

# Цели обучения управлению

- 1. ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ*
- 2. ВЫРАБОТКА НАВЫКОВ*
- 3. ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ  
(ЛУЧШЕ ДЕЛАТЬ СВОЕ ДЕЛО)*

# В ОБУЧЕНИИ УПРАВЛЕНИЮ

объясняется

то, что вокруг Вас и как  
поступали и поступают другие

в результате

не дается ответа как Вам  
поступить

Как поступите Вы – это Ваша  
проблема

# Предмет, методы и место теории организации в системе научных знаний

- Теория организации – это наука об основных закономерностях организации

# Предметом изучения этой науки является

- Анализ процессов, которые происходят в организационных системах;
- Закономерности и проблемы развития организации

# Методы теории организации

- Исторический;
- Содержательный;
- Структурный;
- Коммуникационный;
- Прогнозный;
- Комплексный

# Социология изучает:

- Общественные структуры и их элементы;
- Социальные процессы

# По предмету и методам теория организации близка к таким наукам, как:

- Организационное поведение;
- Управление персоналом;
- Исследование систем управления;
- Разработка управленческих решений;
- Различные отрасли менеджмента

	<b>Менеджмент</b>	<b>Организационное поведение</b>
<b>Объект изучения</b>	<b>Организация как место для работы</b>	<b>Организация как рабочее место для работы</b>
<b>Предмет изучения</b>	<b>Целенаправленное взаимодействие отношений между начальником и подчиненным</b>	<b>Поведение человека в организации и влияние этого на эффективность того и другого</b>
<b>Метод обучения</b>	<b>традиционный, системный, ситуационный</b>	

	<b>Теория организации</b>
<b>Объект изучения</b>	<p>Наука, которая изучает основные закономерности жизнедеятельности организации.</p> <p>Организация представляется как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой и имеющий особое единство с внешним окружением.</p>
<b>Предмет изучения</b>	<p>Целенаправленное взаимодействие отношений между участниками в организации и влияние их на эффективность того и другого.</p>
<b>Методы обучения</b>	<p><b>традиционный, системный, ситуационный</b></p>

# Методы «Теории организации»

- Исторический;
- Содержательный;
- Структурный;
- Коммуникационный;
- Прогнозный;
- Комплексный

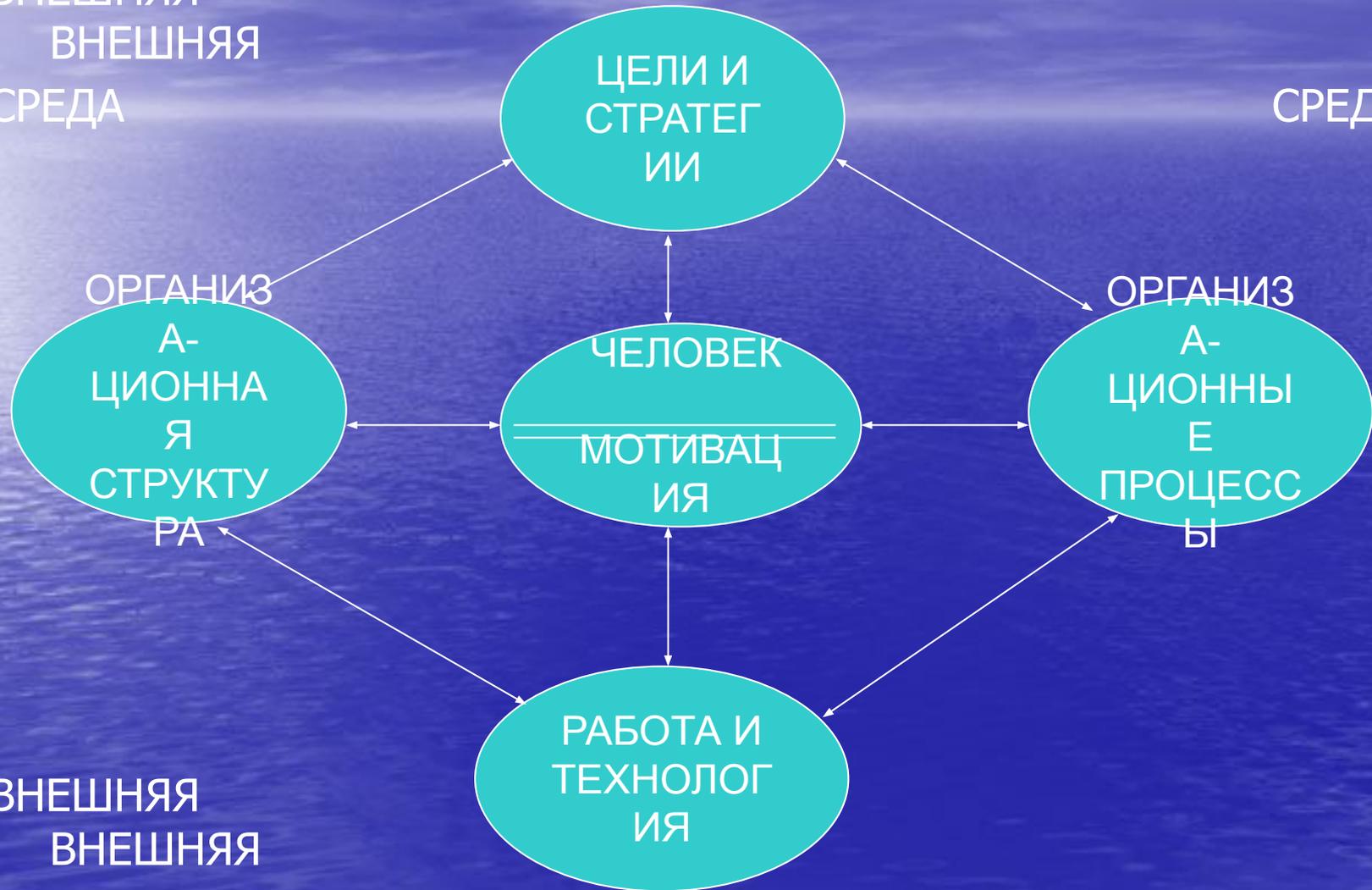
# Теория организации

The background of the slide features a serene landscape of a blue sky with wispy clouds above a vast, calm blue ocean. A bright, shimmering reflection of light is visible on the water's surface on the left side, extending towards the horizon.

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ВНЕШНЯЯ  
ВНЕШНЯЯ  
СРЕДА

СРЕДА



ВНЕШНЯЯ  
ВНЕШНЯЯ  
СРЕДА

СРЕДА

# Динамика развития основных предположений вокруг менеджмента / организационного поведения

	до 1880	1880-1930	1930-1960	1960-1980	1980-2000
<b>Общее направление теории менеджмента</b>	Донаучное	Классическое	Поведенческое	Системное	Ситуационное
<b>Природа общества</b>	Аграрная	Ранняя индустриальная	Поздняя индустриальная	Постиндустриальная	Информационная
<b>Преобладающее место работы</b>	Поле/Дом	Фабрика	Организация	Корпорация	АРМ/Дом
<b>Предположение о природе человека</b>	Биологический человек	Экономический человек	Социальный человек	Организационный человек	Самоутверждающийся человек
<b>Роль руководства</b>	Владение работником	Контроль поведения работника	Поддержание социальной системы работника	Развитие организации	Развитие творчества индивида

# Динамика развития основных предположений вокруг теории организации

	1880-1930	1930-1960	1960-1980	1980-н/вр.
<b>Общее направление развитие организации</b>	Командно-административная организация с вертикальной соподчиненностью и высоким уровнем принятия решений	Организация с преобладанием горизонтальных структур и связей, базирующихся на широком использовании информационных технологий, специальных знаний и системных методов принятия решений		Организация, основанная на всестороннем применении информационных сетей и компьютерных систем.
<b>Доминирующие факторы</b>	Отделение управления от собственности, рост крупных организаций, развитие наук о человеке, развитие точных наук, утверждение рыночных отношений	Революционные перемены в технологии, сложность и наукоемкость продуктов		Глобализация производства и рынков, информационные технологии, многообразие потребительского спроса, рост неопределенности развития и рискованных инвестиций

# Динамика развития основных предположений вокруг теории организации

	1880-1960	1960-1980	1980-н/вр.
Ориентация научных школ	Закономерности и принципы построения организации, разделение труда, функций и ответственности, человеческие отношения, мотивы и стимулы, социальные системы	Системный подход к управлению, организационный потенциал и культура, бихевиоризм, маркетинг, реинжиниринг	Концепция внутренних рынков, теория институтов и институциональных изменений, теория альянсов, приоритет социальных целей и развития

ОРГАНИЗАЦИЯ – само **дело** или **вещь**

*Вл. Даль*

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – это система **ролей** и **видов деятельности**, созданная для достижения разделяемых **целей**.

Система **ролей**  
**деятельности**

описывает **структуру**  
организации  
организационные

**Виды**

описывают

**Организации** создаются и существуют для того, чтобы способствовать **достижению целей**.

В большинстве случаев совместные и **организованные усилия** людей дают **большой результат**, чем это было бы сделано каждым в отдельности.

Организация представляет собой систему для **координации поведения**.

**Организоваться** – значит разрешить другим **направлять Ваше поведение**.

**Организация – это обмен** личной независимости на достижение цели. Само **поведение** и является **сутью организации.**

Люди организуются, т.к. **верят** в то, что **это самый эффективный путь** достижения **своих целей.**

# Организация как сложная хозяйственная система

- это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей



Организацию можно изучать в следующих качествах, таких как:

- Объект;
- Процесс;
- Воздействие

# Организация как объект – это объединение людей:

- Основанное на совместном осуществлении трудовой деятельности;
- Являющееся элементом или частью общественной структуры;
- Выполняющее определенные функции

Организация как процесс - это

совокупность мероприятий,  
обеспечивающих  
взаимосвязь между  
элементами системы

Чтобы считаться организацией, некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям:

- Наличие по крайней мере **двух людей**, которые считают себя частью этой группы;
- Наличие по крайней мере одной **цели** (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- Наличие членов группы, которые **намеренно работают вместе**, чтобы достичь значимой для всех цели.

# Организация как воздействие

- Упорядочение влияния объекта на субъект с целью изменения состояния (качества) субъекта, достижения результата

# Основные характерные черты организации:

- Речь идет о формальной организации;
- Речь идет о сложных организациях, т.е. организациях, имеющих не только общую цель, но и набор взаимосвязанных и взаимозависимых целей.

# Общие для всех сложных организаций характеристики :

- Ресурсы;
- Зависимость от внешней среды;
- Горизонтальное разделение труда;
- Подразделения;
- Вертикальное разделение труда;
- Необходимость управления.

# *Ресурсы*

- Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

# *Зависимость от внешней среды*

- Организации полностью зависимы от окружающего мира – *внешней среды* – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

# *Горизонтальное разделение труда*

- разделение работ по стадиям, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продуктов (снабжение, производство, сбыт и т.п.)

# Подразделения

- Как и целая организация, частью которой они являются, **подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.**

# *Вертикальное разделение труда*

- отделение работ, связанных с координацией деятельности сотрудников (управленческих), от работ по изготовлению продукта;
- разделение управленческих работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях

## В организации существуют две *внутренние органичные формы разделения труда*

- *Первая – это разделение труда на компоненты (функции), составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда.*
- *Вторая – вертикальное разделение труда, суть которого – согласование и координирование основных действий (функций) в процессе жизнедеятельности предприятия (фирмы).*

# Специализация

- концентрация усилий сотрудников на выполнении работ определенного вида (обычно в соответствии с полученным образованием и уровнем квалификации)

# *Координация*

- деятельность, направленная на согласование деятельности сотрудников, каждый из которых выполняет определенные задачи.

Это обратная сторона разделения труда

# Необходимость управления

- Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, **задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации**

# Делегирование

- основной метод вертикального разделения труда ( т.е. разделения труда между руководителем и подчиненными)

# *Полномочия*

- Обязанности (функции)
- Права
- Ответственность

# Обязанности (функции) сотрудника

- это те задания (работы),  
которые должен  
выполнить сотрудник

**Знания и / или  
навыки  
Время  
Заинтересованност  
ь сотрудника**

# Управленческая ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
руководителя за выполнение  
всех задач, поставленных  
перед его подразделением,  
независимо от того, кто  
выполняет эти задачи

# *Исполнительская ответственность*

- **ответственность  
сотрудника за  
выполнение только  
порученной лично ему  
задачи.**

«Дальше ответственность  
сваливать не на кого»

*У. Черчилль*

# Принципы организации - это

- Норма, правило, установка, руководство к действию, которыми пользуется субъект при осуществлении своих функций

# Группы принципов организации:

- Цели;
- Формы;
- Содержания;
- Взаимосвязи;
- Взаимодействия

# Группа принципов цели СОСТОИТ ИЗ:

- Приоритета цели;
- «Дерева целей»;
- Целевой адаптации;
- Перманентности целеполагания;
- Стратегического планирования

# Группа принципов формы включает принципы:

- Системности;
- Толерантности;
- Конструктивности;
- Иерархичности;
- Универсальности

# Принципы содержания:

- Главного звена;
- Необходимого разнообразия;
- Достаточности;
- Резервирования и дублирования;
- Единства формы и содержания

# Принципы взаимосвязи:

- Линейности и функциональности;
- Специализации;
- Оптимальной звенности;
- Обратной связи

# Принципы взаимодействия

- Оперативности и гибкости;
- Непрерывности и ритмичности;
- Разделения и кооперации;
- Адекватности воздействия;
- Компенсации противодействия

# Свойства организации

- Совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические ее черты

# Группы свойств организации

- Общие;
- Социальные;
- синергетические

# Общие свойства:

- Целостность;
- Устойчивость;
- Ограниченность;
- Репродуктивность;
- Дискретность;
- Гибкость;
- Интегративность

# Социальные свойства:

- Целенаправленность;
- Иерархичность;
- Корпоративность;
- Мотивированность;
- Ротационность;
- Оперативность;
- Инновационность;
- Коммуникативность

# Синергетические свойства

- Миссия;
- Конъюгированность;
- Ингрессивность;
- Цикличность;
- Реверсивность;
- Эмерджентность;
- Эгрессивность;
- Корреляционность

# Социальный закон

отражает типичные отношения,  
закономерности, которые  
возникают в процессе  
функционирования социальных  
систем, к которым относятся и  
организации

# Виды социальных законов

- Синергии;
- Самосохранения;
- Развития;
- Композиции и пропорциональности;
- Информированности и упорядоченности;
- Единство анализа и синтеза

# Закон синергии

- Означает совместное и однородное функционирование элементов системы

# Элементы системы:

- Материальные;
- Социальные

# Содержание Закона синергии:

- В любой организации возможен прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов

# Положительным синергетическим эффектом является

- Усиление результатов совместной деятельности в силу совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик

# Закон самосохранения

- Состоит в том, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования ресурсов

# Факторы, влияющие на потенциал выживания организации

- Внешние;
- внутренние

# Закон самосохранения

- является основой при оценке потенциала организации к выживанию в изменяющихся условиях существования

# Алгоритм проведения оценки потенциала организации

- Составить максимально полное описание факторов, влияющих на деятельность организации;
- Ранжировать полученные результаты по принципу разделения факторов на негативные и позитивные (дать балльную оценку);
- Определить достигнутое состояние организации на данном этапе ее развития (устойчивое, неустойчивое равновесие)

# Мероприятия, повышающие устойчивость организации

- Совершенствование структуры управления;
- Установление постоянных партнерских отношений с целью формирования устойчивой среды обитания;
- Использование «ноу-хау» и освоение новых технологий работы;
- Увеличение доли высоколиквидных материальных фондов;
- Диверсификация деятельности;

# Закон развития

- Состоит в том, что в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходят качественные изменения состояния организации

# Этапы развития организации

- Создание;
- Рост;
- Спад;
- Сворачивание деятельности;
- Ликвидация

# Закон композиции и пропорциональности

- Состоит в том, что в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности

Указанная тенденция реализуется:

- Выбрать оптимальную структуру;
- Создать благоприятную среду обитания

# Факторы, влияющие на процесс объединения организаций:

- Общеэкономические;
- Финансовые;
- Технологические

# Закон информированности и упорядоченности

- Состоит в том, что любая социальная организация способна к выживанию только в случае, если она обеспечена полной и достоверной информацией

# Характеристики информации:

- Достоверность информации;
- Полнота информации;
- Объем информации;
- Упорядоченность информации;
- Оперативность (своевременность)

В информационном обмене с окружающей средой выделяют два основных вида информации:

- Входная – поступает из внешней среды и содержит определенные сведения о ее состоянии;
- Выходная – информация, поступающая во внешнюю среду о самой организации

# Закон единства и анализа

- Заключается в том, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели

# Анализ или декомпозиция - это

- Разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих

# Алгоритм проведения анализа:

- Определение объекта;
- Изучение начальных условий на момент принятия решений (внешние и внутренние факторы);
- Анализ самой организации;
- Анализ действий всех объектов, попавших в поле зрения на предшествующем этапе;
- Разработка гипотез дальнейшего развития организации;
- Составление дерева альтернативных путей достижения цели организации

# Суть синтеза состоит

- в объединении простых составляющих объекта в единое целое

# Специфические законы организации

- Своеобразия;
- Социальной гармонии;
- Оптимальной загрузки;
- Эффективного восприятия и запоминания информации;
- Эффективного осмысления;
- Установки;
- Устойчивости информации;
- Доходчивости информации

Достижение  
общих  
целей

Разделение  
труда

## ОРГАНИЗАЦИЯ

Координация  
совместного  
труда

Иерархия  
власти

Организации существуют и создаются для того, чтобы способствовать достижению целей.

Организация представляет собой систему для координации поведения.

Без поведения нет организации.

# Типы организационных систем с т. з. взаимодействия на уровне «организация – внешняя среда»

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ



## МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## ОРГАНИЧЕСКАЯ

Максимальное	<b>Использование формальных правил и процедур</b>	Минимальное
Централизованное	<b>Принятие решений</b>	Децентрализованное
Узкая	<b>Определяемая ответствен- ность по работе</b>	Широкая
Жесткая	<b>Иерархия и структура власти</b>	Гибкая

# ОРГАНИЧНОСТЬ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

(жизненный цикл организации)

Предпринимательская	Псевдо- Предпринимательская компания 2	Эффективная Предпринимательская компания 1
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА</b>	3	4
Бюрократическая	Эффективная бюрократическая компания	Деструктурированная предпринимательская компания
	МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ	ОРГАНИЧЕСКАЯ
	<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА</b>	

## Этап «тейлоризма» (начало XX века)

- Основана на идеях глубокого разделения труда, рационализации трудовых движений, особенно в конвейерном производстве. Этап «тейлоризма» - это **ограниченный подход**, состоящий в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене; основа оргструктуры – функциональная.

## ● Основные принципы управления Ф. Тейлора

- Разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий.
- Абсолютное следование разработанным стандартам.
- Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу.
- Оплата по результатам труда: меньше результаты - меньше оплата; больше результаты - больше оплата.
- Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям.
- Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

# Классический подход (1930 – 1950 – е годы)

Положение этой системы, основаны на представлении об организации как об **иерархической системе линейно-функционального типа**, четко регламентированной сверху донизу:

- основанной на ясном **определении функций и задач, специализации** каждой должности, построенной в соответствии с принципами **единства начальствования и распорядительства**
- стремящейся иметь как можно более **экономичный аппарат управления**, способный справиться и с выполнением отдельных работ, и с их координацией.

# Классическая школа менеджмента

- Планирование - функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разработка методов, наиболее эффективных в конкретных условиях.
- Организация - формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами др.
- Мотивация - активизация работающих и побуждение их к эффективному труду для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования и создания условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.
- Контроль - количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Координация - достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

# 14 принципов управления Файоля

1. Разделение труда.
2. Власть и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Цепи взаимодействия или скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

# Школа «человеческих отношений» (1930 – 1960 – е годы)

- (бихевиоральный подход) – дает концентрированное изложение основных теоретических концепций и выводов **об индивидуальной мотивации в групповом поведении людей, о лидерстве и межгрупповых отношениях, о подходах к организации подразделений, о распределении полномочий.**

# ПРОИЗВОДСТВО



• КОМПЛЕКС  
ОРУДИЙ ТРУДА  
И ПРЕДМЕТОВ ТРУДА

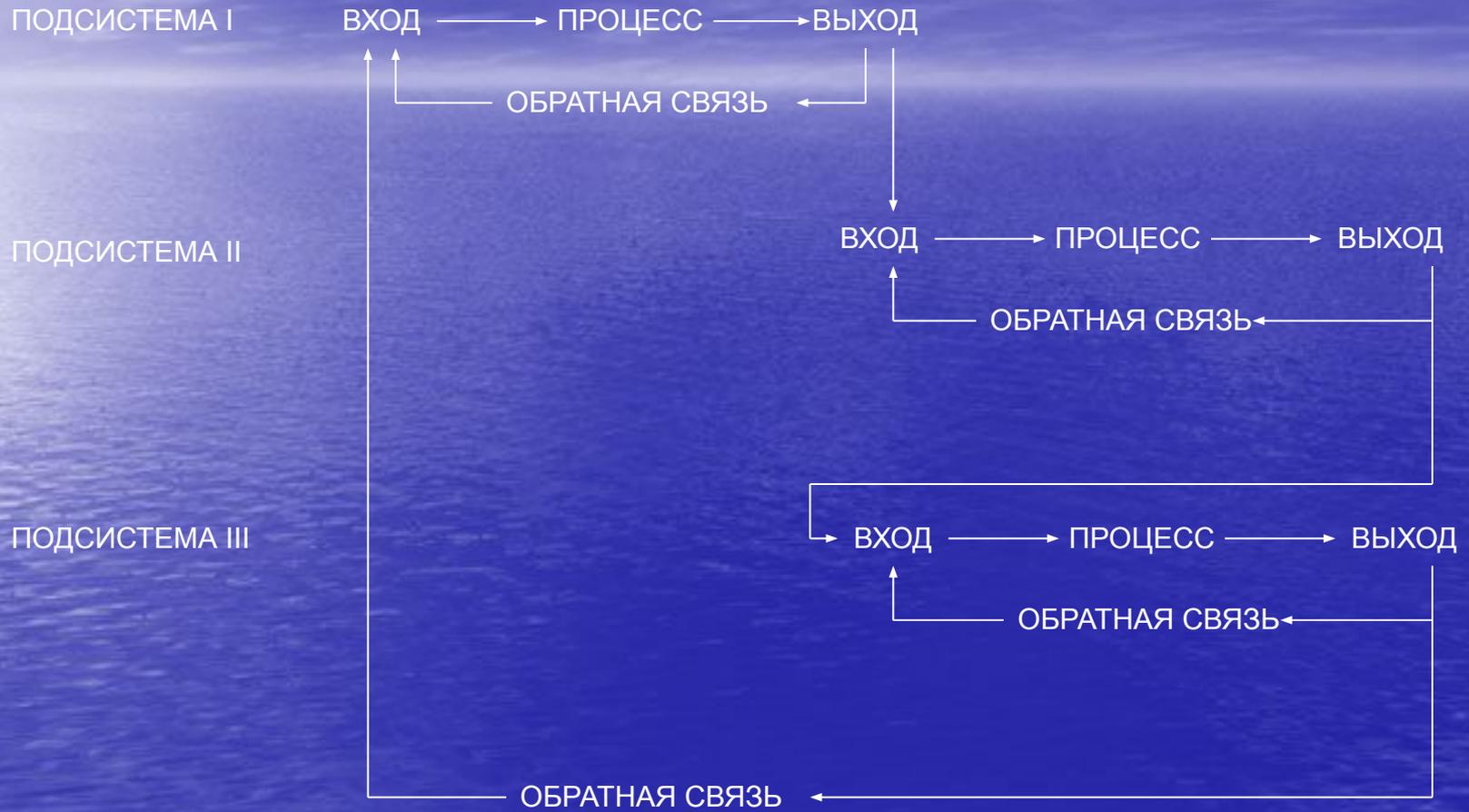
• СОВОКУПНОСТЬ  
ОБЪЕКТОВ ТРУДА  
И ОРУДИЙ ТРУДА

СОВОКУПНОСТЬ  
ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ  
В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА

# Системный подход (1960 – 1970 – е годы)

- **(теория систем)** – главное внимание уделяет взаимозависимости и изучению **фирмы как целостной системы**, и тем самым отличается от всех предыдущих **подходов**.

# ПРОЦЕСС РАБОТЫ СИСТЕМЫ



# ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



# Ситуационный подход (1970 – 1980 – е годы)

- выдвигает в качестве основной предпосылки идею о **многообразии рациональных форм организации производства и управления**. Он делает упор на многовариантную природу организаций и пытается понять, как функционирует организация в меняющихся условиях и при специфических обстоятельствах.

# Система взаимосвязанных характеристик (факторов) «ситуации».

К таким факторам относятся:

- требования технологии;
- необходимость нововведений;
- требования, вытекающие из неопределенности внешней среды и др.

## СХЕМА «7—С» ФИРМЫ «МАККИНЗИ»



<u>ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ</u>	<u>ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ</u>
<u>СТРАТЕГИЯ</u>	Курс на распределение ресурсов для достижения намеченных целей.
<u>СТРУКТУРА</u>	Внутренняя композиция организации,, отражающая организационную схему взаимодействия подразделений, их субординацию.
<u>СИСТЕМЫ</u>	Процессы и процедуры протекающие в организации (система планирования, управления качеством).
<u>ШТАТ</u>	Важнейшие категории персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.
<u>СТИЛЬ</u>	Способ которым управляется организация.
<u>КВАЛИФИКАЦИЯ</u>	Персональные возможности персонала.
	Смысл и содержание основных

# Новые тенденции в «теории организации» (90 – е годы)

- новый «технократизм»;
- социальные, поведенческие аспекты;
- усиление международного характера управления.

# Новый «технократизм»

- Повышенное внимание к материальной технологической базе современного производства и оказанию услуг. В целом это вызвано **усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции.**

# Социальные, поведенческие аспекты

- усиление внимания к различным формам демократизации управления, участию рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности.

# Усиление международного характера управления

- это связано с переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, с резким повышением международной конкуренции и в то же время расширением кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.д.

# Эклектический метод

- объединяет самые полезные, важные и повсеместно принятые достижения различных направлений «теории организации». Считается, что данный метод наиболее соответствует реальности и лучше всего подходит хозяйственной практике.

# Закрытая система

- «не зависит» от окружающей среды, она «автономна, отгорожена и изолирована» от внешнего мира

# Открытая система

- взаимодействует с внешней окружающей средой, обмениваясь с ней ресурсами. Она не заблокирована и должна постоянно приспосабливаться к окружению.

# Система

- представляет собой набор взаимодействующих элементов, получающих ресурсы на входе из внешней окружающей среды, преобразующих их и выпускающих продукты на выходе во внешнюю среду как результат.

# Конфигурация организации ( Г.Минцберг )

- Техническое ядро;
- Техноструктура;
- вспомогательный персонал;
- Топ – менеджмент
- Менеджмент среднего звена

# Техническое ядро

- люди, выполняющие основную работу в организации. Они реализуют функцию производственной подсистемы и действительно создают товары и услуги, предлагаемые организацией.

# Техноструктура

- основные функции – помочь организации адаптироваться к окружению. Работники этих служб (пр., инженеры и исследователи) исследуют внешнюю среду, стараясь выявить проблемы, возможности и новые технологии. Эта структура отвечает за внедрение инноваций в производство, содействия изменениям в организации и ее адаптивность.

# Вспомогательный персонал

- его функции заключаются в обеспечении бесперебойности работы и содержания организации, включая ее материальное оснащение и персонал

# Менеджмент

подсистема, ответственная за руководство и координацию деятельности других частей организации:

- топ – менеджмент определяет направление, стратегию, цели и политику всей организации или ее основных подразделений;
- менеджмент среднего звена отвечает за результаты и координацию работ на уровне подразделений.

# Параметры организации

- Структурные параметры;
- Контекстуальные параметры.

# Структурные параметры

- Формализованность организации;
- Специализация;
- Иерархия власти;
- Централизация;
- Профессионализм;
- Структура штата.

# Контекстуальные параметры

- Размер;
- Организационная технология;
- Окружающая среда;
- Цели и стратегия;
- Организационная культура.

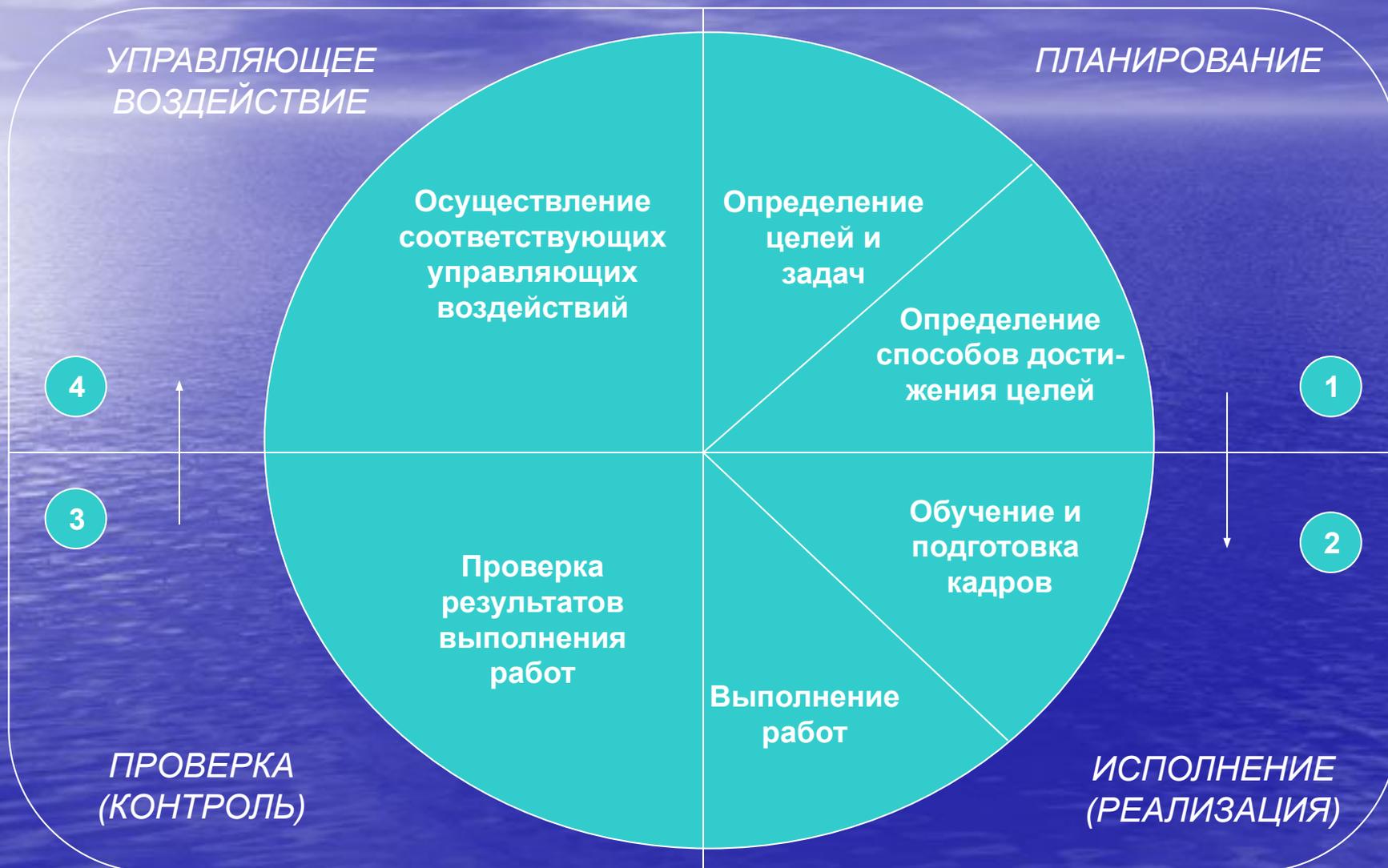
# Деятельность и эффективность организации

- **Экономичность** относится к объему ресурсов, необходимых для достижения целей организации;
- **Эффективность** – это более общий термин, означающий степень достижения организацией целей.

# Основные группы стейкхолдеров и их ожидания

<i>Заинтересованная группа</i>	<i>Ожидания заинтересованной группы</i>
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, сумма кредита

# КРУГ УПРАВЛЕНИЯ К. ИСИКАВ



КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТЬ —  
ДЕЙСТВОВАТЬ ТАК, ЧТОБЫ  
СИТУАЦИЯ, В КОТОРОЙ ВЫ  
ОКАЗАЛИСЬ, РАБОТАЛА НА ВАШУ  
ПОЛЬЗУ

# КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТЬ - ЭТО ПОВЕДЕНИЕ

- КОТОРОЕ ПРИНОСИТ В СРЕДУ КОНКУРЕНЦИЮ
- САМА СРЕДА ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ТЕМ, ЧТО ЛЮДИ РЕАЛЬНО, А НЕ УСЛОВНО, ОТВЕЧАЮТ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕШАЮТСЯ ЗАДАЧИ ПО ТИПУ – «ПОЙДИ ТУДА – НЕ ЗНАЮ КУДА, ПРИНЕСИ ТО – НЕ ЗНАЮ ЧТО».

# ЭВОЛЮЦИЯ СУЩНОСТИ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- 50-Е – 70-Е ГОДЫ  
КОМПАНИЯ – ПРИБЫЛЬ
- 70-Е – 90-Е ГОДЫ  
КОМПАНИЯ – ПРОДУКТ
- 90-Е ГОДЫ – Н/ВР  
КОМПАНИЯ – СООБЩЕСТВО  
ЛЮДЕЙ

**«Корпорация, какой мы знали её последние 120 лет, скорее всего не переживет следующие 25 лет. С юридической и финансовой точек зрения, может быть, но не со структурной и экономической.»»**

**Питер Дракер**

# СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА

- Кто (группы клиентов, или те, чьи потребности будут удовлетворены)
- Что (потребности клиентов, которые будут удовлетворяться)
- Как (способы удовлетворения потребностей клиентов)

**ГЛОБАЛИЗАЦИЯ – ЭТО НЕ  
ГДЕ ВЫ ВЕДЕТЕ СВОЙ  
БИЗНЕС, А КАК ВЫ ВЕДЕТЕ  
СВОЙ БИЗНЕС. В  
КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ЭТО  
ИЗМЕНЕНИЕ МЫШЛЕНИЯ И  
ПОВЕДЕНИЯ.**

# НЕУВЕРЕННОСТЬ И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

## Неуверенность

- не знаете всего, но знаете что-то
  - знаете, как то, что Вы знаете, соотносится с тем, чего Вы не знаете
- \*не уверены в том получите ли желаемый результат

## Неопределенность

- знаете очень мало
- не знаете того, правильно ли Вы задаете вопросы

# ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОЗИЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Традиционно, как это было,  
технологии работали на  
производство и распределение.

В настоящее время технологии, в  
первую очередь информационные,  
работают на потребление.

В результате резко возросла  
конкурентная сила покупателя.

# СМЕНА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ ИСТОЧНИКАХ КОНКУРЕНТНОЙ СИЛЫ

## **До 1994 года**

- конкуренция качеством продукта  
(QC/TQC/TQM)

## **1994-2000 годы**

- конкуренция качеством управления  
(benchmarking)

## **С 2000 года**

- конкуренция качеством информации  
(knowledge management)

# ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ

**(Начало 21 века)**

(неопределенность на глобальном пространстве, неуверенность менеджеров в отношении того, кто являются их конкурентами и на какой рынок идти)

Наращивание «неосвязаемых» активов посредством управления знаниями  
(Knowledge management)

# ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ

- создание корпоративной культуры знаний
- набор, обучение и поощрение работников, обладающих знаниями
- трансформация индивидуальных знаний в корпоративные знания
- создание продуктов и услуг, базирующихся на знаниях

# ДОЛЯ «ВИДИМЫХ» И «НЕВИДИМЫХ» СОСТАВЛЯЮЩИХ АКТИВОВ ФИРМЫ

	<b>Видимые</b>	<b>Невидимые</b>
<b>1978</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>
<b>1998</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>

1. Исследование MIT и Brooking Institute  
Рассматривались американские компании нефинансового сектора, акции которых котируются на фондовой бирже
2. «Видимые» активы – капитал  
«Невидимые» активы – патенты, ноу-хау, идеи, брэнд, способности сотрудников

# ДИНАМИКА СМЕНЫ ПАРАДИГМ

- 1. Доисторическая эра** – сотни тысяч лет (каменный век, бронзовый век, железный век и т.п.)
- 2. Античный мир** (с 1000 года до н.э.) – каждые 100 лет.
- 3. XIX век** – смен больше, чем за предыдущие 900 лет.
- 4. Первые 20 лет XX века** – смен больше, чем за весь XIX век.
- 5. Конец XX века** – смены каждые 10

# ПРИЧИНА КРУШЕНИЯ КОМПАНИЙ

«Грамотный менеджмент был наиболее существенной причиной, по которой ведущие компании не смогли удержаться на вершине своих отраслей. Именно потому, что эти компании прислушивались к своим потребителям, активно вкладывали в технологии, обеспечивающие потребителей большим и лучшим количеством желаемых товаров, тщательно изучали рыночные тенденции и систематически инвестировали капитал в инновации с наилучшим потенциальным возвратом, они потеряли свои лидирующие позиции».

**Клейтон**

**Кристинсен**

**бизнеса**

**профессор Гарвардской школы**

# ПРОБЛЕМА ПРИМЕНЕНИЯ ГРАМОТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Большинство концепций менеджмента и лидерства, в силу того, что они отражают прошлый успешный опыт, не только ограничены. Они также являются концептуальной тюрьмой, не дающей тем, кто им следует, посмотреть на проблемы компании открытым, творческим взглядом.

КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО  
СОВРЕМЕННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА  
VISION  
(ВИДЕНИЕ)

# СРЕДЫ

- **Внешняя среда**

- сфера, в которой организация осуществляет свою жизнедеятельность;
- совокупность “факторов влияния” вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

- **Внутренняя среда**

- часть общей среды, которая находится в рамках организации;
- совокупность “факторов влияния” внутри организации. Они непосредственно подконтрольны руководству предприятия.

# Миссия:

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.

# Значение миссии:

- Представляет в явном виде цель существования компании;
- Определяет отличия компании от других;
- Позволяет согласовать интересы всех лиц, связанных с компанией;
- Способствует созданию корпоративного духа.

# Элементы миссии:

- Определение области конкуренции.
- Стратегическое намерение или видение.
- Компетентность персонала и конкурентные преимущества.
- Основные заинтересованные группы.

# Цель

конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.



# SMART – принцип

**Цели должны быть:**

- Конкретными (Specific);
- Измеримыми (Measurable);
- Согласованными\* (Agreeable, Accordant);
- Достижимыми (Realistic);
- Определенными во времени (Timebounded);

# Стратегия:

- долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.
- определение основных и долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этой цели. Можно наложить ограничение по экономичности использования ресурсов и ограничение по приемлемости рисков.
- детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей;

# Стратегия:

- определение основных и долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этой цели. Можно наложить ограничение по экономичности использования ресурсов и ограничение по приемлемости рисков.
- приоритетное направление деятельности предприятия, которое формируется на основе существующего поля проектов (пути решения проблем и оценки имеющихся потенциалов)

# Виды стратегий



# Виды организационных структур.

Бюрократические (механистические)  
структуры

Дивизиональные структуры

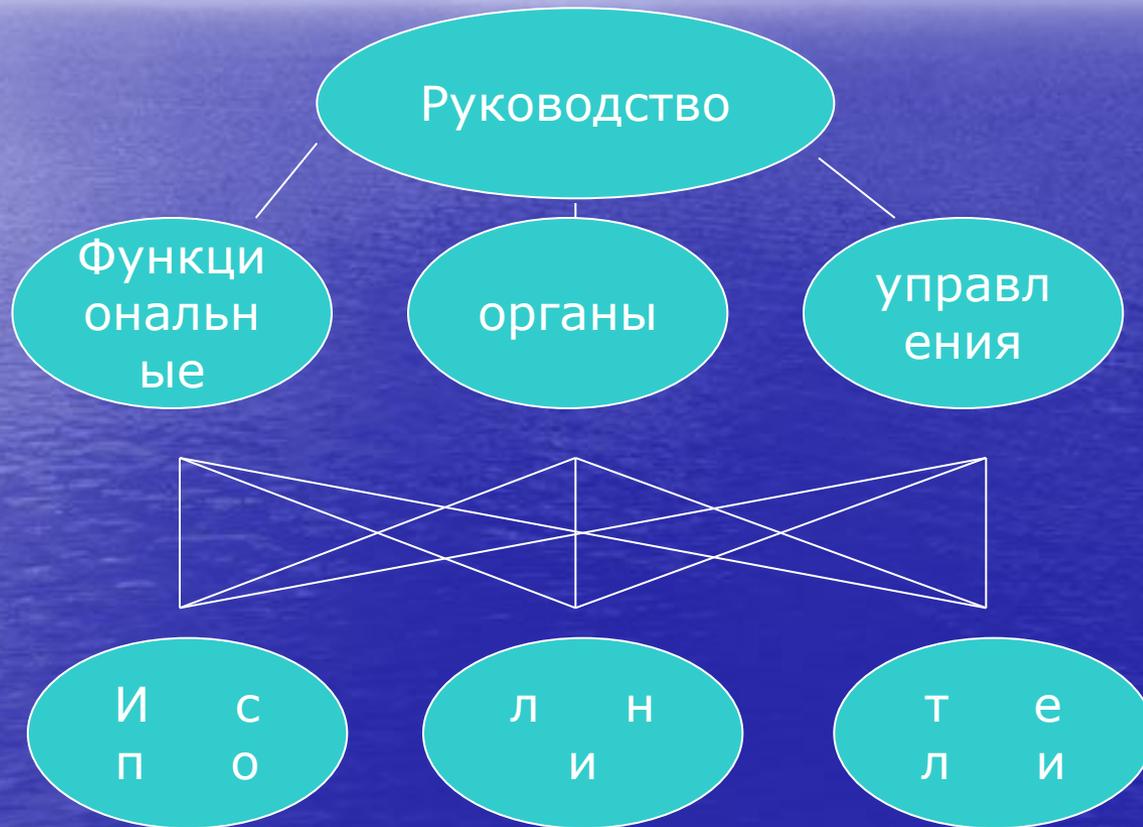
Программно-целевые структуры

# Бюрократические структуры

- Линейные структуры



# Функциональные структуры



# Линейно – функциональные структуры



# Дивизиональные структуры



# Продуктовая организационная структура



# Организационная структура, ориентированная на потребителя



# Территориальная организационная структура



# Программно - целевые структуры

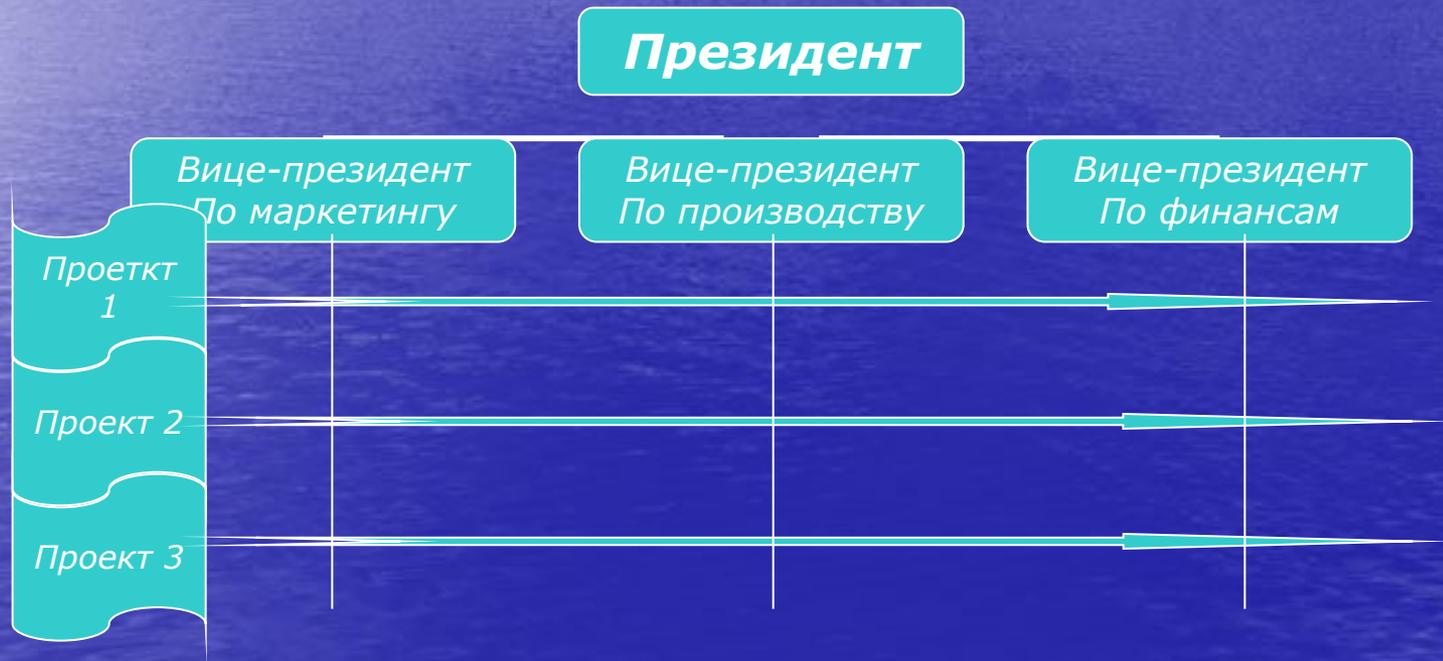


# Адаптивные оргструктуры

## Проектная организационная структура управления



# Матричная оргструктура



# Вероятностная матрица реагирования организации на неопределенность окружающей среды

	Незначительная неопределенность	Умеренная неопределенность
<u>Стабильная</u>	1. Механистическая структура: формальная, централизованная 2. несколько подразделений 3. отсутствие интеграторов 4. ориентация на текущие операции низкая скорость отклика	1. Механистическая структура: формальная, централизованная 2. много подразделений 3. мало интеграторов 4. элементы планирования; умеренная скорость отклика
<u>Изменяющаяся</u>	Умеренно – высокая неопределенность	Высокая неопределенность
<u>окружающей среды</u>	1. органическая структура 2. несколько подразделений 3. мало интеграторов 4. ориентация на планирование: быстрый отклик	1. органическая структура 2. много дифференцированных подразделений 3. много интеграторов 4. интенсивное планирование, прогнозирование; высокая скорость отклика
<u>Нестабильная</u>		
	<u>Простая</u>	<u>Сложная</u>
	<i>Сложность окружающей среды</i>	

# Эволюция применения ИТ в организации

Топ – менеджмент  
(стратегия,  
планы,  
непрограмми-  
руемость)

Линейное  
руководство  
(оперативное  
прошлое,  
программируемость)

Низкая

## 1. Текущая работа

- система обработки транзакций
- хранение данных

## 2. Принятие решений и управление

- УИС среднего звена
- системы поддержки решений
- УИС высшего звена
- системы административного управления
- сбалансированный протокол

## 3. Стратегические возможности

Внутренняя

координация:

- локальные сети
- планирование ресурсов
- управление знаниями

Внешние

отношения:

- интегрированное производство
- электронный бизнес

Высокая

Степень сложности системы

# Информационные системы управленческого контроля и принятия решений

*Корпоративные  
базы данных*

## **Информация для принятия решений**

- Управленческие информационные системы
- Системы сбора информации, поддержки решений
- Исполнительные информационные системы

## **Информация для контроля**

- Системы контроля по обратной связи
- Системы административного управления
- Сбалансированный протокол

# Упрощенная модель контроля по обратной связи

Определение

стратегических целей

Установление стандартов  
деятельности

Необходимые  
корректировки

Оценка деятельности  
и сравнение  
со стандартами

# Системы административного управления

## Подсистема

## Содержание и периодичность

Бюджет, финансовая отчетность

Расходы денежных средств и ресурсов; прибыль и убытки, ежемесячно

Статистические данные

Нефинансовые данные; еженедельно или ежемесячно; часто компьютеризированные

Системы поощрения

Оценка работы менеджеров на основе целей и результатов работы подразделений; возможности премирования; ежегодно

Системы контроля качества

Партнерство, бенчмаркинг; постоянно

# Современные теории мотивации

- Содержательные теории – основаны на идентификации внутренних побуждений личности, которые заставляют действовать так, а не иначе
- Процессуальные теории – базируются на том, как ведут себя люди в пространстве с учетом их восприятия и познания

# Теория потребностей А. Маслоу

- Физиологические потребности (голод, жажда)
- Потребности в безопасности (одежда, возможность укрыться от непогоды, защита от опасных взаимодействий с техническим оборудованием, пожарами, наводнением; психологическая безопасность – пенсии, мед. Страховки, пособия по безработице)
- Потребности в любви и симпатии (социальные потребности – стремление принадлежать к какой – либо группе)
- Потребность в уважении (в признании заслуг, поощрение: взаимосвязь с полезностью выполненной работы)
- Потребность в самовыражении (сделать и добиться того, что человек хочет)

# Теория потребностей Ф. Герцберга

- Гигиенические факторы (заработная плата, условия труда, пенсии, дополнительные условия)
- Мотиваторы (ответственность, преодоление трудностей, самосовершенствование)

# Теория потребностей Мак - Клеелланда

- Потребность власти – желание влиять на других людей;
- Потребность успеха – удовлетворение от процесса доведения работы до успешного завершения;
- Потребность в причастности – работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т. д.

# Теория мотивации В. Врума

- Валентность X Ожидания

”

- Мотивация
- Действие
- Результаты
- Удовлетворение  
(поощрение)

# Теория справедливости С. Адамс

- Люди субъективно соотносят полученное вознаграждение за работу с затраченными усилиями на ее выполнение.
- Затем сравнивают данное вознаграждение с вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу.



Этапы развития технической базы  
производства

Рост производительности  
труда (в разах)

**Первый этап:** традиционное  
совершенствование техники

1,0 – 3,2

**Второй этап:** качественно новое  
развитие техники

- комбинирование систем машин с  
программным управлением

5,0 – 12,0

- технологические системы, базирующиеся  
на достижениях и открытиях  
Фундаментальных наук  
(физики, химии, биологии)

50,0 – 80,0

*(Лебедев В.Г. Производительные силы и социальный прогресс. – М.: Книга и бизнес,  
2007. – с. 302.)*