

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Васильева А.В.

Теория организации и организационное поведение: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Методологические основы и концепции теории организации

Понятие теории организации и ее место в системе наук

Понятие «организация» имеет целый ряд толкований. В частности, под организацией понимают:

- 1) деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве; приведение элементов в систему;
- 2) строение, устройство чего-либо;
- 3) юридическое лицо, не связанное с производством; государственное учреждение;
- 4) объект, обладающий внутренней структурой; совокупность людей, объединенных общей целью и имеющих иерархическую структуру.

Именно четвертое толкование положено в основу теории организации. В то же время такое достаточно широкое и емкое понятие служит основой для ряда других дисциплин. Обилие дисциплин, изучающих ту или иную сторону организации, требует определения взаимосвязи теории управления с этими дисциплинами, выявления границ разграничения их функций и предмета изучения.

Наибольшую сложность представляет определение различий в предмете и функциях между теорией организации и теорией управления (менеджментом). Сложность эта связана с тем, что выделение теории организации произошло значительно позже появления теории управления и достаточно долгое время вопросы, относимые к теории организации, изучались в рамках менеджмента.

В настоящее время ряд исследователей по-прежнему рассматривает такие аспекты организации, как ее структура и механизмы функционирования, в теории менеджмента. В то же время теория организации активно развивается как самостоятельная наука.

Предмет изучения теории управления и теории организации: в теории управления (менеджменте) должны изучаться принципы, методы управления организацией и структура данного процесса, в то время как теория организации должна исследовать механизмы, обеспечивающие функционирование организации как целостной системы, единого организма.

В то же время связь между теорией управления и теорией организации несомненна. Возможно, некоторые исследователи считают теорию организации и современный менеджмент хотя и самостоятельными, но все-таки частями общей теории управления. При этом не следует забывать, что под организацией понимается объединение людей, поэтому очерченный предмет изучения теории организации предполагает рассмотрение не только объективной, но и субъективной стороны организации.

Необходимо также разделить предметы изучения теории организации и экономической теории. В некоторых работах, посвященных теории управления, фактически излагается материал, относящийся к одному из разделов экономической теории – микроэкономике.

Здесь следует отметить, что хотя теория управления основывается на экономических закономерностях, рассматриваемых микроэкономикой, однако ее предмет составляют функционирование организации как единого целого и механизмы, обеспечивающие данное функционирование, поэтому экономический механизм является лишь одним из многих, изучаемых теорией организации.

Так как теория организации изучает отношения людей и их влияние на функционирование предприятия, то понятна ее связь с психологическими и социологическими науками, особенно социальной психологией, изучающей отношения внутри человеческих (в том числе и производственных) групп и методы управления ими.

В то же время отличия между теорией организации и данными дисциплинами достаточно очевидны.

Обеспечение функционирования организации невозможно без понимания психологии людей и умения эффективно управлять людьми, работающими на предприятии. Механизм управления людьми, позволяющий обеспечить функционирование совокупности людей как единого

коллектива, – один из важнейших механизмов, обеспечивающих развитие и эффективное функционирование всей организации.

Теория организации изучает: сущность, типы; цели, среду; структуру; механизм функционирования; механизм адаптации; моделирование; динамику и развитие организации.

Организационное поведение – это дисциплина, изучающая причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации. Знание ее основных положений и выводов позволит, без сомнения, повысить эффективность и качество применяемых методов управления организацией. При этом следует учитывать, что организационное поведение является более узкой дисциплиной, чем теория организации.

По своей сути организационное поведение – это прикладная дисциплина, образованная на стыке трех фундаментальных наук: психологии (социальной психологии), социологии (экономической социологии) и теории управления (теории организации).

Связь между теорией организации и организационным поведением имеет обоюдный характер: организационное поведение базируется на принципах и выводах теории организации, а теория организации, в свою очередь, использует выводы и выкладки организационного поведения для повышения эффективности своих рекомендаций.

Подходы, принципы и методы теории организации

Объектом изучения теории организации является организация как система.

Основные принципы теории организации:

принцип единства теории и практики: теоретические доктрины обобщают практический опыт деятельности организации, в то же время выводы и рекомендации, предоставляемые теорией, используются в практической деятельности;

принцип специализации и универсализации происходящих процессов. Так как каждая организация, с одной стороны, имеет типичные черты, свойственные всем, а с другой – обладает определенной мерой уникальности, то предлагаемые теорией организации выводы и рекомендации могут быть использованы любой организацией, но только с учетом ее особенностей;

принцип многовариантности поведения организации. В каждой конкретной ситуации существует возможность выбора одного из нескольких способов поведения организации;

принцип устойчивости организации по отношению к внешней среде. Изменения внешней среды не ведут автоматически к изменению организации. Организация сохраняет определенную самостоятельность по отношению к внешней среде;

принцип мобильности. Организация не может себя не изменять. Организация меняется вследствие изменений внешней среды, но эти действия происходят как результат действия внутренних механизмов;

принцип развития. Так как происходящие изменения подчинены внутренним целям, то постепенно улучшается деятельность организации.

Основные концепции теории организации

1 Научная (Тейлора) Основной постулат: наилучший способ организации работы может быть определен с помощью научных методов. Осуществлено разделение управленческого и исполнительского труда. Введено нормирование работ

2 Административная (Файоля)

Основной постулат: фирма (предприятие) является системой (организацией). Разработаны принципы организации. Игнорируется влияние внешней среды

3 Бюрократическая (Вебера)

Основной постулат: бюрократическая структура позволяет повысить эффективность организации. Предложена стратегия развития организации

4 Концепция эффективной организации (Лайкерта)

Основной постулат: эффективна та организация, которая побуждает руководителей создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Определены основные характеристики эффективной организации. Определена необходимость учитывать влияние внешней среды

5 Концепция административного поведения (Саймона)

Основной постулат: основой для успешного функционирования предприятия является система целей (иерархия целей). Они обеспечивают рациональное поведение работника. Данная концепция послужила основой для создания теории организационного поведения

6 Концепция Гласиер (Брауна и Джеквеса)

Основной постулат: эффективное функционирование организации как системы возможно при условии четкого функционирования четырех выделяемых подсистем (исполнительной, представительской, законодательной и апелляционной)

7 Психологическая теория (Мэйо)

Основной постулат: эффективное функционирование организации возможно лишь при учете психологических особенностей работников и системы мотивации

8 Концепция организационного потенциала (Ансоффа)

Основной постулат: организация является открытой системой, эффективность деятельности организации зависит от эффективности ее структуры. К организации необходим динамический подход

9 Марксистская (Маркса) Основной постулат: организация представляет собой арену столкновения противоположных интересов – интересов работодателей (собственников) и наемных работников. Повышение эффективности возможно лишь при изменении данного условия

10 Институционалистская (Норта)

Основной постулат: вводятся понятие «институты» как формальные и неформальные ограничения, факторы и правила деятельности на рынке. Фактором успешного развития являются гибкие и эффективные институты

11 Концепция организационных рынков

Основной постулат: подразделения предприятия предстают как автономные звенья, самостоятельные единицы, являющиеся субъектами внутреннего и внешнего рынка. Фактором повышения эффективности является децентрализация

12 Концепция альянсов

Основной постулат: расширение горизонтальных связей между подразделениями предприятия приводит к созданию «горизонтальных корпораций». Развитие связей между данными корпорации в рамках различных предприятий приводит к размыванию границ организации

Тема 2. Деятельность организации на рынке

Рынок как внешняя среда деятельности организации

Организация – открытая система, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Основными характеристиками внешней среды являются «правила игры» – способы взаимодействия между экономическими субъектами, способы распределения ограниченных ресурсов и результатов производства.

Способы, разработанные на протяжении истории человечества, можно разделить на три типа:

1. Способы, основанные на обычаях и традициях.
2. Способы, основанные на командно-административной системе.
3. Способы, основанные на действии рыночного механизма.

Первый тип (способы, основанные на традициях) предполагает:

– наличие четко сформированных и единых для всего общества традиций и обычаев в сфере экономических отношений;

– усвоение традиций каждым активным субъектом экономических отношений и стремление следовать им;

– наличие системы санкций по отношению к нарушителям данных традиций.

Несмотря на то, что в современном обществе традиции и обычаи достаточно часто играют немаловажную роль, они, без сомнения, не могут быть решающими при осуществлении

экономического выбора в условиях глобализации и распада сословных, кастовых и цеховых сообществ.

Второй тип (способы, основанные на командно-административной системе) предполагает:

- наличие государственного управления экономическими процессами с помощью команд и распоряжений;
- отсутствие самостоятельности у отдельных экономических субъектов;
- отсутствие конкуренции.

Использование данных способов в СССР показало, что они были недостаточно эффективными и проиграли в экономической борьбе рыночному механизму.

Третий тип (способы, основанные на действии рыночного механизма). Рынок – это механизм, осуществляющий контакт между покупателями и продавцами. Через рыночную систему общество решает, что следует производить, как эффективно производить и каким образом распределять результаты производительного труда между экономическими субъектами. Чтобы рынок мог успешно функционировать, должны удовлетворяться определенные требования:

- многообразие форм собственности; считается, что основой рыночной экономики является частная собственность, но это не исключает существование и важность других форм;
- демократизация производства, проявляющаяся в наличии экономической свободы у действующих экономических субъектов при сохранении определенных государственных регуляторов;
- создание рыночной инфраструктуры, которая объединяет три основных элемента: рынок товара и услуг, рынок факторов производства и финансовый рынок;
- создание правовой системы, обеспечивающей функционирование рынка;
- свобода торговли и обеспечение единого экономического пространства;
- функционирование национальной экономики как открытой системы, взаимодействующей с экономиками других стран.

Функционирование рыночной экономики предполагает также наличие определенных элементов, которые в совокупности составляют рыночную систему:

первый важнейший элемент – *производители и потребители*;

второй элемент – *рыночная инфраструктура*;

третий элемент – *конкуренция*;

четвертый элемент – *рыночные цены*, складывающиеся под влиянием спроса и предложения;

пятый элемент – *спрос и предложение*.

Одной из основных характеристик рынка как внешней среды функционирования организации является конкуренция.

Конкуренция – это экономическая борьба за достижение лучших результатов в области какой-либо деятельности.

Неверным является представление, что конкурировать между собой могут только производители (продавцы), конкуренция может существовать и между потребителями (покупателями) в случае, если на рынке ограниченное число товаров (благ) и узкий круг производителей (продавцов) данного блага.

Конкуренция как экономический процесс может быть представлена в виде совокупности определенных действий экономических субъектов, составляющих в совокупности весь воспроизводственный цикл.

Данные действия включают:

- подготовку и организацию производства конкурентоспособной продукции;
- производство конкурентоспособной продукции;
- сбыт продукции;
- получение прибыли и использование ее для расширения производства (инвестиций).

Наиболее простым видом конкуренции является *ценовая конкуренция* – это борьба между товаропроизводителями за получение дополнительной прибыли путем сокращения издержек производства и соответственно снижения цен на продукцию без изменения ее качественных характеристик.

Методы ценовой конкуренции – контроль над ценами, лидерство в ценах, установление доли влияния на рынке, соглашения, в т.ч. тайные и др.

Ценовая конкуренция на основе цены купли-продажи состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь покупателя с помощью установления на свой товар более низких цен, чем у соперников.

При втором виде ценовой конкуренции фирмы стремятся повысить выгоду потребителя от приобретения их продукта за счет снижения затрат на использование продукта по назначению (эксплуатация автомобиля).

При проведении неценовой конкуренции фирмы соревнуются не в снижении издержек потребителя, а в повышении потребительской ценности товара. Этого можно достичь очень многими способами: повышением качества товара; созданием принципиально нового вида продукции, удовлетворяющего те же потребности; улучшением качества сервиса; активизацией рекламы и т.д.

Все виды неценовой конкуренции можно свести к двум основным:

Функциональная конкуренция – удовлетворение одной и той же потребности принципиально разными видами продуктов. Например, посчитать цифры можно как с помощью счет, так и с помощью калькулятора. Потребность в передвижении можно удовлетворить с помощью личного автомобиля, велосипеда, мотоцикла, автобуса.

Функциональная конкуренция возникает из-за того, что любую потребность можно удовлетворить разнообразными способами. Например, для занятия туризмом – лодки, велосипеды, машины и др. Поэтому эти товары функционально конкурируют друг с другом.

Видовая конкуренция возникает вследствие наличия товаров, предназначенных для одной и той же цели, но имеющих различия по каким-либо существенно важным характеристикам.

Предметная конкуренция - удовлетворение одной и той же потребности продуктами разного уровня качества. Например, один компьютер может оказаться более быстродействующим.

Предметная конкуренция происходит в результате выпуска идентичных товаров, различающихся только качеством изготовления.

Многие экономические законы и положения (например, закон спроса и предложения) предполагают наличие свободной (совершенной) конкуренции. *Свободная конкуренция* означает существование на рынке нескольких основных условий, к которым относятся:

- наличие большого количества производителей и потребителей, действующих независимо;
- небольшой объем производства каждого производителя, не позволяющий ему оказывать влияние на цену товара;
- однородность товаров производителей;
- прозрачность рынка, т. е. наличие у потребителей всей необходимой информации о ценах и поведении производителей;
- свобода вхождения в отрасль, т. е. отсутствие каких-либо препятствий для расширения отрасли.

Предполагается, что свободная (совершенная) конкуренция обладает эффектом «самонастройки», т. е. способностью обеспечивать наиболее эффективное поведение экономических субъектов. Однако данная система обладает и рядом недостатков, не устранимых без вмешательства извне (государства), к которым, в частности, относятся: рост социальной напряженности и опасное расслоение населения по доходам; безработица; нанесение ущерба окружающей среде; отсутствие стимулов финансирования общественных благ, фундаментальной науки и инфраструктуры и некоторые другие. В современной мировой экономике совершенная конкуренция практически невозможна.

Несовершенная (монополистическая) конкуренция отличается от совершенной тем, что, во-первых, рынок непрозрачен, а во-вторых, товар в определенной степени неоднороден, что позволяет производителю в заданных рамках чувствовать себя монополистом (единственным производителем данного товара). Конечно, выход за данные рамки, например назначение слишком высокой или очень низкой цены на товар, приводит в действие механизм конкуренции, поскольку на рынке действуют производители аналогичных товаров, но многие законы и правила,

сформулированные для рынка совершенной конкуренции, на данном рынке действуют частично или не действуют вообще. В современной мировой экономике большинство рынков потребительских товаров являются рынками несовершенной конкуренции.

Поскольку конкуренция является одним из важнейших стимулов развития рынка, государство принимает специальные законы, призванные стимулировать конкуренцию между производителями (антимонопольное законодательство).

Одним из важнейших аспектов взаимодействия организации и рынка (внешней среды) является процесс адаптации. Внутренний механизм адаптации, существующий у организации, позволяет ей эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды. Система адаптивна, если она удерживает существенные переменные, описывающие состояние всех потоков ресурсов [переменные, характеризующие целевое (желаемое) состояние каждого потока] в пределах, определяющих целевое (желаемое) состояние системы. Такой форме поведения соответствует следующая схема:

1. Внешнее дестабилизирующее воздействие на существенную переменную стремится вывести ее за пределы нормального целевого состояния, заданных им границ.

2. Само действие этого внешнего возмущения и вызванное им изменение в существенной переменной «запускают» механизм, противодействующий данному изменению, стремящийся вернуть указанную переменную в исходные границы.

3. При помощи действия данного механизма изменение существенной переменной удерживается в более узких пределах, чем в том случае, если бы действию внешнего возмущения ничто не оказывало сопротивления, и как частный случай может быть полностью нивелировано. Данное сужение пределов изменения существенной переменной является объективным проявлением адаптивности.

В качестве примера можно привести такую цепь событий:

– рост стоимости сырья и материалов на рынке приводит к сокращению объемов закупок сырья и, следовательно, сокращению выпуска продукции;

– сокращение объемов выпуска продукции ниже запланированного заставляет руководство предприятия искать пути снижения материалоемкости продукции и (или) заменители исходного сырья, стоимость которых соответствует финансовым возможностям предприятия, при этом сокращается объем закупок сырья у существующих потребителей, что, в свою очередь, вынуждает их искать пути для снижения стоимости своей продукции;

– в результате последствия происшедшего изменения стоимость сырья значительно снижается.

«Адаптивное поведение эквивалентно поведению стабильной системы, область стабильности которой совпадает с той областью фазового пространства, в которой все существенные переменные не выходят из пределов нормы».

Организация как юридическое лицо

Виды организаций

Формы предпринимательской деятельности в России определены Гражданским кодексом РФ. В качестве синонима фирмы, создаваемой в виде юридического лица, используется термин «предприятие».

Предприятие получает статус юридического лица после государственной регистрации, при этом оно обладает всеми признаками юридического лица.

Признаки юридического лица:

1. Наличие в собственности, владении или пользовании обособленного имущества.
2. Способность выступать в хозяйственном обороте от своего имени.
3. Способность отвечать своим имуществом по обязательствам перед контрагентами (бюджетом, кредиторами, партнерами).
4. Возможность быть истцом или ответчиком в суде.
5. Возможность использовать наемный труд.
6. Наличие самостоятельного баланса или сметы затрат и предоставление отчетности в соответствующие налоговые органы.

7. Наличие наименования, содержащего указание на организационно-правовую форму предприятия.

По целям деятельности организации можно разделить на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческими организациями являются те, которые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Коммерческие организации могут создаваться в форме:

- хозяйственных товариществ и обществ;
- производственных кооперативов;
- государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Одним из важнейших видов типизации организаций является разделение их по организационно-правовой форме. По организационно-правовой форме хозяйственные товарищества и общества делятся:

- на полное товарищество;
- на товарищество на вере (коммандитное товарищество);
- на общество с ограниченной ответственностью;
- на общество с дополнительной ответственностью;
- на акционерное общество (открытое и закрытое).

Некоммерческие организации не ставят своей целью извлечение прибыли и ее распределение между участниками.

Некоммерческие организации могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций, благотворительных и иных фондов.

Тема 3. Современные виды организаций

Организация как социальная система

Расширение рыночных отношений ведет к увеличению числа социальных организаций и усилению их роли в жизни общества. Большинство людей выступают, прежде всего, как их представители (владельцы, руководители, сотрудники). Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира. Она описывается такими основными характеристиками, как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал.

Структура организации, т. е. упорядоченная совокупность ее взаимосвязанных элементов, бывает технической, социальной, социотехнической, нормативно-правовой. Основу технической структуры составляют материальные объекты и процессы (помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии и проч.). Поскольку ее элементы неизменны, такую структуру относят к категории жестких. На производственном предприятии техническая структура во многом определяет профессионально-квалификационный состав персонала, характер и содержание трудовых операций, создает основу функциональных связей между людьми и в значительной мере влияет на их межличностные отношения.

Социальная структура организации, которую первым проанализировал Э. Мейо, образуется совокупностью участников и их связей в рамках совместной деятельности. Она включает формальные и неформальные группы, ценности, интересы, полномочия, каналы их распределения и т. д. Все эти элементы организационной структуры являются «мягкими».

Социотехническая структура - это система рабочих мест, объединяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры. Нормативно-правовая структура — совокупность юридических норм, правил, требований, стандартов, необходимых для осуществления функций организации.

Социальные системы являются упорядоченными, целостными; функционально и технологически неоднородными; иерархичными по структуре; динамичными с точки зрения состава и количества элементов. Обычно они постоянно развиваются, эволюционируя в направлении усложнения (хотя иногда могут временно стабилизироваться или даже деградировать). Это развитие протекает под влиянием противоречивого взаимодействия внешних и внутренних факторов. Поэтому оно неравномерно (может быть прерывистым, скачкообразным)

и не всегда предсказуемо. Важная особенность социальной системы (как и органической системы) состоит в том, что небольшие изменения в одном из ее элементов могут вызвать «цепную реакцию», привести к серьезным последствиям для нее в целом. Это свойство широко используется в управлении: с помощью небольшого адресного воздействия в нужный момент легко достичь крупных результатов.

Для того, чтобы социальная система была устойчивой, правильно сориентированной, а, следовательно, жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом (системой управления). Последний осуществляет ориентировку, интеграцию и контроль функционирования отдельных ее частей, поступления ресурсов, результатов и т. п., их коррекцию на основе обратной связи.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

- органы (субъекты) управления (должности, подразделения);
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Принципами построения системы управления являются:

- соответствие целям организации;
- сопряженность функций и полномочий;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находится в постоянном развитии. Это развитие может быть экстенсивным (путем увеличения числа субъектов, связей между ними) и интенсивным (за счет рационализации функций, процедур и т. д.).

Система управления характеризуется:

- 1) составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;
- 2) уровнем централизации или децентрализации полномочий;
- 3) степенью специализации и регламентации функций;
- 4) стабильностью или изменчивостью поведения;
- 5) открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям);
- 6) техническим оснащением.

Типология и классификация организаций.

Классификация организаций группирует их по общим признакам или параметрам для выработки общих методов анализа хозяйственной деятельности, совершенствования управления и регулирования. Она необходима и для определения государственной политики по отношению к различным типам предприятий - налоговой, кредитной, государственной поддержки и пр.

По правовой форме:

- 1) юридическое лицо - организация, которая имеет печать, расчетный счет в банке, обособленное имущество в собственности, отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет свои обязанности, имеет самостоятельный баланс, может быть истцом и ответчиком в суде, зарегистрирована в государственных органах власти;
- 2) неюридическое лицо - подразделения организации - юридического лица (не зарегистрировано);
- 3) неюридическое лицо - предприниматель без организации юридического лица (зарегистрировано);

4) неформальная организация граждан - объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях, не регистрируются в государственных органах.

Общие черты всех форм организации:

наличие хотя бы одного сотрудника;

наличие хотя бы одной общей цели, направленной на удовлетворение потребностей человека или общества; получение прибавочного продукта в разных формах; преобразование ресурсов в ходе деятельности.

Основные признаки классификации организации:

1) по отношению к власти делятся на правительственные и неправительственные;

Правительственная организация это статус официальных органов власти федерального и местного значения; эти организации зафиксированы в Указах Президента, Конституции (министерства, государственные комитеты, Администрация Президента, префектуры и пр.). Эти организации обладают определенными привилегиями и жесткими требованиями.

Неправительственные организации - те, которые не имеют статуса правительственной организации.

2) по отношению к главной цели – общественные и хозяйственные;

Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов общества: политические партии, союзы, блоки, правозащитные организации и пр.; они осуществляют добровольную общественную деятельность.

Хозяйственные организации удовлетворяют потребности индивидуума и общества путем хозяйственно-производительной деятельности; делятся на производственные, научно-производственные, посреднические и пр.

3) по отношению к прибыли - коммерческие и некоммерческие;

Коммерческие организации - организации, ставящие своей целью получение прибылей в интересах учредителей или акционеров. ГК РФ относит к ним хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие организации ставят целью удовлетворение общественных потребностей; могут заниматься предпринимательством для получения прибыли, не облагаемой налогом и идущей на текущие расходы, развитие организации. ГК РФ относит к ним потребительские кооперативы, общественные и религиозные, благотворительные и прочие фонды, ассоциации, союзы, учреждения.

4) по отношению к бюджету - бюджетные и внебюджетные;

Бюджетные организации: источником их финансирования является государственный бюджет или бюджет государственного органа; освобождаются от многих налогов.

Небюджетные организации сами ищут источники финансирования; хотя источником финансирования может быть бюджет, а инвестором - бюджетная организация.

5) по форме собственности - государственные, муниципальные, общественные, частные и со смешанной формой собственности;

1. Государственные и муниципальные организации полностью или частично находятся под контролем государственных или муниципальных органов власти;

2. Частные организации создаются индивидуальными предпринимателями (товарищества, кооперативы, фермерские хозяйства) или при помощи взносов акционеров (акционерные общества, хозяйственные товарищества и пр.);

3. Организации со смешанной собственностью образуются на основе сочетания различных форм собственности - государственной, частной и иностранной.

6) по уровню формализации - формальные и неформальные;

6.1) *формальные организации* - зарегистрированные в установленном порядке общественные и хозяйственные организации; представляют собой объединение людей, связанных договором о своих правах и обязанностях; могут иметь статус юридического и неюридического лица;

6.2) *неформальные организации* не зарегистрированы в государственных органах власти; это объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях, не регистрируются в государственных органах власти, создаются на основе общих интересов в области культуры, быта, спорта, пр.

7) по отраслевой принадлежности - промышленные, транспортные, сельскохозяйственные и пр.;

8) по самостоятельности принятия решений - головные, дочерние, зависимые;

9) по размеру и численности членов организации - крупные, средние, малые, микропредприятия.

Микропредприятие – это субъект малого предпринимательства, у которого за предшествующий календарный год среднесписочная численность работников не превысила 15 человек, а доход не превысил 120 млн. рублей. Ограничения по структуре уставного капитала - те же, что и для малых предприятий.

Тема 4. Организация как совокупность людей

Психология малой группы и ее влияние на характеристики организации

Особенностью организации как системы является ее определенная внутренняя неоднородность, связанная с тем, что организация состоит из особых элементов. Данными элементами являются люди (группы людей), имеющие свои интересы, цели, взгляды, свою психологию.

Деятельность организации зависит не только от факторов, заданных извне (факторов внешней среды), таких, как тип рынка, вид и способ конкуренции, совокупность законов, государственная политика и другие, но и факторов, связанных с характеристиками самой организации, – факторов внутренней среды. Не последним из данных факторов является сложившийся психологический климат, определяемый психологией людей, составляющих организацию.

Принято выделять психологию больших сообществ людей – масс и больших социальных групп и малых сообществ – малых групп.

В рамках теории организации нас интересует в основном психология малой группы, но и психология больших социальных сообществ оказывает влияние на деятельность организации.

Масса – общность людей, не обладающая структурой, характерными чертами которой являются аморфность и анонимность.

Основные характеристики массы:

1. Статистический характер. Нельзя сказать, какова точно численность массы и кто ее члены.
2. Тахостическая (вероятностная) природа.
3. Выраженная гетерогенность (разнородность) состава.

Таким образом, масса – это относительно большая по численности, ситуативно возникающая общность людей, гетерогенная по составу и статистическая по форме.

Массовое сознание имеет ряд особенностей:

1. Догматизм, включающий:

а) нетерпимость (агрессивность) по отношению к лицам, имеющим противоположное мнение;

б) закрытость опытному знанию;

в) мифологичность; мифом при этом называется определенное утверждение, принимаемое без доказательств.

2. Многозначность; одно и то же явление воспринимается разными членами по-разному.

3. Высокая эмоциональность.

4. Склонность к разрушению.

Большая группа – это устойчивая, исторически сложившаяся, долгое время функционирующая и гомогенная по какому-нибудь существенному признаку общность людей. Ее основными чертами являются:

1. Исторически обусловленное возникновение.

2. Гомогенность (однородность) по основному признаку.
3. Устойчивость.
4. Наличие статуса у ее членов (системы выполняемых ими ролей).

К большим группам относятся: нация, партия, социальный слой, профессиональные группы и т. п.

Групповое сознание включает:

- 1) взаимоотношения на уровне человек–группа;
- 2) взаимоотношения на уровне человек–человек внутри группы;
- 3) отношения на уровне группа–группа.

Сознание масс и больших социальных групп для организации представляет собой некую данность, заданную извне. Она охватывает систему взглядов, догм, принципов и норм, традиций и психологических особенностей, которая часто определяется термином «менталитет». Для того чтобы эффективно функционировать, организация должна знать и активно использовать основные особенности массового сознания. В частности, руководством организации могут успешно применяться укоренившиеся мифы. В то же время влияние организации на сознание масс и больших групп ограничено и не может быть существенным.

Малая группа – немногочисленная по составу, обладающая структурой общность людей, объединенных общей целью деятельности. Ее основными чертами являются:

1. Немногочисленность; численность малой группы составляет от 2 до 100 человек.
2. Наличие структуры – распределение функций внутри системы.
3. Определенность количественного и качественного состава группы.
4. Наличие у каждого из членов группы статуса.
5. Непосредственное общение между членами группы.

Малая группа описывается с помощью ряда характеристик.

1. Малая группа имеет социометрическую характеристику, т. е. систему эмоциональных предпочтений и отвержений (симпатий и антипатий) членов группы. По этому признаку члены группы могут быть разделены на следующие виды (статусы):

– звезда – человек, имеющий большое количество эмоциональных предпочтений со стороны других членов группы и не имеющий эмоциональных отвержений со стороны других членов группы;

– высокостатусный член группы – человек, который имеет большое количество предпочтений и небольшое количество эмоциональных отвержений;

– среднестатусный член группы – человек, который имеет большое количество эмоциональных предпочтений и достаточно большое количество эмоциональных отвержений, но предпочтений больше;

– низкостатусный член группы – человек, имеющий небольшое количество эмоциональных предпочтений и небольшое количество эмоциональных отвержений, но предпочтений больше;

– изолированный – человек, не имеющий ни эмоциональных предпочтений, ни эмоциональных отвержений со стороны других членов группы (его не замечают);

– пренебрегаемый – человек, у которого больше эмоциональных пренебрежений (отвержений), чем эмоциональных предпочтений;

– изгой – человек, который не имеет эмоциональных предпочтений, а только эмоциональные отвержения со стороны других членов группы.

2. Малая группа имеет систему ценностей, которые могут совпадать с официально провозглашенными ценностями организации, а могут и не совпадать. По отношению к данным ценностям можно выделить следующие мини-группы:

– создатели – люди, которые сами эти ценности и придумывают;

– защитники – люди, которые не создают ценности, но зато их активно проводят и насаждают;

– пассивные – люди, пассивно принимающие ценности группы;

– бунтари – люди, активно не принимающие ценности группы, стремящиеся изменить их;

– отсутствующие – люди, пассивно не принимающие ценности группы. Как правило, они включены параллельно в другую группу людей, ценности которой они принимают.

3. Группа имеет внутреннюю систему власти. Под властью понимают способность и возможность оказывать влияние на других людей. Имеется две системы власти:

1) руководство – официальная, формальная власть. Она базируется на бюрократической иерархии, должностных инструкциях, правовых полномочиях;

2) лидерство – это сама собой спонтанно возникающая неформальная власть. Она базируется на личном авторитете, на личной привлекательности конкретного человека или на страхе санкций со стороны других членов группы.

4. Малая группа характеризуется такими показателями, как:

– сплоченность, т. е. тесная взаимосвязь членов группы друг с другом;

– конфликтность – степень и частота внутригрупповых конфликтов;

– интеграция – способность группы объединять своих членов в единое целое;

– экспансивность, т. е. психическая активность группы, желание или нежелание сотрудничать друг с другом;

– устойчивость – степень прочности внутри групповых связей, способность группы сохранять свою структуру.

Малые группы классифицируются по ряду признаков:

I. По типу структуры:

1) формальная группа. Она отражена в организационной структуре предприятия (например, бригада);

2) неформальная группа. Она складывается сама собой; может быть внутри формальной группы, а может быть независима от нее.

II. По характеру объединения:

1) коллектив – уже достаточно долгое время существующая, сложившаяся группа, объединенная общей деятельностью;

2) антисоциальная группа – это тоже сложившаяся группа, но ее деятельность носит противозаконный характер (банда, мафия);

3) диффузная группа – только что образованная, еще не сложившаяся группа.

III. По виду деятельности:

1) производственная группа;

2) обслуживающая группа;

3) управленческая группа;

4) творческая группа и др.

Знание характеристик малой группы в процессе управления организацией позволяет:

– улучшить подбор кадров;

– улучшить психологический климат в группе;

– снизить текучесть кадров;

– улучшить систему продвижения кадров;

– повысить производительность труда;

– улучшить систему мотивации и делегирования;

– повысить эффективность управленческих решений;

– повысить активность работников и их инициативу.

Однако для того чтобы все это провести в жизнь, нужно решить следующие задачи:

1) изучить организацию и составляющие ее группы, т. е. выявить ценности группы, ее лидера, определить статусы членов группы;

2) обеспечить, чтобы ценности группы соответствовали желаемым;

3) снизить конфликтность и повысить сплоченность и устойчивость группы;

4) обеспечить совпадение системы руководства и системы лидерства.

Обработка результатов опроса

Обработка результатов социометрического опроса проходит в два этапа.

Первый этап – первичная обработка. Она включает обобщение результатов опроса, а также разработку социоматриц и социограмм.

Второй этап – вторичная обработка. Она включает расчет социометрических индексов.

Использование результатов исследования элементов организации

Исследование отдельных элементов организации – малых групп имеет не столько познавательное, сколько практическое значение. Определение характеристик каждой группы должно позволить разработать эффективную стратегию и тактику управления группой, а в результате – повысить эффективность деятельности организации в целом. Повышение таких позитивных показателей малой группы, как сплоченность, интеграция, устойчивость и экспансивность, и снижение конфликтности являются мощным рычагом укрепления позиций организации, формирования успешной внутриорганизационной политики.

Тема 5. Организационная культура

Основные характеристики организационной культуры

Одним из важнейших аспектов управления организацией является формирование и (или) поддержание определенного типа организационной культуры. Этот аспект тесно связан с пониманием психологии малых групп и умением управлять групповым поведением.

По своей сути организационная культура представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений.

Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней появился у западных исследователей в начале 80-х гг. XX в., после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм.

В ходе исследования было установлено, что «успех названных фирм определялся скорее ценностями компании, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личного свойства, чем завоеванными позициями в конкурентной борьбе; скорее пониманием ситуации, чем располагаемыми ресурсами. По существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой».

Существует три основных пути формирования организационной культуры:

1. Культура заложена основателем фирмы. Примером такой фирмы является компания У. Диснея.

2. Культура сформировалась постепенно, в ходе конкурентной борьбы. Примером такой компании является «Coca-Cola».

3. Культура привнесена и сформирована менеджерами сознательно. Ярким примером ситуации третьего типа, а заодно и важности организационной культуры, являются изменения, произошедшие с филиалом компании «Дженерал моторс» («General Motor») в г. Фримонте. В 1982 г. на заводе в г. Фримонте, занимающемся сборкой автомобилей для GM, сложилась критическая ситуация. Прогулы составляли около 20 % рабочего времени, затраты на производство более чем на 30 % превышали затраты аналогичных японских предприятий и имели постоянную тенденцию к росту, три-четыре раза в год возникали стихийные забастовки, производительность труда и качество продукции были самыми низкими во всей системе заводов GM, а количество жалоб от рядовых работников фирмы превысило 5000 в год (21 жалоба подавалась каждый день). Сложившаяся ситуация потребовала от руководства компании принять беспрецедентное решение – предложить своему главному конкуренту, японской компании «Тойота» («Toyota»), организовать в г. Фермонте совместное производство.

При этом GM и профсоюзы поставили перед японской компанией сложную задачу: она не могла уволить рядовых работников фирмы или значительно изменить основные средства компании. Единственным рычагом, который могла использовать «Toyota», было изменение менеджмента, в частности сознательное формирование нового типа организационной культуры.

Результаты действий, предпринятых японской компанией, оказались ошеломляющими: менее чем за пять лет прогулы сократились до 2 % от рабочего времени, забастовки полностью

прекратились и число жалоб от работников не превышало двух в год, издержки снизились до уровня японских компаний, производительность труда вдвое превысила среднюю по GM, а качество продукции стало самым высоким в американской компании.

Еще более разительные изменения произошли в психологии людей. Один из рабочих, проработавший на этом заводе более двадцати лет, в откровенной беседе сообщил, что до создания совместного предприятия он часто придумывал способы насолить своей компании: запихивал недоеденный сэндвич внутрь дверной панели собираемого автомобиля, представляя, как будущие покупатели будут страдать от гнилостного запаха, или не затягивал до конца монтажный крепеж швеллерной балки, которая затем заваривалась наглухо, что должно было привести к постоянному скрежету, установить причину которого было невозможно. Подобные выходки доставляли ему большое удовольствие. Изменение менеджмента и типа организационной культуры вызвали и серьезные изменения в его отношении к своей работе и своему заводу. Как сообщил в своем интервью рабочий, теперь он специально разыскивает на стоянке производимые на его заводе автомобили и оставляет под щеткой стеклоочистителя свою визитную карточку со словами: «Этот автомобиль сделал вам я. Звоните в случае любой проблемы». «Мне нравится заниматься этим, потому что я ощущаю личную ответственность за добротность этих легковых автомобилей», – заключает он.

Организационная культура, принципы ее формирования и изменения вызывают интерес и в современной России. Однако российские исследователи, в еще большей степени – российские менеджеры, пока что уделяют организационной культуре недостаточное внимание. Для этого существуют свои причины:

1. Организационная культура оперирует символами, часто не имеющими материального или денежного воплощения, такими, как моральные ценности, идеология, ожидания, коллективная память и т. д., поэтому многие менеджеры не воспринимают ее как нечто весомое, значительное, имеющее значение, сравнимое с издержками или технологией.

2. Организационная культура часто формируется стихийно и постепенно, что приводит менеджеров к убеждению в наличии культуры как некой данности, не требующей сознательного вмешательства. Это убеждение подкрепляется тем, что культура часто незаметна на первый взгляд и начинает всерьез беспокоить руководство только в том случае, если становится серьезной помехой для деятельности организации. Очевидно, такой поход верен не более, чем убеждение, что человек, не обращающийся к врачу, абсолютно здоров или что все болезни проходят сами собой. Формирующаяся стихийно культура может, как в случае с заводом GM, исподволь подрывать позиции организации и наносить ей серьезный ущерб.

3. Культура в целом многослойна, поэтому каждый человек является носителем целого спектра культурных слоев и образований. Один вид культуры может вступать в противоречие с другим, поэтому организационная культура, особенно насаждаемая сверху, может не оказать большого влияния на деятельность отдельного человека. Такая ситуация порождает у менеджеров мысль о неэффективности самих действий, направленных на сознательное формирование культуры организации.

4. Внимание, уделяемое организационной культуре в российской учебной и научной литературе, также не слишком велико.

Организационная культура представляет собой систему из следующих составляющих:

- системы целей;
- системы знаний;
- системы коммуникаций;
- системы моральных ценностей и норм;
- системы методов организации функционирования и развития культуры;
- системы защиты.

Организационная культура обеспечивает такие характеристики организации, как стабильность, предсказуемость и упорядоченность действий, единство целей и низкая конфликтность. Она может быть зафиксирована в виде специального документа – кодекса фирмы, а может существовать без формального оформления. В обоих случаях она действует одинаково

эффективно. Причем в любом случае организационная культура имеет ряд носителей, с помощью которых она классифицируется, проявляет себя и передается новичкам. Такими носителями являются:

- 1) мифы, постулаты и культурные нормы;
- 2) традиции;
- 3) символы (дизайн, одежда, стиль ведения совещаний и др.);
- 4) язык (термины, сленг, прозвища и т. д.);
- 5) принимаемые решения и система санкций (политика руководства).

Организационная культура является одним из факторов повышения эффективности деятельности организации

Типы и виды организационной культуры

Организационная культура может быть классифицирована по целому ряду признаков. По охвату культура может быть разделена на доминирующую и субкультуру. Доминирующей является культура организации в целом, а субкультурой называется культура отдельной малой группы – элемента организации.

По степени формирования различают сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется полностью сформированной системой ценностей, которая четко определена, активно поддерживается и имеет широкое распространение. Чем больше членов организации разделяют эти ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура. Слабая культура характеризуется плохо сформированной и нечеткой системой ценностей или частой их сменой (заменой). Слабая культура в первую очередь свойственна молодым или реорганизованным фирмам, но может существовать и в компании, имеющей значительный опыт работы, если в них отсутствует система поддержки и защиты культуры.

Наибольшую важность и интерес представляет классификация организационной культуры по самой системе ценностей.

Выделяют четыре основных типа организационной культуры (рис. 1).

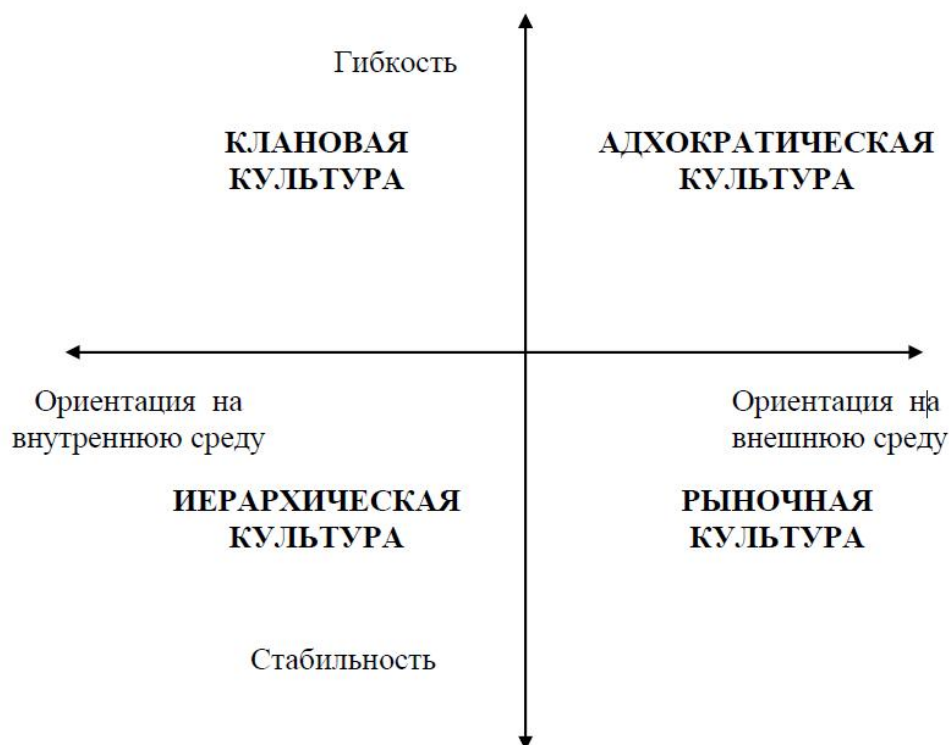


Рис. 1 - Типы организационной культуры

1. Иерархическая (бюрократическая) культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера,

который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Главной проблемой тогда стала необходимость продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия данному требованию времени (промышленной революции) в полной мере Вебер предложил развивать семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции.

2. Рыночная культура. Другая форма организации стала обретать популярность в конце 60-х гг. XX в. по мере того, как организации все оказывались перед лицом роста конкуренции. Эта форма основана на ином наборе постулатов и основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере разработана в работах Оливера Уильямсона, Билла Оучи и др. Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения эффективности организационной деятельности.

3. Клановая культура. Третья форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм конца 60-х – начала 70-х гг. XX в. ряд исследователей пришел к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными или иерархическими формами организационных культур в странах Западной Европы и США и клановыми формами этих конструкций в Японии. При этом отмечалось, что японские фирмы проникнуты духом единства, сплоченностью, соучастием и ощущением принадлежности к организации.

Они больше похожи на большие семьи, чем на субъекты экономической деятельности. Вместо формализованных правил и процедур, характерных для иерархии, или конкурирующих центров прибыли (единиц бизнеса), типичных для рыночных фирм, здесь использовались коллективная (бригадная) работа, программы вовлечения наемных работников в управление и корпоративные обязательства перед ними.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что:

- с вызовами внешней среды лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;
- организация должна создавать для рабочего гуманное внешнее окружение;
- главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

4. Адхократическая культура. По мере того как мировая экономика переходила из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип организации (организационной культуры), наиболее адекватно реагирующий на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми характеризуется мир организаций XXI в. На этом этапе были сформированы новые базисные допущения, состоящие в следующем:

- новаторские и опережающие время решения являются ключевым фактором успеха;
- успешная организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и осуществления перспективных исследований;
- главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и инициативы;
- адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидение будущего, готовности идти на риск при соблюдении определенной внутренней дисциплины.

Шесть начальных шагов на пути изменения организационной культуры.

Этап 1. Диагноз нынешнего состояния и формирование общего согласованного взгляда на процесс изменения культуры.

Этап 2. Диагноз и достижение единства в понимании будущей культуры организации.

Этап 3. Анализ результатов.

Этап 4. Формирование мифов (историй-иллюстраций).

Этап 5. Стратегические действия.

Этап 6. План реализации изменений культуры.

Тема 6. Организационная структура фирмы

Понятие и основные принципы формирования структуры управления

Под *структурой* в широком смысле слова понимают устойчивые внутренние связи между элементами системы. *Структура организации* – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

На эффективность организационной структуры влияют:

- 1) реальные взаимоотношения между людьми и отношение людей к их работе;
- 2) политика руководства и методы управления людьми, включающие:
 - административный метод, который реализуется через систему должностных инструкций, приказов, распоряжений, указаний, формализованных правил и т. п.;
 - экономический метод, основанный на системе денежных вознаграждений и штрафов;
 - социально-психологический метод, реализуемый через методику морального стимулирования работника;
- 3) полномочия и функции отдельных работников.

Принципы построения структуры управления

Принцип 1. Структура базируется на разделении труда, которое бывает двух видов:

- 1) вертикальное – распределение полномочий, иерархия;
- 2) горизонтальное – распределение функций.

Принцип 2. При создании структуры учитываются масштаб деятельности организации и уровень специализации.

Принцип 3. Принцип охвата контроля.

В основе разработки структуры лежит *норма контроля*, т. е. то количество человек, которым может эффективно управлять одно лицо. Известной американской фирмой «Локхид» была разработана методика определения нормы контроля (нормы управляемости). Они ввели семь переменных, лежащих в основе расчета нормы контроля:

1. Сходство выполняемых подчиненными функций.
2. Географическая близость подчиненных.
3. Сложность выполняемых функций.
4. Уровень руководства и контроля, требуемый подчиненными.
5. Уровень требуемой координации действий.
6. Требуемый уровень планирования.
7. Помощь, получаемая от вышестоящего руководства.

Принцип 4. При создании структуры учитывается требование личного контакта, т. е. руководитель должен знать своих непосредственных подчиненных и постоянно общаться с ними, следовательно, более 30 человек в подчинении у одного руководителя быть не должно, так как нарушается этот принцип. Многие исследователи считают, что максимальное количество непосредственных подчиненных не должно превышать 20 человек.

Принцип 5. При создании структуры учитываются уровень образования и степень подготовленности подчиненных. Чем выше этот уровень, тем больше может быть подчиненных у одного руководителя.

Принцип 6. При создании структуры необходимо учитывать социометрические характеристики коллектива (уровень сплоченности, конфликтности, экспансивности, групповой устойчивости). Например, чем меньше уровень сплоченности и выше уровень конфликтности, тем меньше подчиненных может быть у одного руководителя.

Принцип 7. Принцип единоначалия. Он состоит из двух частей:

- у каждого работника может быть только один непосредственный начальник;

– на предприятии не может быть двух подразделений, одно из которых подчинено другому и оба управляются одним лицом.

Принцип 8. Принцип соответствия управляющей системы управляемой системе. Сложность управляющей структуры должна соответствовать сложности объекта управления. Это значит, что при создании структуры необходимо учитывать такие факторы, как:

- масштаб деятельности предприятия;
- ассортимент выпускаемой продукции;
- широта рынка, на котором действует предприятие (местный, региональный, национальный, международный, мировой);
- объем производства;
- сложность технологического процесса.

Принцип 9. Принцип развития. Принцип означает, что структура должна видоизменяться по мере развития предприятия.

Принцип 10. Принцип департаментализации. Он означает, что структура должна быть разделена на однородные блоки (департаменты, отделы, службы, бригады и т. п.). Эти блоки могут быть выделены по различным признакам:

- 1) функциональному – в основу деления положены выполняемые подразделениями функции;
- 2) территориальному – в основе лежит местонахождение служб предприятия;
- 3) производственному – за основу взято место, занимаемое службой предприятия в производственном процессе;
- 4) проектному – в основу положен реализуемый проект (программа);
- 5) продуктовому – за основу взят тип товара;
- 6) смешанному – в основе лежат несколько вышеперечисленных признаков, которые используются одновременно.

Принцип 11. Принцип запрета дублирования функций. Данный принцип заключается в том, что структура должна быть составлена таким образом, чтобы выполняемые функции различных подразделений пересекались минимально.

Принцип 12. Принцип единства прав, обязанностей и ответственности. Данный принцип тесно связан с предыдущим. Он предполагает, что права и обязанности каждого руководителя тесно связаны друг с другом: права должны быть достаточными для выполнения обязанностей, а обязанности и ответственность – вытекать из прав.

Недопустимо несбалансированное распределение прав и ответственности между элементами управленческой структуры.

Принцип 13. Принцип экономичности. Он состоит в требовании экономической эффективности формирования структуры. Она должна обеспечивать максимальную отдачу, максимальный эффект при заданных управленческих затратах или заданный эффект при минимальных затратах на управление.

Принцип 14. Принцип демократизации. Суть его заключается в том, что необходимо вовлекать работников в управление предприятием. Самая минимальная степень вовлечения – это создание малых проблемных (целевых) групп (временные образования, в которые входят рядовые работники, специалисты; группа до 12 человек). Эти группы решают конкретные производственные проблемы, возникающие на предприятии. Второй уровень – создание рабочих советов на уровне отдельного подразделения. Они улаживают трудовые конфликты, обеспечивают необходимые условия труда и решают прочие подобные вопросы. Третий возможный уровень – создание подобных советов на уровне всего предприятия (они, как правило, имеют совещательный голос и самостоятельно решений не принимают). Четвертый уровень – коллегиальное управление (создаются высшие органы управления, в которые входят рядовые работники). Эти органы могут принимать решения по проблемам, относящимся к предприятию в целом

Принцип 15. Принцип сочетания централизации и децентрализации.

Типы и виды структур

Существует достаточно обширная классификация управленческих структур. Данная классификация основана на двух типах связей.

Первый тип – *иерархические (вертикальные) связи*, т. е. связи, выражающие подчинение одного подразделения другому. Второй тип – *функциональные (горизонтальные) связи*. Они отражают взаимодействие между подразделениями без подчинения одного другому.

Функциональные связи основаны на разделении труда, разграничении выполняемых действий, а также на интеграции и координации действий подразделений. Они тоже могут быть двух видов. В простых структурах управления основу составляет один тип связей, в сложных – различные типы и виды связей комбинируются и пересекаются.

Простые управленческие структуры

Линейная структура основана только на иерархических связях. Особую важность в данной структуре приобретает деление системы управления на три уровня (звена). Низший уровень (звено) управления включает руководителей, имеющих в подчинении только рядовых работников (исполнителей). К среднему уровню (звену) относятся руководители, непосредственными подчиненными которых являются руководители низшего звена. Высшее руководство (высший уровень управления) составляют генеральный директор фирмы (или аналогичный высший управленческий орган) и его непосредственный заместитель (заместители). Средний уровень управления может отсутствовать у небольших фирм, выпускающих один вид продукции. Наиболее адекватно иерархической линейной структуре соответствует структура производственной службы, где высшим руководством может выступать директор завода, средним – руководители цехов, низшим – бригадиры (начальники участков). Схема линейной структуры управления показана на рис. 2.

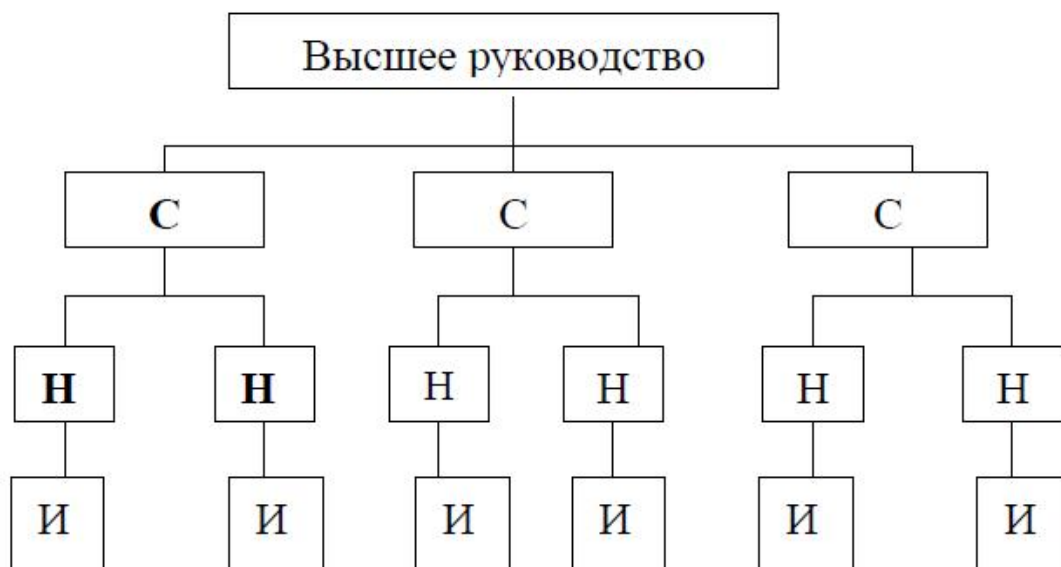


Рис. 2 - Линейная организационная структура управления:

С – среднее звено; Н – низшее звено; И – исполнители

Функциональная структура базируется на функциональном типе связей, а ее основными элементами являются функциональные службы предприятия – службы, выполняющие конкретные функции: маркетинг, учет, планирование, управление персоналом, снабжение и т. д. Конечно, даже в чистой функциональной структуре нельзя совсем избежать отношений подчинения, но эти отношения затрагивают только связь между высшим руководством и функциональными службами. Схематично чистая функциональная структура показана на рис. 3.

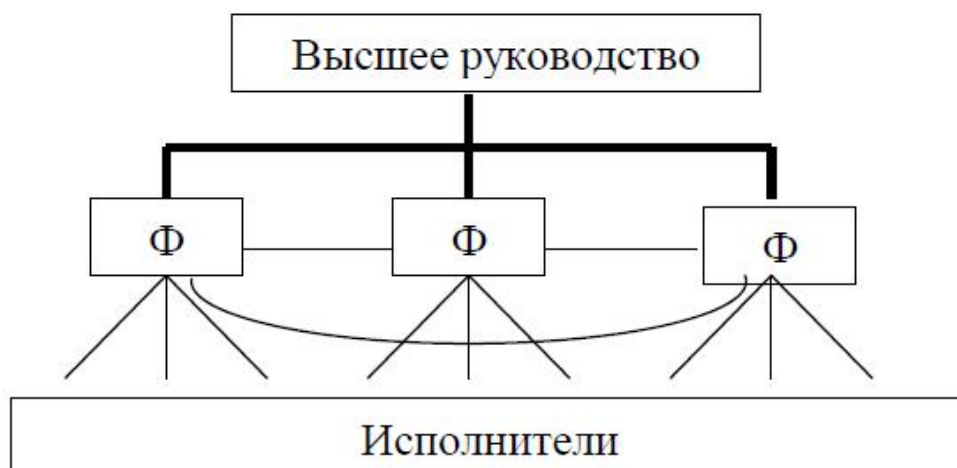


Рис. 3 - Функциональная организационная структура
(Ф – функциональные службы)

В чистом виде линейная и функциональная структуры встречаются редко. Как правило, существуют смешанные (сложные) структуры.

Сложные управленческие структуры

Линейно-функциональная структура характеризуется разделением функционального блока (функциональных служб) и линейного блока (линейных служб). Линейно-функциональная структура до сих пор является наиболее распространенной структурой управления в России. Схематично она изображена на рис. 4.

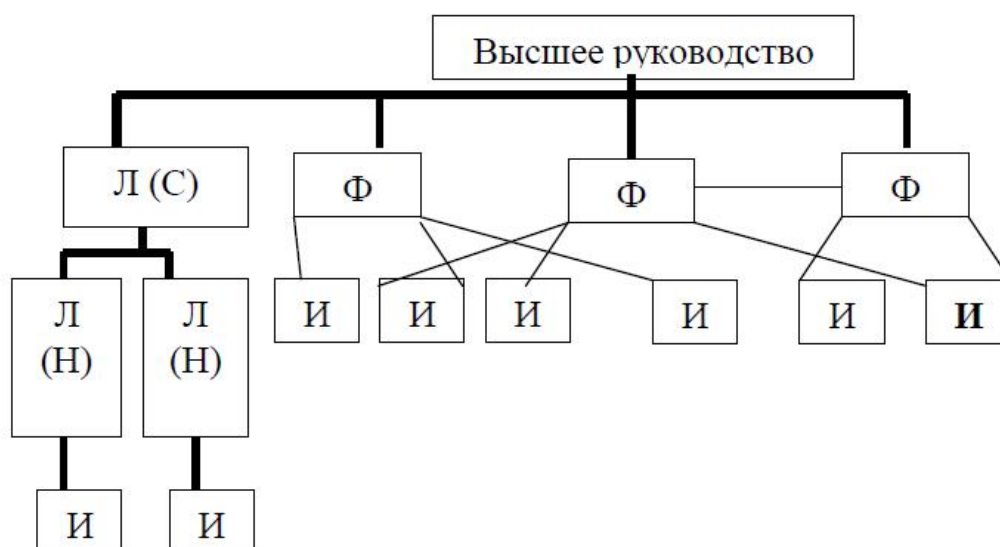


Рис. 4 - Линейно-функциональная структура

Дивизиональная структура наиболее распространена в развитых индустриальных странах. Особенностью данной структуры является то, что она предоставляет больше самостоятельности производственным подразделениям предприятия за счет передачи им части функций функциональных служб. Это наиболее эффективно в условиях диверсификации производства. Схема дивизиональной структуры изображена на рис. 5.

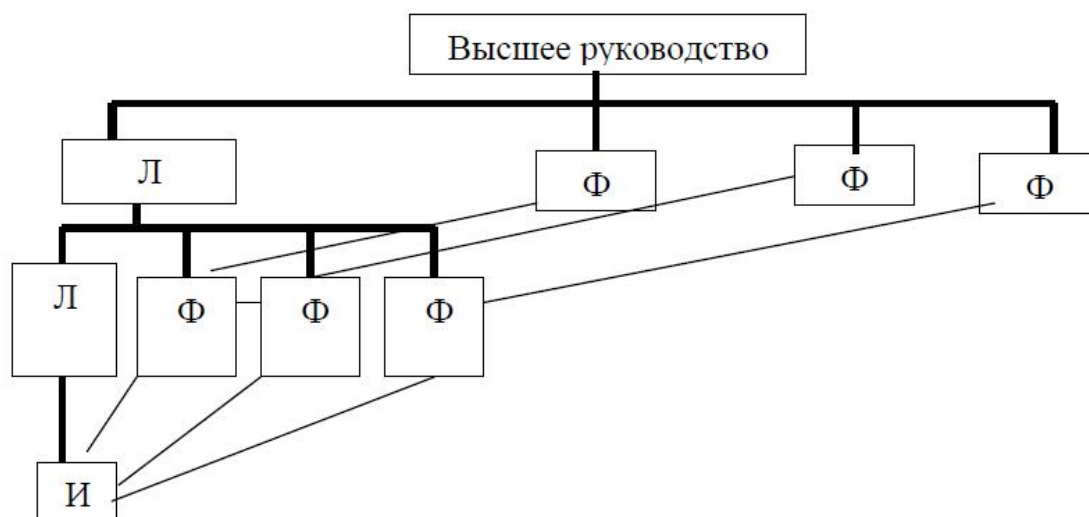


Рис. 5 - Дивизиональная структура

Тема 7. Перспективы развития организации

Бюрократическая организация и организация постбюрократического типа

Логика развития организации включает следующие стадии:

1. *Добюрократическая организация.* Она не предполагает существование между руководителем и исполнителем дополнительных служб.

2. *Бюрократическая организация.* В ней появляются руководители среднего звена, формируется административный аппарат фирмы, который осуществляет только управление (администрирование). Бюрократическая организация строится на четкой иерархии и всегда связана с высокой степенью централизации.

3. *Постбюрократическая организация.* Увеличение масштабов организации и сложности деятельности приводит к увеличению степени децентрализации, а для децентрализованной фирмы бюрократическая структура неприемлема.

М. Вебер сформировал представление о так называемой рациональной бюрократии – эффективной бюрократической организации, которой свойственны:

- четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов;

- иерархичность уровней управления, обеспечивающая жесткое регулирование и контроль;

- наличие системы взаимоувязанных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих задач и координацию выполняемых ими функций;

- дух формальной обезличенности, минимизирующий влияние вне рабочих отношений на деятельность организации;

- осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями, что обеспечивает защищенность служащих от произвольных увольнений.

Причины устаревания бюрократии в настоящее время заключаются в следующем:

1. Уменьшается объем неквалифицированного труда и увеличивается объем интеллектуального труда.

2. Уменьшается число шаблонных задач за счет их автоматизации. От работников предприятия все в большей степени требуются изобретательность, инициатива, творчество.

3. Возрастает роль психологической атмосферы в коллективе.

4. Растут степень и роль мобильности фирмы, увеличивается число инноваций.

5. Возрастает роль командных действий. Уменьшается количество работ, которые может выполнять один работник, независимо от других.

6. Снижается роль узкой специализации, возрастает роль универсальности работника.

7. За счет автоматизации и компьютеризации производства уменьшается число рядовых работников.

8. Усиливаются роль потребителя и давление рынка на организацию. Необходимо создание внутреннего рынка.

9. Возрастают децентрализация, степень и роль горизонтальных связей.

10. Каждый работник на предприятии начинает выполнять не одну, а несколько ролей, следовательно, усложняются взаимоотношения между работниками предприятия.

Современные тенденции в развитии организации

Для современной организации все более характерны:

1) усиление децентрализации, приводящее к возрастанию роли и увеличению полномочий подразделений организации;

2) усиление поиска новых рынков и увеличение диверсификации производства;

3) понимание того, что бюрократическая организация устарела и требуется повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Тенденция 1. Усиление интеграции и усложнение внутриорганизационных связей.

Тенденция 2. Усиление влияния глобализации. Глобализация – формирование всемирного рынка товаров, услуг, рабочей силы, технологий и информации на основе мировых компьютерных сетей (например, Интернета) и стандартизации законодательства.

Тенденция 3. Ориентация на предвидение будущих изменений на рынке. Для современной экономики характерны ускорение выпуска новой продукции и сокращение периода вывода новой продукции на рынок. По оценке современных менеджеров, задержка с выводом продукции на шесть месяцев может привести к потере до 1/3 общего объема прибыли, вследствие чего жизненный цикл товара сильно сократится. Усиливается необходимость повышения гибкости предприятия и эффективности механизма адаптации

Тенденция 4. Увеличение роли инноваций и предпринимательства. Эта тенденция тесно связана с предыдущей. Сокращение жизненного цикла товара и усиление роли интеллектуальной собственности требуют от организаций увеличения мобильности и постоянного осуществления инноваций.

Тенденция 5. Распространение и расширение сферы применения информационных технологий. Эта тенденция связана с развитием компьютерных сетей. На предыдущем этапе развития организации компьютерные сети были призваны облегчать процесс передачи и хранения информации и упрощать процесс управления (АСУ, локальные компьютерные сети, отраслевые компьютерные сети).

Формирование глобальных компьютерных сетей в корне меняет их роль. Они из чисто информационных превращаются в сбытовые, т. е. в так называемые системы электронного рынка. Такие вопросы, как электронный маркетинг, система электронных продаж и электронных банковских расчетов, становятся не перспективными направлениями деятельности, а насущной необходимостью, реалиями сегодняшнего дня.

Тенденция 6. Повышение роли акционера. До недавнего времени наделение работников фирмы акциями преследовало, как правило, единственную задачу – увязать интересы работников с интересами фирмы, тем самым усилив мотивацию их труда и сократив почву для внутрифирменных конфликтов. В современной организации акционеры начинают играть новую роль. Роль эта связана с двойственной природой мелкого акционера: с одной стороны, он представляет интересы собственников предприятия, а с другой – интересы его потребителей.

Тенденция 7. Повышение роли клиента. Спрос в развитых экономически странах все более индивидуализируется, следовательно, все большее значение приобретают индивидуальный вкус и запросы клиента. Индивидуализация спроса связана, во-первых, с все большим насыщением рынка товарами – насыщением спроса, а во-вторых, с все большей индивидуализацией общественного сознания, изменением психологии масс и крупных групп, их усиливающейся гетерогенности. В этих условиях повышаются и требования к качеству товара.

Тенденция 8. Универсализация фирм.

Тенденция 9. Изменение требований к руководителю. Ранее главными качествами руководителя считались: решительность, настойчивость, коммуникабельность. Теперь же главными качествами становятся: умение творчески мыслить, эффективно использовать все более ограниченные ресурсы, предвидеть изменения на рынке.

Тема 8. Организационное проектирование

Повышение эффективности деятельности организации, развитие системы управления ею и совершенствование процесса производства напрямую связаны с формированием и развитием эффективных методов проектирования организационных структур. В новых условиях уже зачастую невозможно оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений; необходимо применять комплексный подход к формированию организационных систем, а также использовать для создания организационной структуры не только опыт, типовые схемы и интуицию, но и научные методы организационного проектирования, формирования организационной структуры.

Необходимо отметить, что под *структурой* понимается совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними.

Методологической основой формирования организационной структуры является системный подход, т. е. понимание организации как системы. Системный подход предполагает выявление элементов организации и совокупности связей между ними.

Методы формирования организационной структуры

До последнего времени методы построения организационной структуры характеризовались чрезмерно нормативным характером и недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: использовалась численность персонала, а не цели организаций; постоянный набор органов, а не изменение их состава и комбинации в разных условиях.

Основное назначение большинства производственных организаций, с точки зрения общества, определяется удовлетворением рыночных потребностей в производимых товарах и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой не может быть однозначным. В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур. Эти методы имеют разную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Существует достаточно обширный набор методов организационного проектирования, каждый из которых имеет свои преимущества, но не лишен и недостатков. Поэтому наиболее эффективным является использование данных методов как взаимодополняющих.

Метод аналогий. К методу аналогий относится выработка типовых организационных структур производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий применения этих структур.

Использование метода аналогий основано, в частности, на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций (определенных отраслей) значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет собой типизацию наиболее общих характеристик и взаимоотношений звеньев и элементов аппарата управления в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций или отраслей.

Таким образом, метод аналогии основан на трех принципах:

типизации, стандартизации и унификации.

Типизацией называется выявление типичных черт для всех организаций, относящихся к определенному виду (например, малых предприятий), определенной отрасли (например, пищевой) или определенной сфере (например, производственное предприятие).

Стандартизация предполагает сведение конкретных функций и операций, осуществляемых на конкретном предприятии, к стандартным. Например, функция «отслеживание финансовых потоков» сводится к «осуществлению бухучета», «инновационное планирование» – к «бизнес-планированию» и т. д.

Унификация предполагает, что индивидуальные, специфические черты предприятия нивелируются и удаляются из анализа.

Метод аналогии часто используют на практике, так как он очень прост и не требует больших затрат времени.

Существенный недостаток данного метода состоит в том, что он не позволяет в достаточной мере учитывать специфику предприятия.

Экспертно-аналитический метод. Данный метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников, чтобы выявить специфические особенности и проблемы в работе организации, а также выработать рациональные рекомендации по формированию или перестройке организационной структуры.

При этом экспертная группа исходит из количественных оценок эффективности организационной структуры, проведенных исследований и опросов, а также обобщает и анализирует отечественный и зарубежный опыт и передовые тенденции. Использование экспертно-аналитического метода предполагает определенный ряд действий:

- диагностику предприятия и выявление списка проблемных ситуаций и недостатков существующей организационной структуры;

- анализ альтернативных или типовых структур и границ их применимости для данного предприятия, выявление потенциальных проблемных ситуаций, связанных с использованием альтернативных структур;

- проведение экспертных опросов и анализа статистических данных с использованием математических методов, например метода ранговой корреляции;

- формирование принципов построения организационной структуры для данного предприятия с учетом проведенных исследований и разработка системы критериев оценки эффективности организационной структуры;

- формирование конкретной организационной структуры.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур.

Положительной стороной данного метода является то, что он позволяет создать оригинальную, наиболее эффективную для данного предприятия структуру. Отрицательной стороной этого метода является то, что он дорог и требует значительных затрат времени.

Метод структуризации целей. Метод предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании разрабатывается дерево целей организации и осуществляется экспертный анализ различных вариантов организационной структуры:

- для обеспечения достижения каждой из целей;

- для соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению;

- для определения отношений руководства, подчинения и координации подразделений исходя из взаимосвязи их целей и т. д.

Положительной стороной данного метода является увязка организационной структуры с системой целей предприятия. В то же время данный метод предполагает, как правило, разработку структуры по принципу «одна цель–одно подразделение», что может привести к усилению бюрократических характеристик организации, а также требует достаточно сложных по своей

природе расчетов трудоемкости реализации целей. Необходимость расчета трудоемкости сближает данный метод с функциональным методом разработки структуры.

Метод функциональный. При использовании этого метода разрабатывается список функций, которые должны выполняться на предприятии. Для каждой функции рассчитывается трудоемкость (при этом каждая конкретная функция предстает как набор четырех общих функций, включающий планирование, координацию, активизацию и контроль).

Если трудоемкость функции большая, то функция разбивается на ряд узких операций. Например функция «сбыт» на крупном предприятии, где данная функция имеет высокую трудоемкость, может быть разбита на ряд более узких функций: маркетинговые исследования, ценообразование, сбыт в оптовой сети, сбыт в розничной сети, реклама и т. д. Напротив, если трудоемкость функций низкая, то несколько функций объединяются в одну. Так, на малом предприятии функция «сбыт» может быть объединена с другой функцией: «управление финансами», «производство» или «снабжение». Трудоемкость рассчитывается в человеко-днях или человеко-часах. Недостатком функционального метода является то, что само определение трудоемкости и ее границ, необходимых для разделения (объединения) функции, является достаточно сложным процессом. Трудоемкость вновь возникающих функций на предприятии (например, при выходе предприятия на новый рынок) определить фактически невозможно; кроме того, трудоемкость функций может изменяться или быть очень неравномерной (например, функция «сбыт» для предприятий, выпускающих сезонную продукцию).

Организационный эксперимент. Данный метод предполагает осуществление реальных плановых изменений в организационной структуре или их искусственную имитацию (например, с помощью деловых игр) и отслеживание получаемых результатов. Использование данного метода эффективно для небольших организационных изменений существующей структуры.

Метод организационного моделирования. Метод представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений основных характеристик организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математические модели, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения организационных структур и связей;
- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях;
- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях;
- логические модели, описывающие организацию через систему правил логического вывода (логико-лингвистических правил).

Организационное моделирование имеет особое значение, так как может быть использовано не только для формирования организационной структуры, но и для осуществления основных управленческих функций.

Организационное моделирование – наиболее универсальный из приведенных методов, но наиболее эффективным для формирования полной организационной структуры является успешное сочетание нескольких методов организационного проектирования, так как различные блоки общей организационной структуры могут разрабатываться с использованием различных методов. Следует учесть также специфику конкретной организации, объем располагаемых ею ресурсов и различия временных и финансовых затрат на использование отдельных методов организационного проектирования, например затраты на формирование типовой структуры и осуществление реального организационного эксперимента, без сомнения, несопоставимы.

Тема 9. Управление поведением организации

Корпоративная или организационная культура относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются сотрудники организации.

С начала 1990-х гг. интерес к корпоративной культуре резко усилился. Это связано прежде всего с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организаций. Многочисленные исследования показывают, что процветание организации непременно связано с высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий.

Корпоративная культура обычно отличает конкретную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.

Рассмотрим два основных подхода к определению понятия «корпоративная культура».

1. Корпоративная культура – совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды, верования).

2. Корпоративная культура – процесс постановки и ведения дел, способ их реализации. В этом случае раскрывающим понятием является культура постановки и разработки целей, задач и стратегии развития организации, а также способы их достижения.

Наиболее часто корпоративная культура рассматривается как система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения. Она представляет собой композицию базовых постулатов, положений, принимаемых и разделяемых членами организации.

Часто корпоративная культура воспринимается как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и нормы поведения работников.

Система ценностей – основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направление деятельности работников, обеспечивающее достижение успеха. Ценности, как правило, передаются не путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например, с помощью историй, мифов, метафор. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками.

Герои – люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером для подражания. Организации с сильной культурой имеют немало героев, которые оказывают заметное влияние на корпоративную культуру.

Церемонии и ритуалы – символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации.

Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и особенности внутрифирменного управления. Эффективно действующие в одной организации, они могут быть неэффективными в другой.

Культурная сеть организации – скрытая иерархия власти в организации, независимая от титулов и должностей и состоящая из ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Служит неофициальным средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии.

Свойства культуры.

Корпоративной культуре присущи:

1) всеобщность – пронизывает все виды отношений как внутри организации, так и при взаимоотношении с внешней средой;

2) неформальность – строится параллельно организационной структуре управления, иногда подменяя даже властные структуры;

3) устойчивость-базируется на традициях.

Уровни культуры.

Американский социолог Э. Шайн выделяет следующие уровни культуры.

Этот уровень включает все те явления, которые индивид чувствует, видит, слышит, сталкиваясь с незнакомой для себя культурой. Артефакты могут включать в себя видимые результаты деятельности группы: язык, манера общения, ритуалы, церемонии и т. п.

Артефакты часто включают неоднозначное толкование, и индивид может проверить, что могло бы значить то или иное явление, только в том случае, если он узнает эту культуру на более высоких уровнях, т. е. погрузится в нее.

Американские специалисты в области корпоративной культуры И. Дил и А. Кеннеди вводят типологию культур. Для этого они выбрали два фактора: а) степень риска, связанного с основным видом деятельности организации и б) скорость, с которой организация и ее сотрудники получают обратную связь относительно того, были ли принятые решения эффективными.

Авторами выделено четыре типа культуры.

Культура «жесткого подхода» представляет собой среду индивидуалистов, которые постоянно рискуют и быстро получают ответную информацию относительно того, были ли их действия правильными или нет. Сущность такой среды заключается в словах «все или ничего». Люди, которые лучше всего выживают в такой культуре, – это заядлые игроки. Здесь быть частью команды не считается наградой, цель – стать звездой.

Культура «много работаем – хорошо отдыхаем» – это мир продаж. Отдельные работники мало рискуют, но быстро получают обратную связь относительно того, были ли успешными их усилия или нет. Чтобы преуспеть в такой культуре, люди должны поддерживать очень высокий уровень активности и все время оставаться бодрыми. Успех приходит благодаря настойчивости. Если в культуре «жесткого подхода» преуспевающий человек становится звездой, то здесь миром правит команда, поскольку в действительности один человек вряд ли может что-то кардинально изменить.

Культура «ставим на свою компанию» связана с принятием очень рискованных решений, но при этом проходит много времени, прежде чем работники узнают, было ли это решение правильным. Вместо того чтобы ставить под удар свою карьеру, как это делают в культуре «жесткого подхода», корпоративные игроки могут рисковать будущим всей компании. Важность принятия правильных решений воспитывает коллективное чувство осмотрительности. Мир культуры «ставим на свою компанию» меняется медленно, ценности сосредоточены на будущем и на инвестициях в него.

Культура «процесса» – это среда, где мало риска, где обратная связь очень слабо выражена, где работникам трудно оценить, что они делают; вместо этого они особо внимательно относятся к тому, как они это делают. Материальные ставки здесь низкие, ни одна из сделок не может принести ощутимый вред организации. Ценности в этой культуре сосредоточены на техническом и интеллектуальном совершенстве. Особое значение придается ритуалам и церемониям.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения курса является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для подготовки к практическим занятиям обязательно посещение лекций, на которых рассматривается теоретическое содержание тем дисциплины. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания. В процессе выполнения заданий происходит обсуждение конкретных ситуаций. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в закреплении знаний полученных в ходе прослушивания лекционного материала.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы лекции, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения практических ситуаций. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать практические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать конспект лекций;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Теория организации и организационное поведение» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, примеры решения практических задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при выполнении практических заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, выполнение практических заданий, решение домашних заданий, подготовку к зачету.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить практические задачи по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается разобраться в формулах, дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при выполнении домашних заданий.

Допуск к зачету по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание курса отвечает поставленной задаче раскрытия теории и практики теории организации и организационного поведения. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить методологические основы и концепции теории организации. Изучение дисциплины начинается с рассмотрения понятия теории организации и ее место в системе наук. Затем следует рассмотреть подходы, принципы и методы теории организации. При изучении этой темы также необходимо разобраться в основных концепциях теории организации.

После освоения первой темы можно переходить к теме «Деятельность организации на рынке». Затем следует рассмотреть тему «Современные виды организаций». Разобраться, какие известны виды и типы организаций.

Далее необходимо рассмотреть тему «Организация как совокупность людей». После этого изучается содержание организационной культуры.

С целью управления компанией на рынке необходимо рассмотреть тему «Перспективы развития организации». Разобраться, как происходит организационное проектирование.

Изучение дисциплины завершается темой «Управление поведением организации».

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении курса необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.
2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1 акад. час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении задачи нужно сначала понять, что требуется в задании, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если задача решена «по образцу» аудиторной задачи, или из методического пособия, нужно после решения такой задачи обдумать ход решения и попробовать решить аналогичную задачу самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги по дисциплине. Литературу по дисциплине рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью советуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых практических заданий на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для выполнения задания. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом

необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к зачету:

В процессе подготовки к зачету рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на зачет;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного года в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться выполнять практические задания, решать кейсы.

Таким образом, при подготовке к зачету нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения промежуточного контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или выполнять практическое задание.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задачи. При выполнении упражнения или задачи нужно понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Далее подбирается формула, по которой будет решаться задача.