деятельности отдельных подразделений; 2) Сложность разделения власти (множественность подчиненности); 3) Возрастание значимости менеджеров

Линейно-функциональная организационная структура

Предусматривает наличие при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений.

Реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, рационального сочетание централизации и децентрализации.

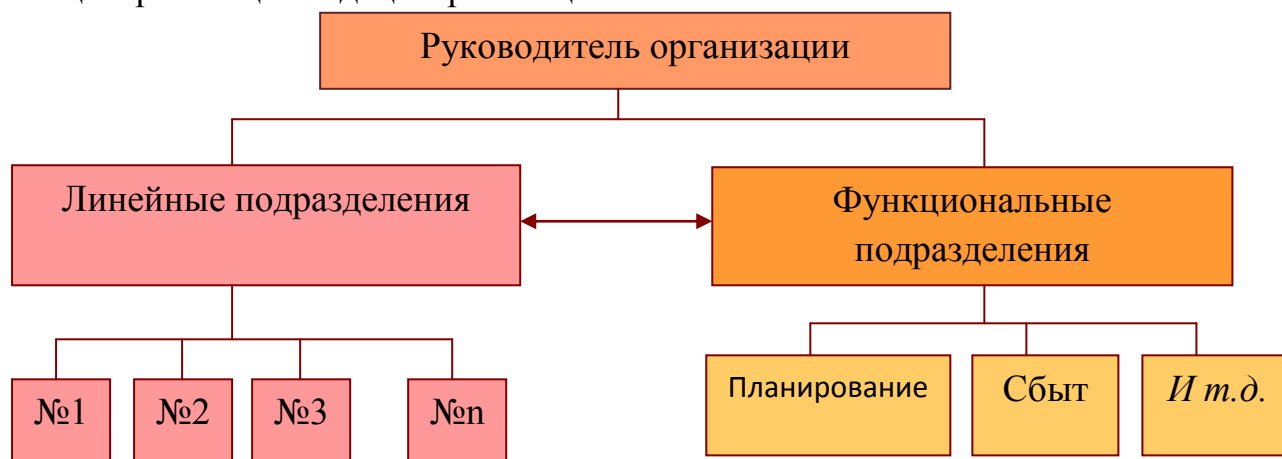


Рис. 9. Линейно-функциональная организационная структура

Таблица 6. Преимущества и недостатки линейно-функциональной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
1) высокий уровень специализации управленческой деятельности в определенных, конкретных сферах, что обеспечивает высокое качество принимаемых управленческих решений; 2) максимальная адаптация к разнообразным требованиям и условиям диверсификации производства; 3) относительная простота подбора руководителей для управления специализированными сферами управленческой деятельности.	1) нарушение принципа единоначалия; 2) трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечения их комплексности; 3) сложность подбора руководителей высших уровней управления.

Проектная организационная структура

Временная структура управления, создаваемая для решения конкретной задачи

Сбор команды самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества, не выходя за рамки установленной сметы.

Когда проект завершен, команда распускается.

Все члены проектной группы подчиняются только руководителю проекта.

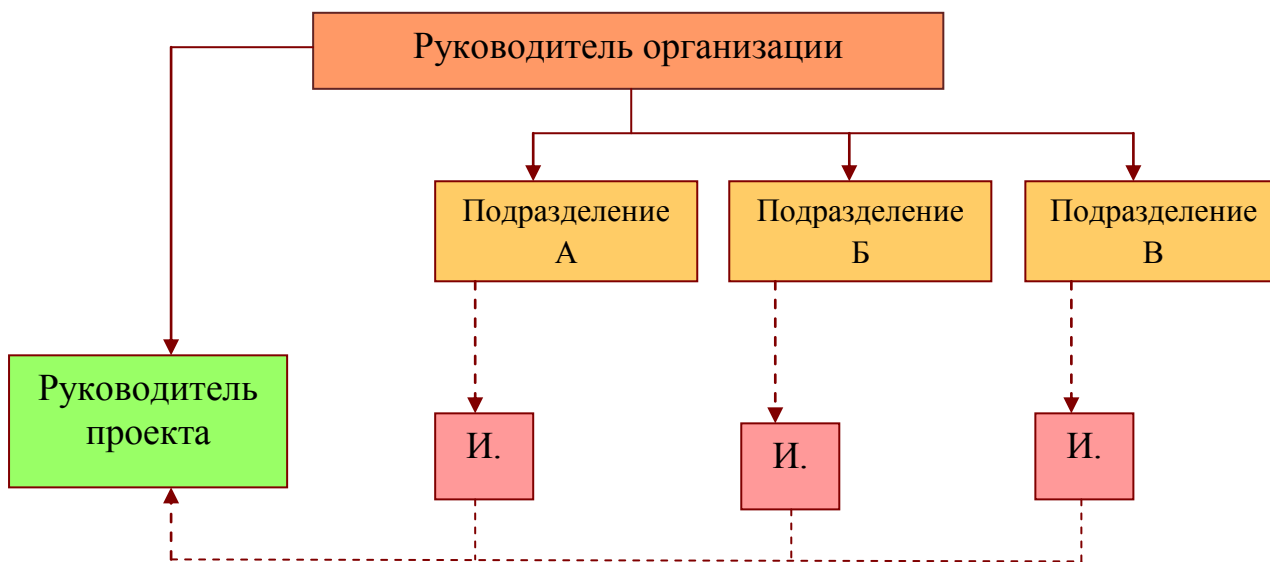


Рис.10. Проектная организационная структура

Таблица 7. Преимущества и недостатки проектной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
Используется, когда надо произвести быстрые и глубокие изменения в области техники, технологии, продукции, управления.	1) Возможна психологическая несовместимость работников временных проектных групп, 2) Возрастает нагрузка на остальных работников отделов и подразделений;

Матричная организационная структура

Реализует принцип множественности подчинения, когда структурные подразделения производственно-хозяйственной системы распределяются между руководителями проектов с сохранением общей подчиненности вышестоящему руководителю.

Члены проектной организации подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям линейных подразделений, в которых они работают постоянно.

Исполнители остаются на своих местах, а работы по проектам включаются в планы соответствующих подразделений.

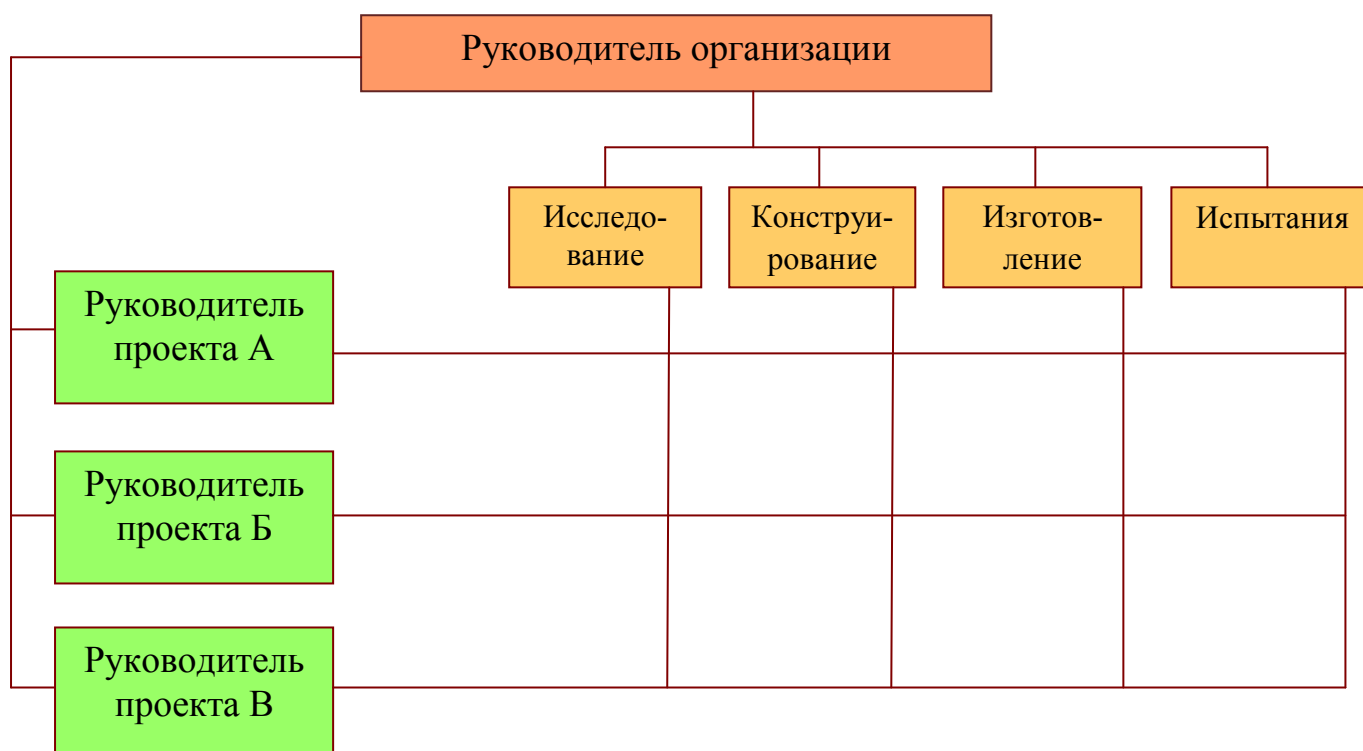


Рис. 11. Матричная организационная структура

Таблица 8. Преимущества и недостатки матричной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
1) Высокая степень адаптации; 2) Максимально полное использование знаний и информационных ресурсов; 3) Динамичность управления.	1) Сложное разделение власти и подчиненности; 2) Конкуренция за ресурсы; 3) Высокий уровень организационной сложности;

Дивизионная организационная структура

Division – подразделение. Была разработана специалистами крупнейших фирм «Проктер энд Гэмбл» и «Дженерал Моторс».

Ключевыми фигурами в управлении становятся управляющие производственными отделениями.

Критерии:

- по видам выпускаемой продукции;
- по ориентации на группы потребителей;
- по обслуживаемым территориям.

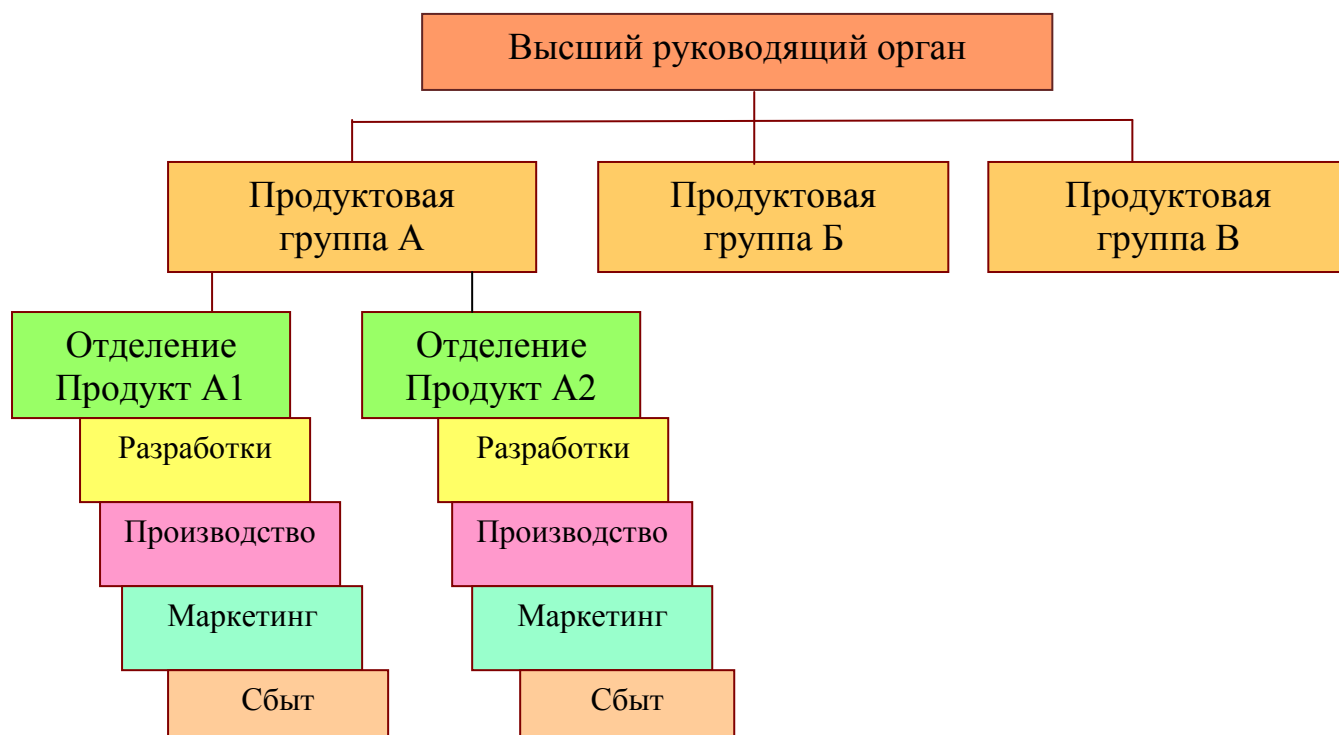


Рис. 12. Дивизионная ОСУ ориентированная на продукт

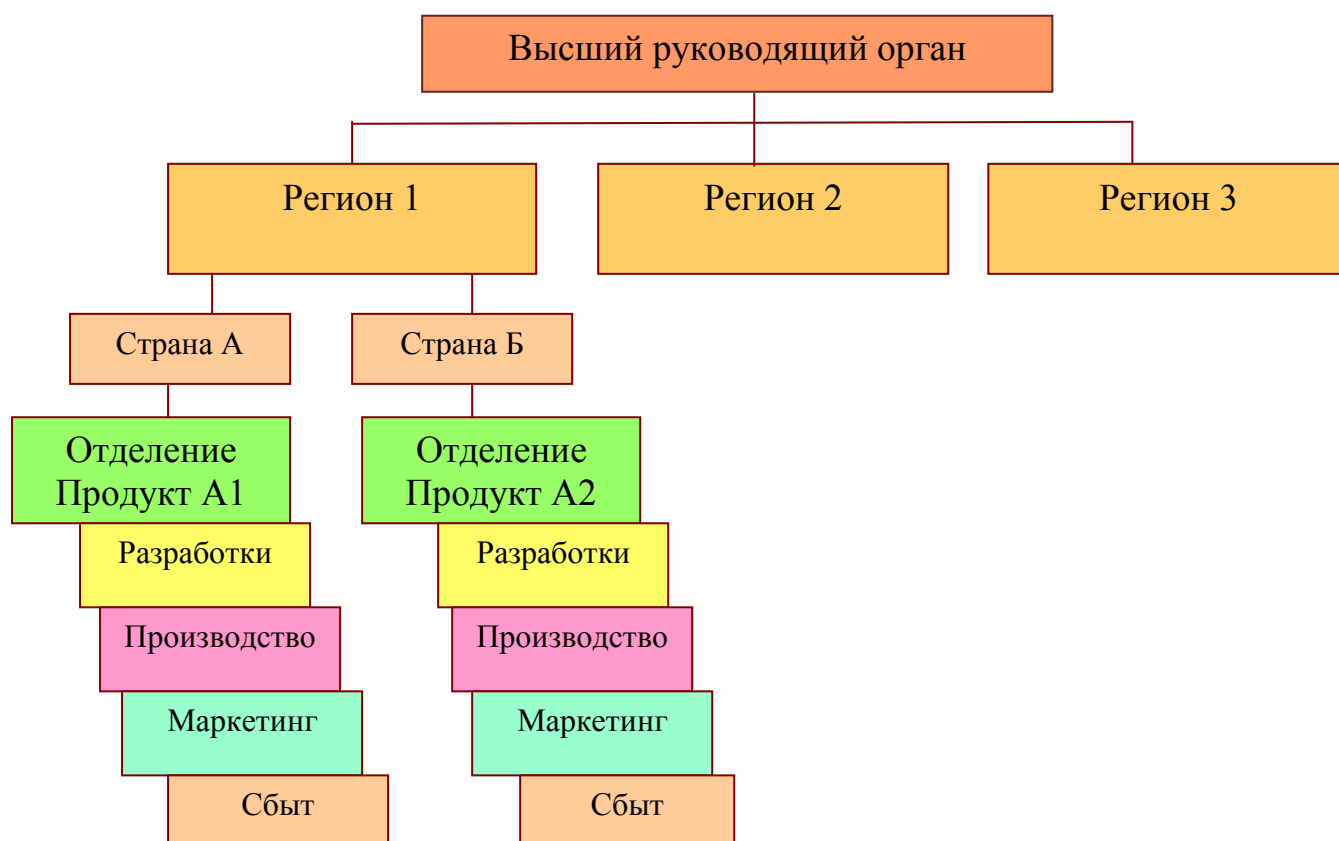


Рис. 13. Дивизионная ОСУ ориентированная на регион

Таблица 9. Преимущества и недостатки дивизионной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
1) расширение прав подразделений, которое повышает быстроту реакции на изменение состояний внешней среды, 2) ответственность линейных руководителей за получение доходов, 3) широкая децентрализация и делегирование полномочий.	1) возникают трудности с распределением общеорганизационных расходов и перераспределением ресурсов. 2) могут возникнуть противоречия между головным офисом и подразделениями.

Сетевая организационная структура

Это гибридное решение, объединяющее преимущества и дивизионной (*адаптивность*), и матричной (*единое управление по основным функциям*) структур.

Обязательное условие сети – централизованное руководство, централизованные функциональные структурные подразделения по ключевым вопросам деятельности.

Признаки объединения в сети:

- брэнд,
- фирменный стиль,
- информационная система,
- поставщики,
- ассортимент товаров,
- программы обучения персонала, и т.д.

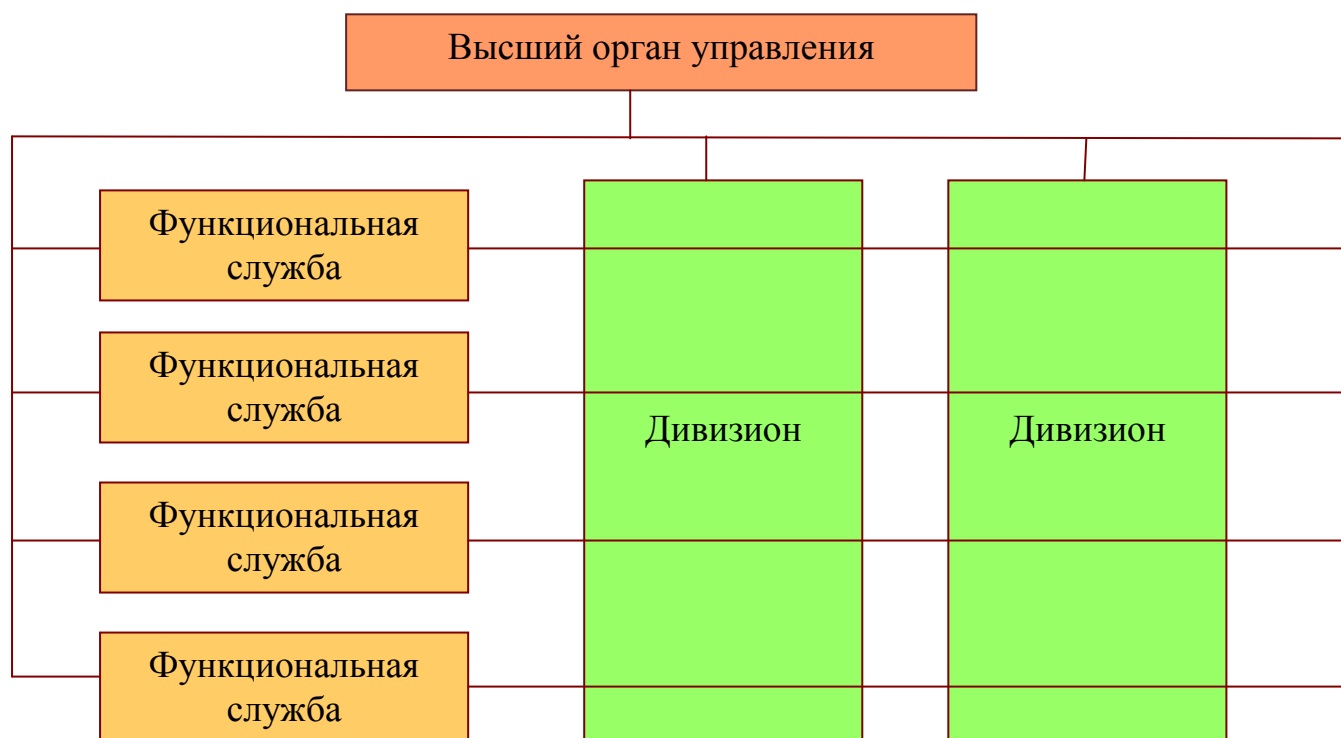


Рис.14. Сетевая организационная структура

Условия для возникновения сетевых компаний:

- любой человек или группа лиц могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
- любой человек или группа лиц умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
- любой человек, группа лиц или общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Таблица 10. Преимущества и недостатки сетевой ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ✓ быстрая реакция на изменение конъюнктуры; ✓ концентрация деятельности компании на уникальных процессах; ✓ существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов; ✓ привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров.

Виртуальная организационная структура

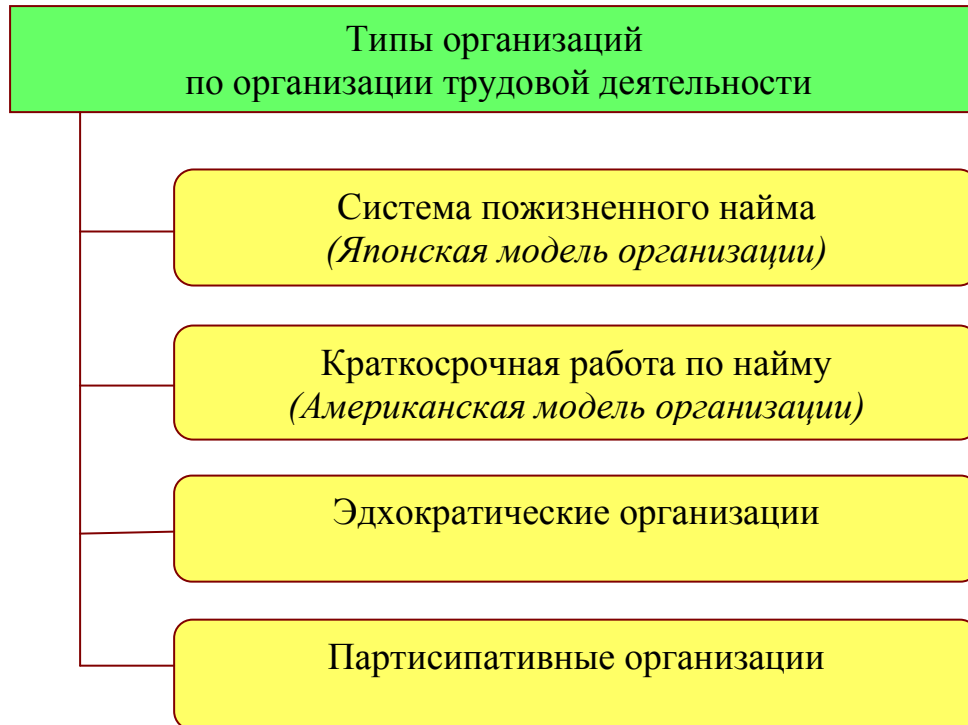
- Строится на временном взаимодействии нескольких независимых функциональных партнеров, которые управляют проектированием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий.
- Ключевой признак – работа в удаленном режиме всех звеньев бизнес-цепи, координирующаяся с помощью современных средств телекоммуникаций.
- Члены виртуальной команды обмениваются информацией и принимают коллегиальные решения в режиме он-лайн. При этом в сферу делового сотрудничества включены как внутренние ресурсы компании, так и внешние (в том числе поставщики и потребители).

Таблица 11. Преимущества и недостатки виртуальной ОСУ

«+» Преимущества	«-» Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1) гибкость предпринимательской организации; 2) увеличение производительности труда работ; 3) снижение административных затрат; 4) оперативное решение возникающих вопросов; 5) применение телекоммуникационных технологий позволяет собрать команду лучших специалистов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Психологические особенности руководителей (контроль снижается, остается только координирующая функция); 2) Общение без личного контакт; мультинациональная компания; 3) Уровень компетентности лидеров и членов команды.

Тема 7. Типология организаций.

Схема 13. Типы организаций по организации трудовой деятельности



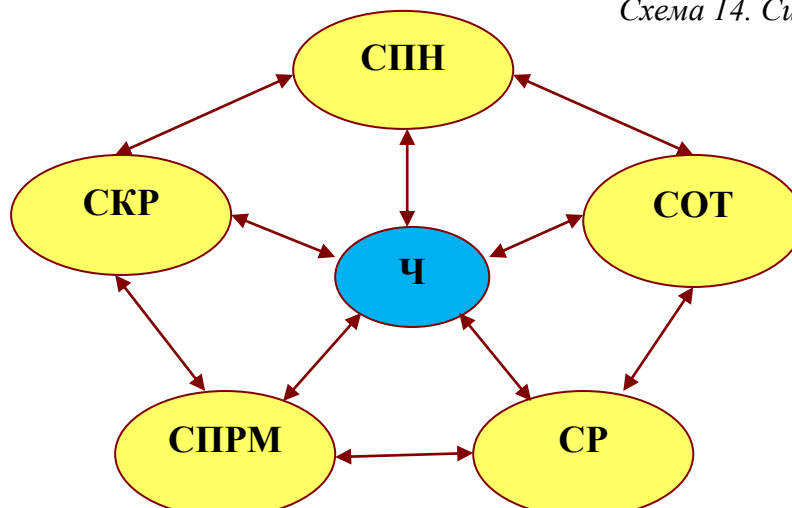
Система пожизненного найма

(Японская модель организации)

Комплексная система трудовых отношений, состоящая из «пяти великих систем»:

- *система пожизненного найма,
- *система кадровой ротации,
- *система оплаты труда,
- *система репутаций,
- *система подготовки на рабочем месте .

Схема 14. Система пожизненного найма



СПН - система пожизненного найма

Юридического оформления пожизненного найма нет, и речь идет только о джентльменском соглашении между работодателем и наемным работником, смысл его состоит в том, что работник материально заинтересован, трудится на данном предприятии и пожизненно связать с ним свою судьбу.

СКР - система кадровой ротации

Работник через каждые 2-3 года перемещается по горизонтали и вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок.

Ротация проводится, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают с низкоквалифицированных рабочих мест.

СОТ - система оплаты труда

- Чем дольше человек работает в организации, тем заработок у него становится выше (зависимость от стажа и возраста работника)
- Чем выше квалификация, тем выше заработок
- Чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработок
- Зависимость окладов (для служащих) от результатов работы всего предприятия
- Периодично 2-3 раза в год выплачиваются премии (бонусы), их размер зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия
- Премии на конец года выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуального заработка
- Единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточно ощутимый размер
- Существует реальная возможность для работников брать кредиты у своего предприятия
- Реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти, других обстоятельств).

СПРМ - система подготовки на рабочем месте

Это система профессионального образования и повышения квалификации на рабочем месте.

СР - система репутаций

На каждого работника составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки.

Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует к повышению квалификации, более быстрому перемещению по служебной лестнице, переквалификации и повышению заработка.

Краткосрочная работа по найму

(Американская модель организации)

- Фирма рассматривается как «закрытая система».
- Цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени.
- Основой стратегии является непрерывный рост и углубление производства.
- Решающее значение имеет контроль всех видов деятельности.

Характеристики американской модели организации:

- ✓ Оплата по индивидуальным результатам работы
- ✓ Формальный контроль
- ✓ Четкое описание рабочего задания
- ✓ Индивидуальная ответственность
- ✓ Задание определяется должностью
- ✓ Акцент на эффективность и результаты
- ✓ Специальные программы повышения квалификации
- ✓ Вербовка новых выпускников и более зрелых сотрудников

Эдхократические организации

Эдхократические организации

это организации, использующие *высокую* степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

Эдхократия

Это стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются *самими* исполнителями.

Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проекты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий.

Характеристики эдхократической организации:

- Преобладание неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вовсе отсутствует.
- Отношения носят неформальный характер.
- Нет жесткой привязки человека к какой-то одной работе.
- Принятие решений, власть, система вознаграждения строятся экспертными методами.
- Риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса.
- Контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый контроль

Партисипативные организации

Партисипативные организации

это организации, использующие участие работников в управлении

В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников.

Работники могут:

- Участвовать в *принятии решений*
- Участвовать в *установлении целей*
- Участвовать в *решении проблем* организации

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Схема 15. Типы организаций

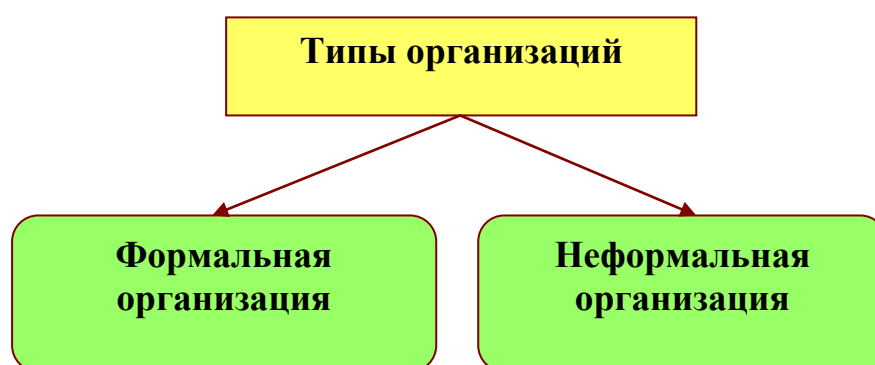
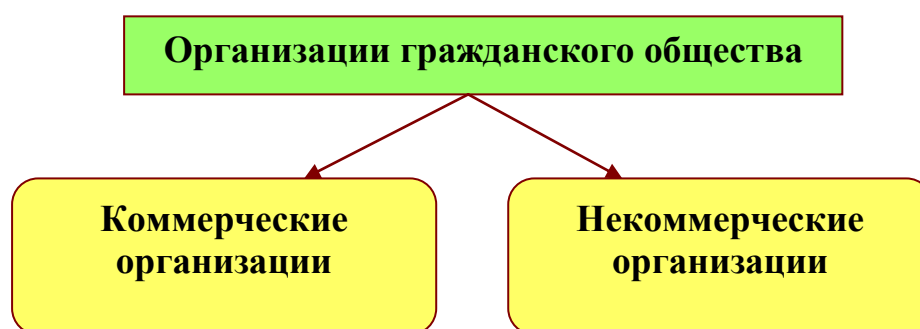


Таблица 12. Формальная и неформальная организации

Формальная организация	<p>Характеризуется узаконенной системой норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации.</p> <p>Главный <u>признак</u> формальной организации - это заданность, запрограммированность и определенность организационных норм и действий.</p> <p>Формальные организации - <u>зарегистрированные в установленном порядке организации</u>, которые выступают как юридические или неюридические лица.</p> <p>Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами - законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.</p>
-------------------------------	--

Неформальная организация	<p>Это система непредписанных социальных ролей, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают спонтанно в ходе ежедневных взаимодействий.</p> <p>Это система, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.</p> <p>Неформальные организации не регистрируются в государственном органе.</p> <p>Они создаются на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и др.</p> <p>Опора неформального лидера - признание его группой.</p>
---------------------------------	---

Схема №16 Организации гражданского общества



Коммерческие организации

Коммерческие организации создаются для осуществления предпринимательской деятельности.

Коммерческие организации определяются ГК РФ как организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности.

Коммерческие организации подразделяются:

- ✓ По характеру деятельности.
- ✓ По характеру собственности.
- ✓ По правовому положению.
- ✓ По масштабам и сфере деятельности.
- ✓ По принадлежности капитала и контролю.

Некоммерческие организации

Это организация, основной целью которой является удовлетворение общественных потребностей и использование получаемой прибыли на свое развитие.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и

иных нематериальных потребностей граждан.

Формы некоммерческих организаций:

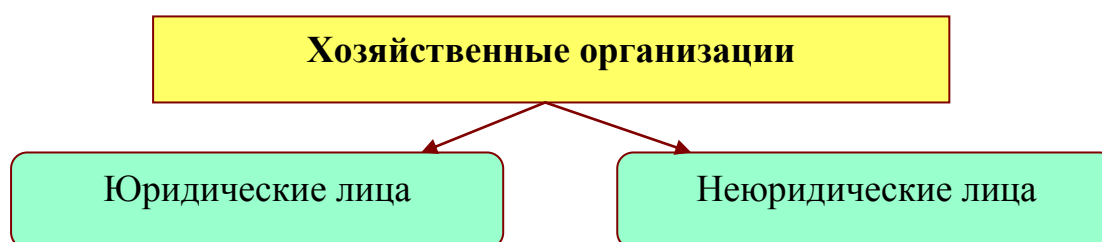
- общественные организации (объединения);
- религиозные организации (объединения);
- благотворительные и иные фонды;
- объединения юридических лиц (союзов и ассоциаций);
- автономная некоммерческая организация и некоммерческое партнерство;
- товарищество собственников жилья;
- торгово-промышленные палаты;
- коллеги адвокатов и др.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Хозяйственные организации

организации, создаваемые для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организаций среде.

Схема №17 Виды хозяйственных организаций



Юридические лица

Юридическим лицом признается организация, которая:

- 1) зарегистрирована в установленном порядке;
- 2) имеет расчетный счет в банке;
- 3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- 4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- 5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- 6) выполняет возложенные обязанности;
- 7) имеет самостоятельный баланс или смету;
- 8) может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридические лица

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Тема 8. Процесс взаимодействия в организации.

Взаимодействие в организации осуществляется посредством:

- Полномочий
- Делегирования (передачи) ответственности
- Делегирования (передачи) власти
- Согласований и консультаций, советов
- Принципа единоначалия

Полномочия

права и возможности использования власти.

Власть

возможность влиять на поведение других людей.

Власть можно осуществлять:

- На основе **приказов, распоряжений, правил, процедур**, не противоречащих действующему законодательству (законная власть);
- На основе **вознаграждения**;
- На основе **принуждения и страха**;
- На основе **убеждения и обоснования** действовать именно так;
- На основе **личного участия и примера**;
- На основе **экспертных советов и решений**, консультаций;
- На основе **веры** (разумной, например, в достижение цели, или слепой, на основе религиозных чувств человека);
- На основе **традиций** (традиция кровной мести, мусульманские традиции и т.д.);
- На основе **харизмы** (личных внешних и внутренних качеств человека, помогающих ему осуществлять эффективное влияние на других).

Взаимодействия в организации могут проводиться:

- *по нисходящей* – с высшего уровня управления на низший (приказы, указания, инструкции и т.д.)
- *по восходящей* - с низшего на высший (сообщения о поломках, проблемах и т.д.)
- *по горизонтали* – коммуникации и на одном уровне иерархии управления.

Структура обмена информацией

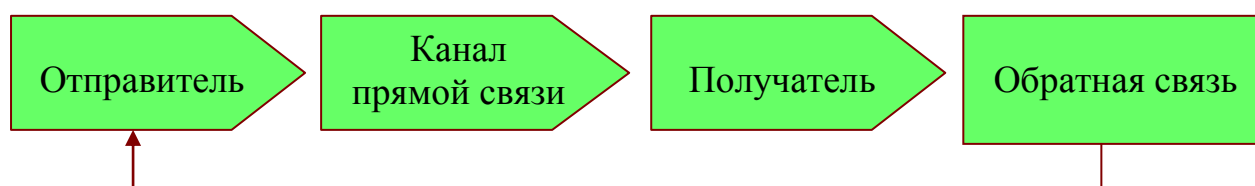


Рис. 15. Структура обмена информацией

Разделение труда

Специализация, когда каждый человек выполняет свою особую деятельность.

Специализация функций определяется принятой технологией производства и содержанием работ.

Распределение власти**Власть**

Узаконенная позиция внутри организации, обычно включает право командовать, исполнять, принимать решения и расходовать ресурсы.

Делегирование

это процесс, посредством которого руководитель передает задания и власть подчиненным, которые принимают на себя ответственность за эти виды деятельности.

Матрица делегирования полномочий*Схема 18. Матрица Эйзенхауэра*

ВАЖНО	1	2
	-Неотложные задачи -Разрешение кризисов	-Планирование новых проектов -Налаживание отношений -Стратегическое планирование
НЕ ВАЖНО	3	4
	-Общественная деятельность -Некоторые совещания	-Рутинная работа -Некоторые письма -Некоторые телефонные звонки -Развлечения
	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕ СРОЧНЫЕ ДЕЛА

Тема 9. Организационная культура. Управление организационной культурой.

Организационная культура

это сложная композиция ценностей, видений, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации.

Уровни организационной культуры

- **Поверхностный** (то, что можно воспринимать через известные пять чувств)
- **Подповерхностный** (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации)
- **Глубинный** (это скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения)

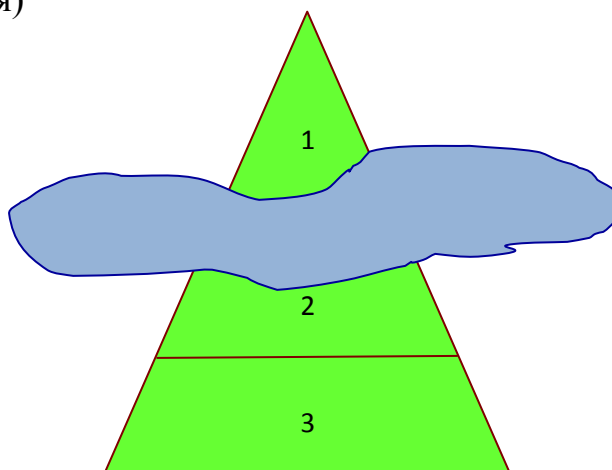
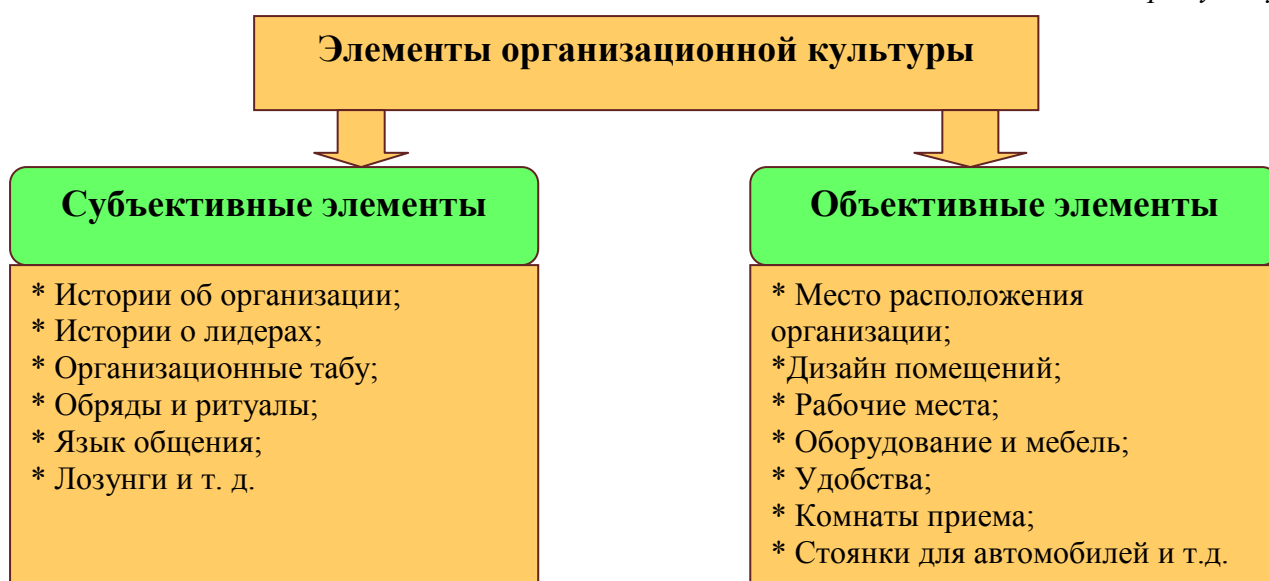


Рис. 16. Уровни организационной культуры

Схема 19. Элементы орг.культуры



Влияние Организационной культуры зависит:

- От *масштаба атрибутов* культуры (много, мало);
- От *разделяемости основных ее атрибутов* членами организации;
- От *ясности приоритетов атрибутов* культуры (что главное, что второстепеннее)

Таблица 13. Управление организационной культурой (ОК)

<p>Формирование ОК</p>	<p>На формирование ОК влияют:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Культура общества (народа), внутри которого организация функционирует ➤ Культура руководства высшего звена управления организацией ➤ Напористость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии <p><i>Решить проблему внешней адаптации:</i> *выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей; *разработка системы контроля и воздействия на индивидов.</p> <p><i>Решить проблему внутренней интеграции:</i> *выбрать подходящие методы коммуникаций; *правильно распределить полномочия и власть; *наладить личностные отношения; *выработать систему наградений и наказаний; *выработать идеологию и веру в успех дела.</p>
<p>Поддержание ОК</p>	<p>Система оценки и контроля за деятельностью членов организации. Способы реагирования на ситуации через установление ролей и обучение персонала. Кадровая работа (найм, обучение, переобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации и т.д.). Соблюдение ритуалов, обрядов, традиций.</p>
<p>Изменение ОК</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ОК может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот) ➤ ОК может не привести к изменению поведения членов организации ➤ Поведение членов организации может измениться без изменения ОК ➤ Может измениться поведение членов организации и ОК одновременно

Адаптация к изменениям ОК:

- Использовать систему вознаграждений;
- Использовать систему обучения;
- Использовать систему социализации.

Тема 10. Регулирование и разрешение конфликтов в организации.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Схема 20. Структура конфликта

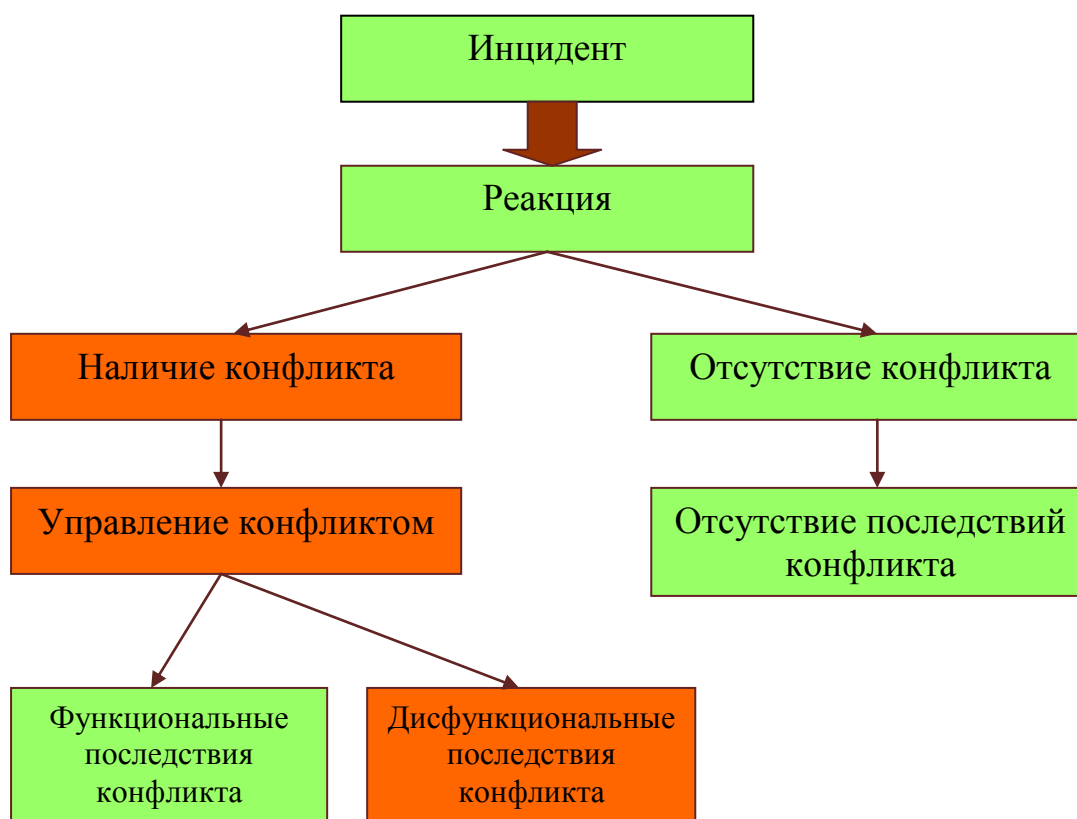


Схема 21. Особенности функционального и дисфункционального конфликтов



Виды конфликтов

Схема 22. Виды конфликтов

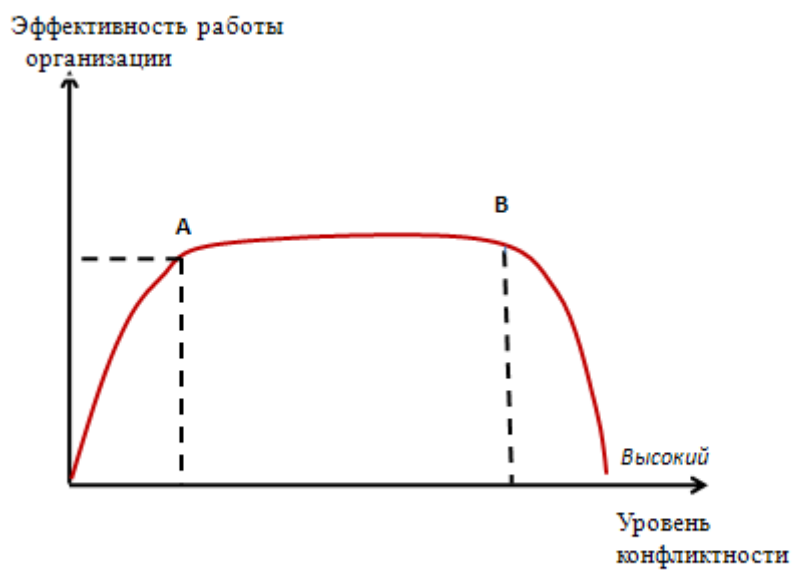
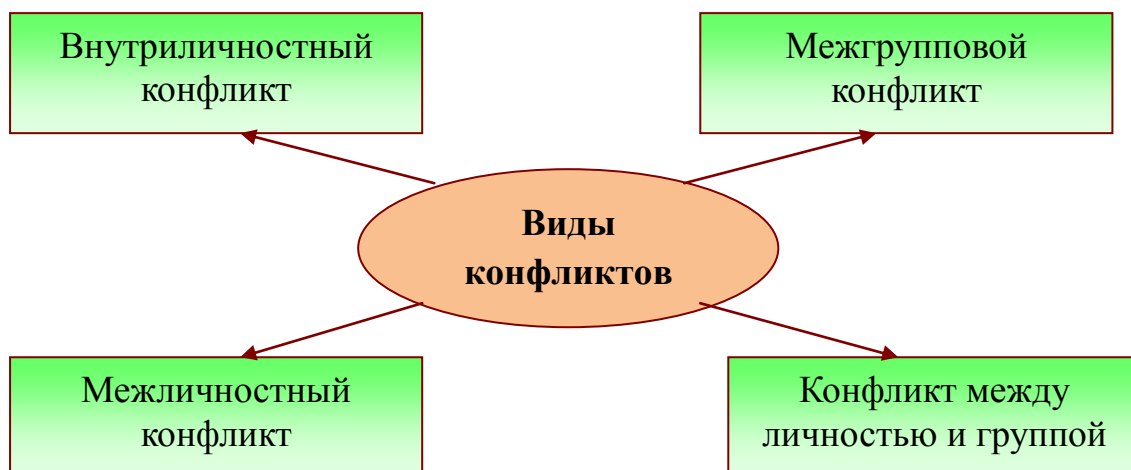
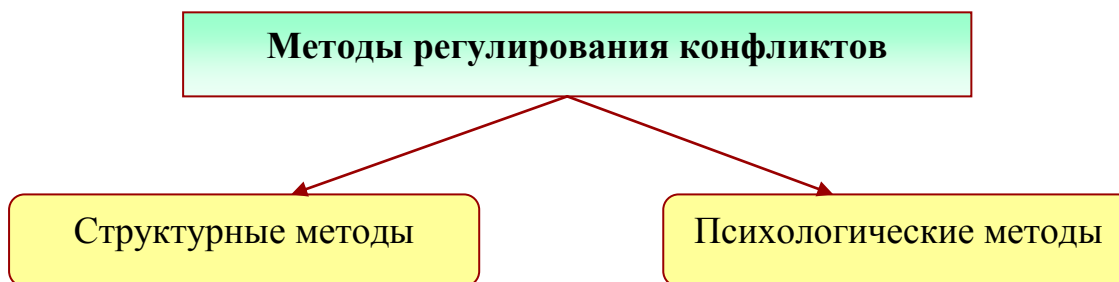


Рис. 17. Зависимость уровня конфликтности от эффективности работы организации

Причины конфликтов:

- ✓ неправильное или несправедливое распределение ресурсов;
- ✓ различие целей;
- ✓ плохо структурированные (не ясные, не четко поставленные) задачи;
- ✓ различные представления и ценности членов коллектива и групп;
- ✓ различия в манерах и стилях поведения и руководства;
- ✓ возрастные проблемы (“проблема отцов и детей”);
- ✓ половые проблемы;
- ✓ этнические и межнациональные проблемы;
- ✓ проблемы различного уровня образования и культуры;
- ✓ плохая коммуникация в организации;
- ✓ неправильная ориентация руководителей (на задачи или на человека);
- ✓ организационные факторы (недогрузка или перегрузка в работе).

Схема 23. Методы регулирования конфликтов



Структурные методы:

- *приказы, распоряжения, директивы* и т.д.;
- *методы “разведения”* участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда;
- *методы “страхования”* от конфликтов (через создание резервных запасов финансовых средств и материальных средств);
- *методы объединения* участников конфликта;
- *методы с использованием интеграционных механизмов* (антикризисных комитетов, введения заместителей, кураторов, координаторов и т.д.).

Психологические методы:

- *Принуждение* – взять конфликт под контроль, подавляя «противника» по праву начальника;
- *Сотрудничество и решение проблемы* – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения;
- *Уклонение (избегание)* – не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий; не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями;
- *Сглаживание* – не выпускать наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности;
- *Компромисс* – удовлетворенность тем, что доступно. Согласие во избежание ссоры.

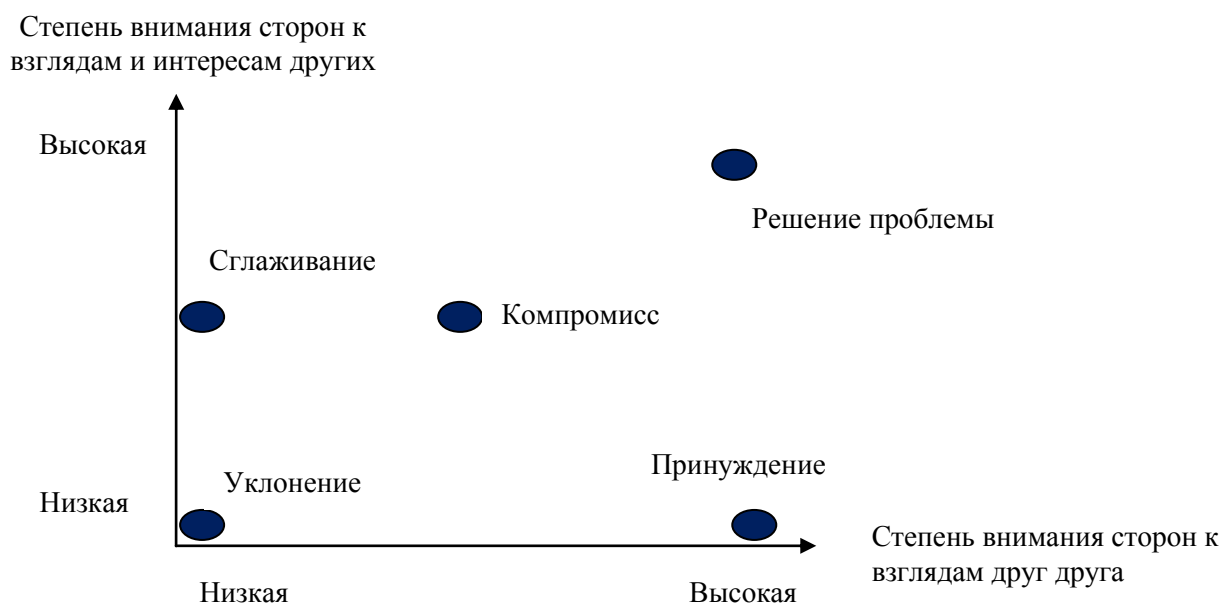


Рис.18 Психологические методы разрешения конфликтов

Методы преодоления сопротивлений:

- ✓ образование, переквалификация, переподготовка сотрудников;
- ✓ привлечение работников к непосредственному участию в организации перемен;
- ✓ эмоциональная и психологическая поддержка;
- ✓ “покупка” работников с помощью материальных стимулов;
- ✓ переговоры (обоснование необходимости поиска компромисса);
- ✓ кооптация (предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли во введении новшеств);
- ✓ маневрирование (выборочное использование информации для своей пользы);
- ✓ принуждение (угроза лишить работы, продвижения по службе, снижения заработка);
- ✓ увольнение работника.

Тема 11. Информационное обеспечение организационной деятельности.

Информация - Это новые сведения, которые переданы, восприняты, поняты и оценены как полезные для решения тех или иных задач.

Информация (в менеджменте) = «явные знания», т.е. знания, которыми люди могут свободно обмениваться с помощью слов или других способов общения (изображений, звуков, жестов).

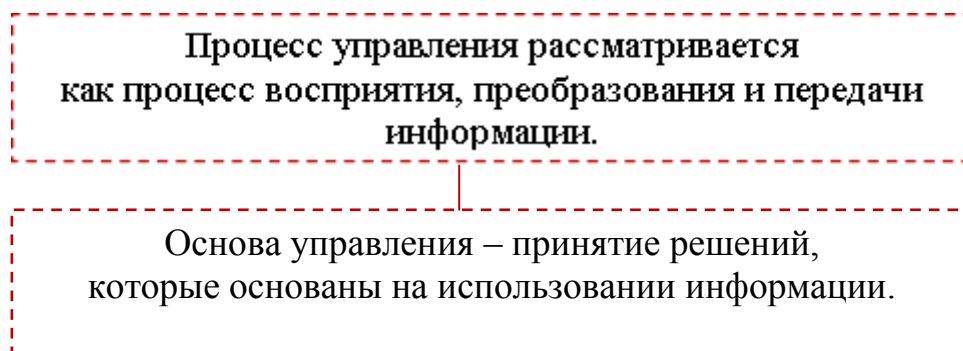


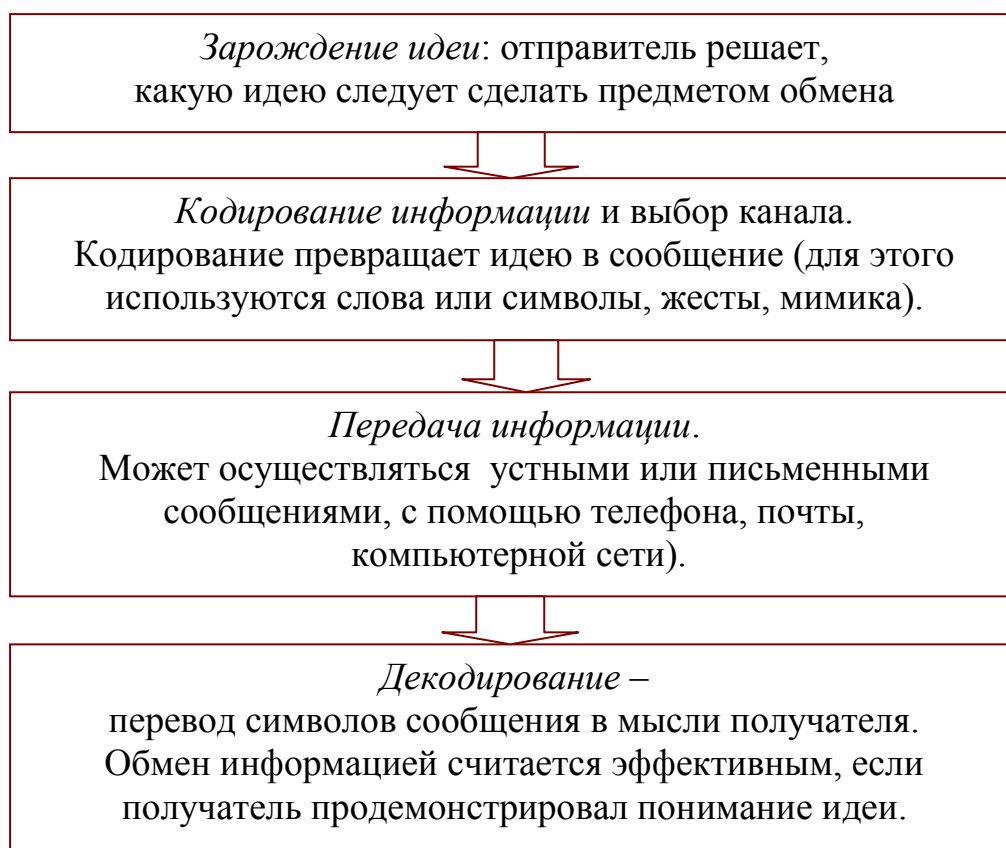
Рис. 19. Связь управления и информации

Критерии результативности информации в управлении:

- количество (полнота) информации;
- релевантность (содержательная значимость);
- точность (недвусмысленность) информации;
- надежность (гарантия правильности, отсутствие синтаксических и технических ошибок);
- понятность (кодирование в одной системе, отсутствие семантических ошибок);
- актуальность (своевременность представления, скорость передачи);
- гибкость (приспособленность к различным способам передачи).

Этапы процесса обмена информацией

Схема 24. Этапы процесса обмена информацией



Базовые элементы коммуникационного процесса.

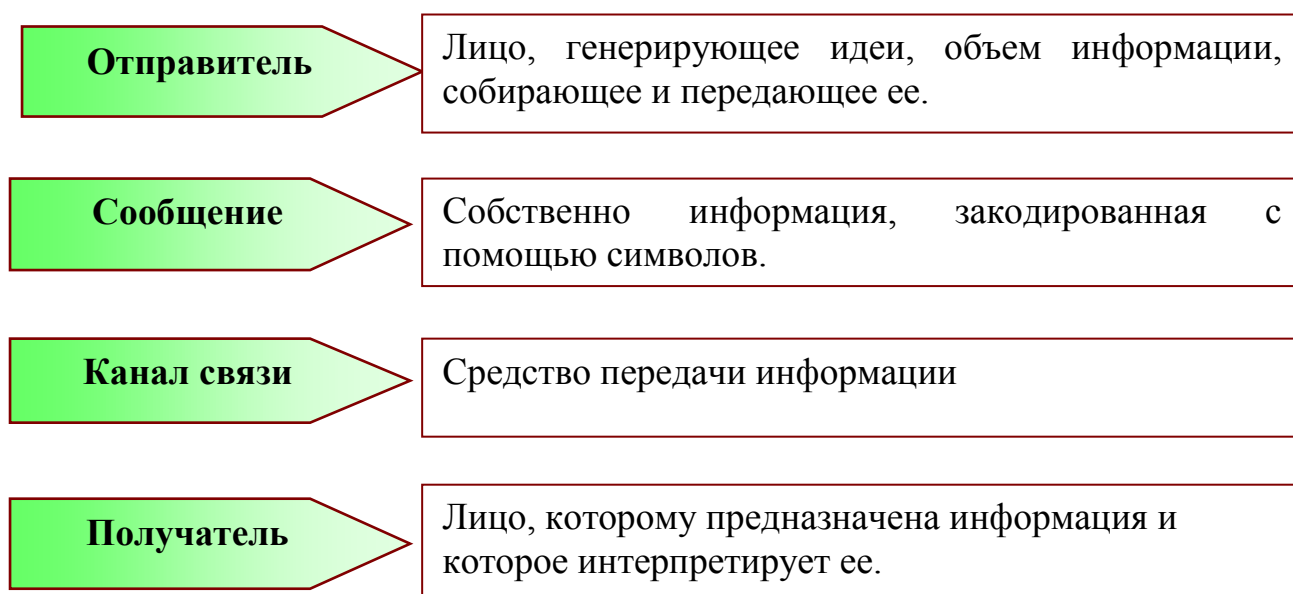


Рис.20. Базовые элементы коммуникационного процесса.

Существуют два основных подхода к поиску информации:

1. **Активный** («pull» - вытягивание) – когда определенный набор данных ищется либо непосредственно, либо опосредованно, например, с помощью сотрудника библиотеки.
2. **Пассивный** («push» - выталкивание) – когда сотрудник оповещает свое подразделение или организацию в целом, какая ему требуется информация.

Таблица 14. Сравнительная характеристика методов поиска информации по принципу «вытягивания» и «выталкивания».

	Метод «вытягивания» («pull»)	Метод «выталкивания» («push»)
Цель	Поиск информации (навигация)	Поглощение (захват) информации
Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию
Пригоден для	Одноразовой потребности в знаниях; Проведения исследования; Получения детальной информации.	Долговременного спроса на знания, получения срочной или быстроустаревающей информации.
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам
Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, так как он не контролирует процесс поступления информации
Примеры	Каталоги, указатели, браузер (просмотровая система)	E-mail

Тема 12. Контроль в управлении организацией.

Контроль -

Вид управленческой деятельности направленный на удержание организации на выбранном пути развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятие мер при отклонениях

Задачи контроля:

- определение достигнутого уровня;
- анализ причин отклонения от намеченных показателей;
- решение о внесении необходимых изменений в деятельность организации;
- оценка роли контроля при принятии решений;
- анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
- накопление опыта для последующей выработки целей.

Виды контроля

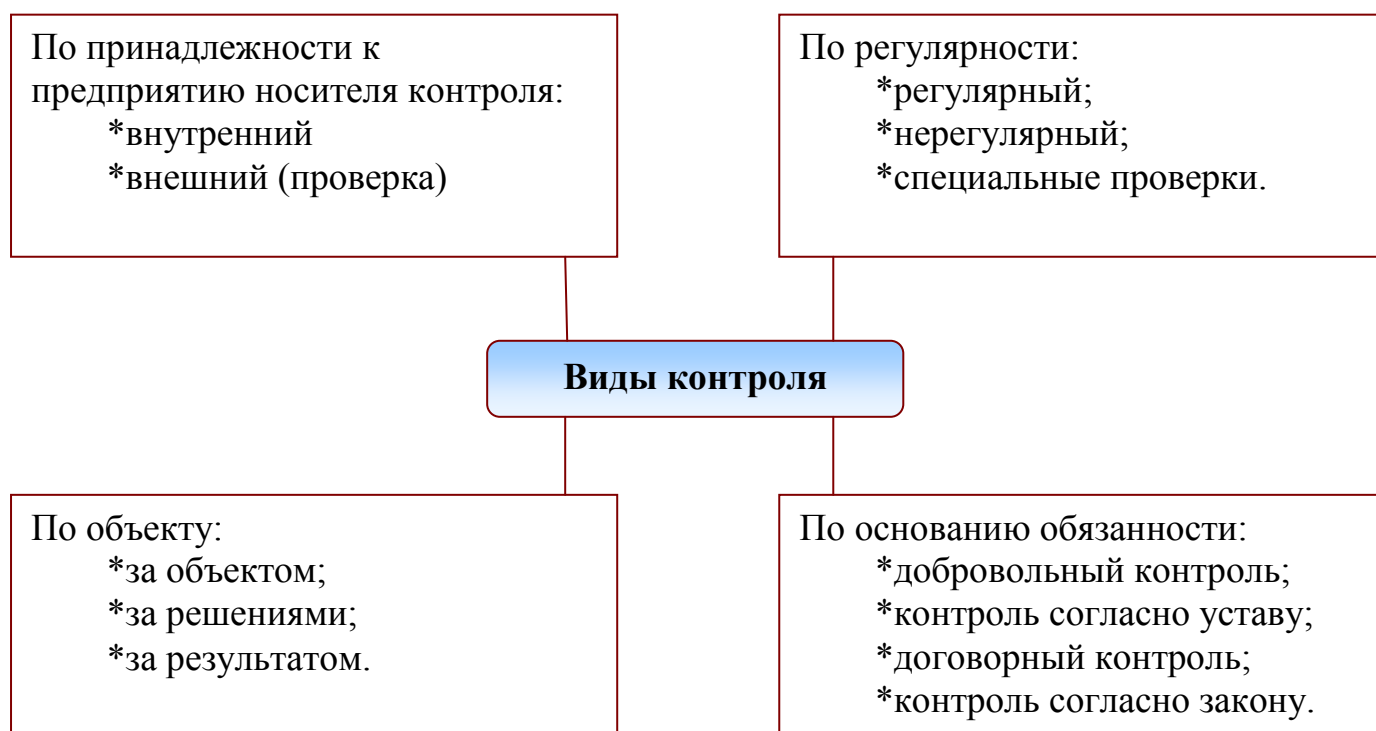


Рис.21. Виды контроля

Типы контроля:**Таблица 15. Типы контроля**

Предварительный контроль	<p>Проверка готовности организации к началу работы. Это реализация правил, процедур и линий поведения. Направлен на следующие области: *персонал, *материальные ресурсы, *финансовые ресурсы. Это контроль посредством внимательного отбора ресурсов или направление производственных процессов так, чтобы препятствовать возникновению проблем.</p>
Текущий контроль	<p>Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ по промежуточным целям, называемым «точками контроля». Чем продолжительнее период выполнения плана, тем больше должно быть таких точек, а промежутки между ними короче. Это позволяет своевременно выявить отклонения и принять меры к их устранению.</p>
Заключительный контроль	<p>Обеспечивает информацией для оценки эффективности деятельности. Образует базу для оценки и вознаграждения персонала. Обеспечивает стратегический уровень информацией для корректировки или изменения будущих планов организации и совершенствования процесса стратегического планирования.</p>

Контроль представляет непрерывный процесс, проходящий три этапа:

- 1) установление стандартов и критериев деятельности организации;
- 2) измерение и сопоставление фактически достигнутых результатов с нормативными и анализ отклонений;
- 3) принятие необходимых корректирующих действий.

Тема 13. Процесс департаментализации и его принципы.

Департаментализация – структурирование организации в соответствии с основными направлениями ее деятельности, формирование структурных подразделений.

Задача структурных подразделений состоит в решении определенного круга проблем, имеющих самостоятельное значение в деятельности организации.

Департаментализация – процесс выделения подразделений и создание служб, отделов и т.п.

Принципы департаментализации



Рис.22. Принципы департаментализации.

Функциональный принцип построения организации предполагает наличие блоков подразделений:

1. **Производственный блок** – основные подразделения, связанные с выпуском продукции, вспомогательных подразделений (складское хозяйство).
2. **Блок управленческий** – административные подразделения (дирекция, бухгалтерия),

информационные (библиотека, архивы), сервисные (маркетинговые исследования, сбыт, гарантийное обслуживание, проектно-конструкторское бюро).

3. **Блок социальной сферы** – клубы, базы отдыха, санатории.

Функциональная структура создает условия для большой концентрации людских и материальных ресурсов в нужном месте в нужное время.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брасс А.А. Основы теории организации: учеб. пособие. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002.– 152 с.
2. Брасс, А. А. Управление организацией : учебное пособие / А. А. Брасс. - Минск : Амалфея, Минск : Мисанта, 2014. - 344 с. : ил., табл.
3. Воробьев, И. П. Организация производства и управление хозяйственными рисками: курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Н. Сидоров. – Минск : Беларуская навука, 2015. - 179 с.
4. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
5. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента : [учебник для вузов по направлению "Менеджмент"] / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 458 с. : ил., табл. - (Стандарт третьего поколения. Учебник для вузов).
6. Лафта Дж.К. Теория организации.- М.: Проспект, 2006.- 416 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. 7-е издание.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 864 с.
8. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2007. – 407 с.
9. Петрович М.В. Управление организацией. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.- 331 с.
10. Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" / С. Н. Чудновская. – Москва: Эксмо, 2007. – 366 с.

Информационные интернет ресурсы

11. Научный журнал в области менеджмента
<http://www.rjm.ru>
12. Щепкин А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы). М.: ИПУ РАН, 2001. – 80 с.
http://www.aup.ru/files/m111/file_47.pdf
13. Информационный портал Менеджмент - Новости, Лекции, Статьи, Литература
<http://infomanagement.ru>
14. Центр креативных технологий / библиотека по менеджменту
www.inventech.ru/lib/management