

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

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

2017 г.

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

Составитель: Заломская Г.А.

Теория организации: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки
38.03.04 – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017
© Заломская Г.А., составление

1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. «Понятие и сущность организации»

Организация – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общих целей. Организация – активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

Организация – образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой и работающих для достижения определенной цели.

Для организации характерны следующие признаки:

- комплексность, определяющая степень разделения труда в организации, уровень специализации, количество уровней иерархии;
- формализация – разработанные правила и процедуры, определяющие поведение работников; (что можно и нельзя делать);
- соотношение централизации и децентрализации – уровни, на которых принимаются решения. Соотношение централизации и децентрализации определяет тип и характер организационной структуры управления.

Каждая организация имеет миссию. Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. Разработка миссии необходима для выявления основной задачи фирмы, разработки на ее основе целей и критериев принятия решений.

Для организации миссия является точкой отсчета для принятия плановых решений (определить, для чего существует компания); придает ясность цели, к которой движется организация (в чем отличие данной компании от уже работающих на рынке); помогает концентрировать усилия работников на достижение цели (согласованность интересов всех лиц организации); вызывает понимание и поддержку внешних участников организации, способствует созданию корпоративного духа организации.

В обобщенном виде миссия представляет собой определение предлагаемых продуктов (услуг), место и роль организации на рынке; цели организации; технологию, базовые взгляды и ценности, сильные стороны, конкурентоспособность, ответственность перед партнерами и потребителями, имидж и внешний вид. То, что компания собирается делать, куда двигаться, и чем она хочет стать, и является миссией фирмы.

В зависимости от критерия классификации выделяют следующие группы целей:

- 1) период установления: стратегические, тактические; оперативные;
- 2) содержание: экономические, организационные, научные; социальные, технические, политические;
- 3) структурные: маркетинговые, инновационные, кадровые; производственные, финансовые, административные;
- 4) среда: внутренние и внешние;
- 5) приоритетность: особо приоритетные, приоритетные, внешние;
- 6) измеримость: количественные и качественные;
- 7) повторяемость: разовые и постоянно повторяющиеся;
- 8) иерархия: цели организации, подразделения;
- 9) стадии жизненного цикла: проектирование и создание объекта, рост объекта; зрелость объекта; завершение жизненного цикла объекта.

Миссия не изменяется на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Формирование новой миссии ведет к формированию нового предприятия. Осуществляя свою миссию, предприятие движется к достижению определенных целей (выживания, роста, доходности). Оно выпускает продукцию (оказывает услуги), обретает знания, используют новые технологии, что влечет за собой новый виток развития.

Лекция 2. «Виды организационных структур»

Теория и практика менеджмента предполагают два типа структур управления: иерархическую и органическую, основные характеристики которых показаны в таблице.

Таблица. Характеристики иерархической и органической структур управления

Признак	Иерархический тип	Органический тип
Основа построения структуры	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена руководства, исходя из ситуации
Преобладающий тип связей	Вертикальные	Горизонтальные
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Основание для получения желаемого результата	Рационализация в спроектированной структуре управления	Инициатива персонала и самоорганизация

Каждый из этих типов структуры управления включает в себя несколько видов структуры управления.

К иерархическому типу структур относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные организационные структуры управления.

К органическому типу структур относятся: проектная и матричная структуры управления.

Дадим подробную характеристику каждому из видов структуры управления. Первым рассмотрим иерархический тип организационных структур управления:

а) Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками (рис. 9).



Рисунок

К преимуществам линейной организационной структуры управления относятся:

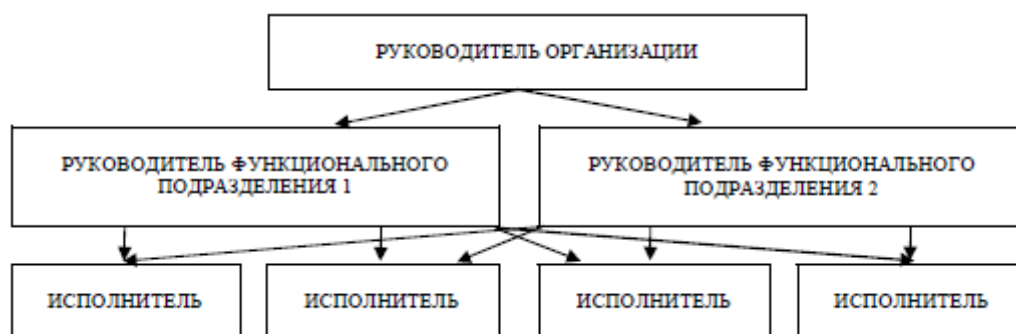
- 1) простота организационной структуры;
- 2) полная ответственность линейного руководителя за результаты работы;
- 3) единство и четкость распоряжений;
- 4) согласованность действий руководителей.

Недостатками линейной организационной структуры управления являются:

1) предъявление жестких требований к руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.);

2) концентрация власти в руках управляющей верхушки.

б) Функциональная организационная структура управления предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности (производство, сбыт, финансы, научные исследования и т.д.) (рис. 10).



Рисунок

К преимуществам функциональной организационной структуры управления относятся:

- 1) исключение дублирования управленческих функций;
- 2) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 3) освобождение линейных менеджеров от решения ряда специальных вопросов.

Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:

- 1) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 2) длительность процедур принятия решения;
- 3) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений.

в) Линейно-функциональная организационная структура управления предполагает «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы и т.д.) (рис. 11). По каждой из них создается иерархия служб, пронизывающая организацию сверху донизу.



Рисунок

К преимуществам линейно-функциональной организационной структуры управления относятся:

- 1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- 2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- 3) повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет привлечения специалистов.

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры управления являются:

- 1) недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решения сотрудник, как правило, не участвует в их реализации;
- 2) невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды;
- 3) опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- 4) отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями организации из-за применения формальных правил и процедур, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений;
- 5) слишком развитая система связей по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

г) Дивизиональная организационная структура управления предполагает функционирование нескольких пространственно отделенных друг от друга самостоятельных подразделений (предприятий) (рис. 12). Каждое из них имеет свою сферу деятельности (работает с определенными груп-

пами клиентов, географическими регионами или выпускает определенные продукты), самостоятельно решает текущие производственные и хозяйственные вопросы, при этом все подразделения объединены между собой и с общим центром производственными, финансовыми и административными связями.



Рисунок

К преимуществам дивизиональной организационной структуры управления относятся:

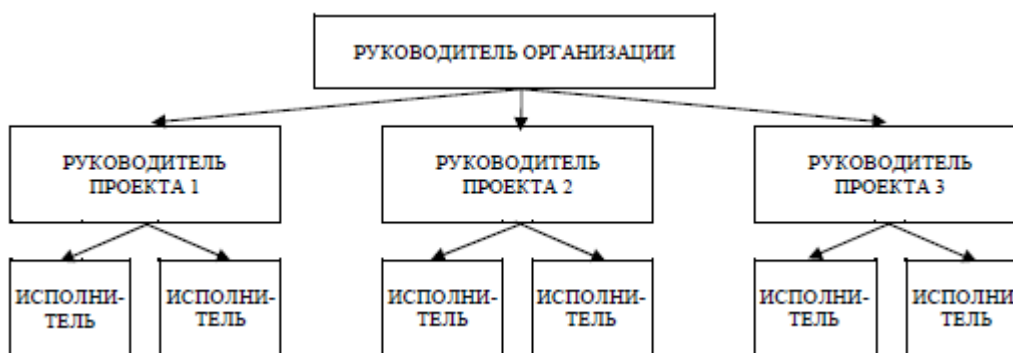
- 1) ориентация на источник прибыли;
- 2) децентрализация, повышающая самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность;
- 3) скоординированное управление;
- 4) обеспечение более тесной связи производителя с потребителем;
- 5) быстрое реагирование организации на изменения во внешней среде и адаптация к новым условиям.

Недостатками дивизиональной организационной структуры управления являются:

- 1) сложность, обусловленная большим количеством уровней иерархии, необходимостью создания промежуточных уровней управления для координации работы подразделений;
- 2) дублирование функций управления на разных уровнях и рост затрат на содержание управленческого аппарата.

Теперь охарактеризуем органический тип организационных структур управления:

а) Проектная организационная структура управления формируется, если организация разрабатывает новый проект, и предполагает создание работающего на временной основе подразделения (проектной группы) (рис. 13). В ее состав входят необходимые специалисты, в том числе и управленцы, которые по завершении проекта переходят в новую проектную группу или возвращаются на старое место работы.



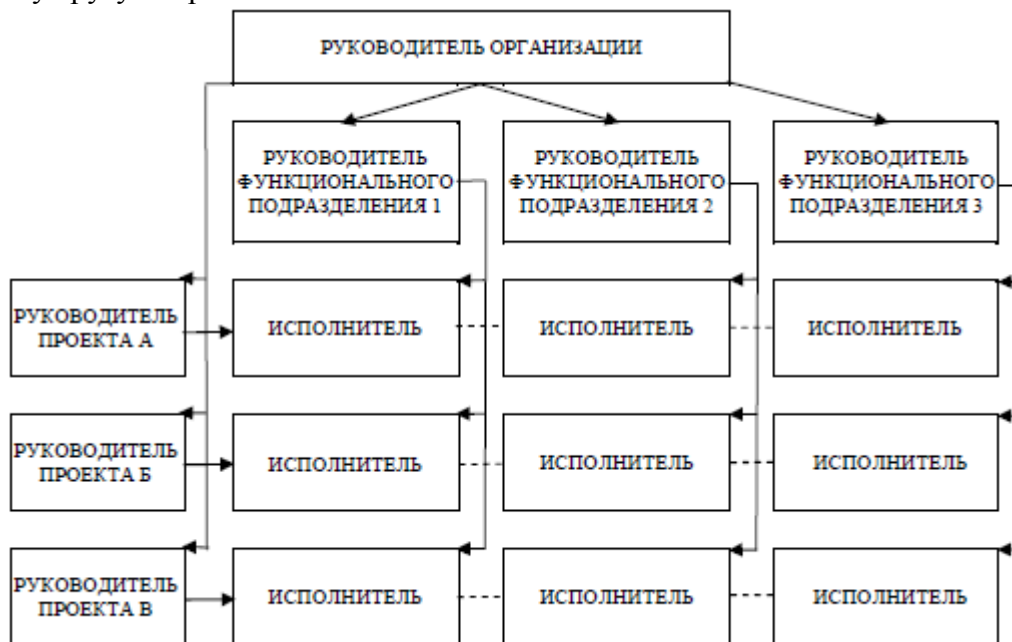
Рисунок

Преимуществом проектной организационной структуры управления является маневренность и гибкость стратегии.

К недостаткам проектной организационной структуры управления относятся:

- 1) рассредоточение персонала по разным направлениям при работе над несколькими проектами;
 - 2) усложнение поддержания и развития деятельности организации как единого целого.
- б) Матричная организационная структура управления представляет собой синтез проектной и функциональной организационных структур, она формируется в расчете на какой-то проект (рис.

14). Руководитель проекта создает коллектив, обычно состоящий из представителей функциональных подразделений. При этом используется принцип двойного подчинения исполнителя: во-первых, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и другую помощь руководителю проекта; во-вторых, руководителю проекта. При таком подходе руководитель проекта имеет в своем подчинении две группы сотрудников: постоянных членов группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.



К преимуществам матричной организационной структуры управления относятся:

- 1) повышение эффективности использования персонала;
- 2) гибкость организационной структуры;
- 3) повышение компетентности принятия решений на различных уровнях;
- 4) обеспечение высокой целевой ориентации работы и ее быстрой адаптации к меняющимся условиям.

Недостатками матричной организационной структуры управления являются:

- 1) дуализм управления;
- 2) возможность возникновения конфликтов во временных группах;
- 3) сложность и громоздкость структуры, ее плохая приспособленность к работе в критических ситуациях.

На практике рассмотренные типы организационных структур могут пересекаться и дополнять друг друга. Одни из составных единиц организации остаются стабильными, другие могут создаваться или упраздняться по мере необходимости.

Лекция 3. «Контекстуальный подход: стратегия и структура»

Контекстуальные параметры:

Размеры отражают величину организации, т. е. число работающих в ней людей. Обычно исчисляются для организации в целом и/или для ее специфических компонентов – завода, подразделения и т. д. Именно потому, что организации представляют собой социальные системы, их размеры исчисляются по количеству сотрудников. Кроме того, их величину отражают такие показатели, как объем продаж или – величина активов, однако, в них не отражаются размеры «человеческого капитала» социальной системы.

Организационная технология характеризует самую сущность производственной подсистемы; она включает в себя основные виды техники по осуществлению процесса превращения ре-

сурсов на «входе» в результаты – на «выходе» (из системы). Так, технология очистки масла отличается от техники преподавания в классе, хотя и то, и другое – виды технологии.

Окружающая среда включает в себя все элементы, которые действуют за пределами границ организации. Ключевые элементы представлены производством, правительством, потребителями, поставщиками, финансовым сообществом. Однако, в наибольшей степени на организации воздействует такой важнейший элемент среды, как другие – конкурирующие организации.

Организационные цели и стратегия определяют цели и конкурентоспособность организации, которые отличают ее от других организаций. Цели обычно декларируются в заявлении о намерениях.

Стратегия представляет собой глобальный план действий, описывающий размещение ресурсов, а также деятельность организации по отношению к окружающей среде для того, чтобы достичь орг. целей. Таким образом, организационные цели и ее стратегия определяют масштабы операций, а также связи данной организации с ее сотрудниками, клиентами и конкурентами.

Организационная культура представляет собой глубинные, лежащие в самой основе организаций их ценностные установки, убеждения, представления и нормы (поведения), которые должны соблюдаться всеми членами. Эти глубинные ценности могут затрагивать, напр., вопросы этичности поведения, обязательств организации по отношению к ее сотрудникам, вопросы производительности и эффективности, качества обслуживания клиентов и др. Именно они цементируют орг. взаимоотношения и обеспечивают целостность орг. структуры. Орг. культура, как правило, представлена тем, что называется «неписанные законы и правила поведения»; она находит свое выражение, напр., в организационных легендах, лозунгах, церемониях, манере одеваться, устройстве и планировке офисов и т. д.

Все 13 параметров (контекстуальных – 5 и структурных – 8) тесно взаимосвязаны между собой. Так, например, при крупных размерах, рутинной технологии и стабильной окружающей среде организация тяготеет к высокому уровню формализации, специализации и централизации.

Все 13 параметров дают основу для измерения и анализа орг. характеристик, которые могут быть незаметны со стороны, но они несут в себе важнейшую информацию об организации.

Лекция 4 «Контекстуальный подход: технология, размер и стадия жизненного цикла»

Правильно определив, на какой стадии ЖЦТ находится продукт компании, можно выстроить эффективную стратегию его развития, определить приоритетные цели и задачи продуктовой, ценовой, рекламной и сбытовой политики. В статье мы подробно разберем каждую стадию жизненного цикла продукта, опишем каждый этап управления жизненным циклом продукта и дадим рекомендации по маркетинговой стратегии компании для каждой фазы кривой ЖЦТ.

Жизненный цикл продукта имеет 4 основные стадии: внедрение на рынок, рост, зрелость и спад. Каждая фаза развития продукта имеет свои особенности, требует детального анализа и правильного управления. Перед тем, как разрабатывать маркетинговую стратегию развития продукта, определите, на какой фазе жизненного цикла находится товар. Неверный выбор стратегии управления продуктом может привести к излишним затратам компании или, наоборот, к недостатку инвестирования в продукт и к потере доли рынка. Рассмотрим каждую стадию жизненного цикла товара подробно.

Внедрение на рынок

Стадия внедрения товара на рынок — первый этап развития товара. Она может длиться долго, а может проходить за несколько месяцев: все зависит от того, какие усилия предпринимает компания на данном этапе, а также от инвестиционных возможностей предприятия в рекламную поддержку продукта. Ключевые стратегии данного этапа выглядят следующим образом.

Динамика продаж и прибыли

Стадия запуска нового товара на рынок характеризуется небольшим объемом продаж с достаточно умеренным (небольшим) темпом роста. Новый товар или услуга постепенно начинает распространяться по каналам сбыта, целевая аудитория недостаточно осведомлена о существовании товара, продукт не является легко-доступным. Постепенно происходит накопление знания о товаре. Часто стадия запуска может быть убыточной из-за больших первоначальных затрат на раз-

витие товара (реклама, специальные ценовые и сбытовые акции, промо для потребителей, оплата выкладки товара и т.п.).

Конкуренция

Уровень конкуренции на стадии внедрения обычно достаточно низок, так как предполагается, что компания выпускает совершенно новый товар с исключительными дифференцирующими свойствами, которых пока не у конкурентов. Именно уникальные свойства обеспечивают возможность роста.

Ценообразование

На этапе внедрения могут быть использованы 2 разные стратегии ценообразования: стратегия «снятия сливок» или стратегия низких цен. Стратегия «снятия сливок» используется в случае, если товар обладает сильными конкурентными преимуществами и потребитель не чувствителен к цене. Стратегия низких цен используется для построения высокого охвата и быстрого захвата рынка.

Управление ассортиментом

Длина товарной линии продукта должна быть относительно небольшой, чтобы максимально снизить затраты внедрения на единицу товара.

Дистрибуция товара

Обычно на стадии внедрения используются узкие каналы распределения нового продукта для того, чтобы не расплыть пока недостаточные ресурсы компании для охвата всего рынка. Выбираются наиболее приоритетные каналы распределения, обеспечивающие максимальный объем продаж и имеющие низкую представленность ключевых конкурентов, и в них достигается лидерство в дистрибуции, качестве выкладки и заметности продукта.

Целевая аудитория

Первые пробные покупки неизвестного товара совершают потребители – новаторы. На данном этапе очень сложно продать товар массовому потребителю. Рекомендуется на этапе внедрения продукта сосредоточить усилия на новаторах и ядре целевой группы, способных формировать общественное мнение, отношение к продукту и мотивировать представителей всей остальной целевой аудитории совершить пробную покупку. Таким образом, в работе с целевой аудиторией акцент должен быть сделан на:

- Специальных программах для лидеров-новаторов (способных привлечь более консервативных пользователей к продукту).
- Отслеживании отзывов о новом товаре и работе с возражениями. Отрицательные отзывы должны быть учтены и при их критичности применены в продукте, устранены и изменены в положительные.
- Специальных программах с привлечением экспертов или авторитетных лиц, не потребляющих продукт, но оказывающих важное влияние на потребительский выбор.

Стратегия продвижения

На стадии внедрения продукта рекомендуется сосредоточиться на следующих целях продвижения: рост заметности и знания, пробные покупки, получение высокой удовлетворенности от покупки. Продвижение товара на данном этапе жизненного цикла должно состоять из следующих пунктов:

- Рекламная кампания, направленная на построение знания и осведомленности о новом товаре и его ключевых свойствах: рекламные сообщения информационно-образовательного характера с максимальным охватом целевой аудитории; рекламное сообщение должно быть максимально простым и доносить одно самое приоритетное конкурентное преимущество товара компании.
- Акции, направленные на сбытовой канал с целью в максимально короткий срок построить дистрибуцию нового товара и обеспечить необходимый уровень заметности нового товара на полке для целевой аудитории.
- Акции для потребителя с целью стимулирования пробных покупок.

Стадия роста

Стадия роста очень важна для компании, так как создает максимально выгодные условия для доминирования на рынке и для повышения прибыльности и стабильности компании. Все усилия компании на данной стадии должны быть направлены на ее продление, на создание входных барьеров для новых игроков, на достижение максимального охвата рынка — все это, обеспечит максимально комфортное существование компании на следующей стадии жизненного цикла.

Динамика продаж и прибыли

Стадия роста начинается с резкого всплеска продаж и характеризуется дальнейшими высокими темпами роста выручки. Резкий рост продаж обусловлен двумя факторами: привлечением новых потребителей к товару (все больше потребителей начинают узнавать о существовании продукта и совершают пробные покупки) и совершения повторных покупок существующими потребителями, которые уже приобрели товар и имеют положительный опыт от его использования. Прибыль на стадии роста растет также стремительными темпами и достигает на данном этапе своего пика, так как не требуется сверх-инвестиции для жесткой конкурентной борьбы.

Длительность

Основная задача маркетинга на данной стадии — максимальное ее продление, которое достигается использованием всех источников роста и построением входных барьеров для новых игроков.

Конкуренция

Конкуренция усиливается и количество игроков сильно возрастает, так как растущий сегмент рынка привлекает новых игроков, стремящихся получить быструю прибыль. При этом, конкуренты входят на рынок уже с усовершенствованными более конкурентоспособными продуктами. Первыми входят на рынок сильные крупные игроки, способные переключить на себя текущих потребителей и захватить сформированную долю рынка за счет высоких возможностей для инвестирования.

Крупные игроки наиболее опасны, так как способны перестроить под себя рынок — обеспечить лидерство на полке, в цене, в заметности рекламы, в продукте. Также крупные игроки имеют большой накопленный опыт работы в разных условиях конкуренции и применяют проверенные методики конкурентных войн. После крупных игроков появляются более малые компании, использующие в основном конкуренцию через нишевые сегменты.

Ценообразование

Ценообразование становится одним из способов конкурентной борьбы. В результате ужесточения конкуренции появляются более дешевые продукты-аналоги или более доступные по цене вариации товара — все это приводит к снижению цен на товар, к большим дисконтам и ценовым акциям. В случае использования на стадии внедрения стратегии «снятия сливок» — на стадии роста компания снижает цену для увеличения доступности товара.

Управление ассортиментом

На стадии роста идет активное расширение товарной линии, новые вариации продукта, улучшение качественных характеристик (новые вкусы, упаковки и т.п.) для максимального продления стадии роста и создания входных барьеров для конкурентов во всех сегментах рынка. Новые ассортиментные расширения помогают удержать существующих потребителей, сохранять актуальность продукта на фоне ужесточающейся конкуренции.

Дистрибуция товара

Активное построение дистрибуции товара во всех ключевых каналах рынка по всем линейным расширениям товара. Товар и его вариации должны стать максимально доступными для каждого потребителя рынка. Формирование тотального преимущества на полке среди конкурентов.

На стадии роста товар пользуется максимальным спросом, что предоставляет для сотрудников сбытовой цепи наилучшие условия работы с товаром и как результат — более легкие переговоры с торговыми посредниками для построения лучшей заметности и положения на полке.

Целевая аудитория

На стадии роста наблюдается интенсивный рост потребительской базы, к пробным покупкам продукта подключаются более консервативные потребители. Идет принятие товара массовым потребителем. Усилия маркетинга перемещаются с лидеров-новаторов на массового потребителя с

целью привлечь максимальный % целевой аудитории (для которой предназначается данный продукт). В работе с целевой аудиторией акцент должен быть сделан на:

- достижение 100% осведомленности о товаре компании среди целевой аудитории;
- поиске новых потребителей — использовать все возможности для расширения целевой аудитории (может достигаться при успешном товаре за счет расширения товарной линии или новых рекламных компаний);
- увеличении частоты использования товара существующими потребителями;
- активным формированием лояльности и приверженности к товару (дополнительный барьер для переключения на конкурентов).

Стратегия продвижения

Стратегия продвижения преследует следующие цели: top of mind в сознании потребителей, формирование высокой приверженности к продукту, повышение частоты использования, развитие рекомендаций товара. Продвижение товара на стадии роста должно состоять из следующих пунктов:

- Рекламная компания с максимальным охватом целевой аудитории. Дополнительно должны быть подключены каналы продвижения, формирующие лояльность и вовлеченность аудитории в продукт. Использование всех каналов коммуникации, с которыми общается целевая аудитория для обеспечения лидерства по заметности (дополнительный входной барьер для конкурентов).
- Смещение профиля рекламного сообщения с информационно-образовательного на убеждающий в несомненном превосходстве товара над конкурентами
- Акции для потребителей, направленные на увеличение частоты покупки товара, на повторные покупки.
- Акции для сбытовых каналов с целью формирования лидерства по дистрибуции.

Стадия зрелости

Стадия зрелости представляет собой стадию стабильности с точки зрения спроса, технологии и уровня конкуренции. Рассмотрим данный этап жизненного цикла подробнее.

Динамика продаж и прибыли

Уровень продаж на стадии зрелости стабилизируется, темпы прироста максимально замедляются. Товар компании достиг своего пика продаж и обеспечивает стабильный доход за счет сформировавшейся потребительской базы. Уровень прибыли на стадии зрелости начинает снижаться. Причины снижения прибыли: необходимость увеличения инвестиций для сохранения уровня продаж (медиа-инфляция и рост конкуренции), необходимость жесткой ценовой борьбы — снижение цен и акции с глубоким снижением цены, необходимость новых исследований и разработок для стимулирования новой стадии роста товара и т.п.

Длительность

Стадия зрелости самая длительная из всех стадий жизненного цикла. Она построена на потреблении консервативных потребителей, на известности и широкой представленности товара — что обеспечивает стабильный уровень продаж в течении длительного периода.

Длительность стадии напрямую зависит от усилий маркетинга, которые были сделаны на стадии роста. Чем более высоких результатов развития товара удалось достичь на стадии роста (широкая потребительская база, высокая осведомленность и лояльность к продукту, высокий уровень дистрибуции продукта, широкий ассортиментный ряд и т.п.), тем более длительной будет стадия зрелости.

Конкуренция

Уровень конкуренции на рынке становится максимальным и стабилизируется, что в условиях снижения темпов роста создает более агрессивную борьбу за существующих потребителей. Высокое значение на этапе зрелости получает скорость реакции компании на действия конкурентов.

Ценообразование

На стадии зрелости формируется средний уровень цен. Изменения устоявшихся ценовых кластеров не происходит и каждый производитель имеет устоявшееся ценовое позиционирование.

Ценовая конкуренция снижается и переходит только в кратковременные ценовые акции для потребителей. На стадии роста привлекательность товара для потребителя стараются подчеркнуть не снижением цены, а добавлением к товару новых предложений (например, улучшение сервиса и его доступности, более длительная гарантия и т.п.).

Управление ассортиментом

Длина товарной линии продукта на стадии зрелости обычно не увеличивается, но проходит ряд модификаций и микро-улучшений существующего ассортимента. Все изменения в ассортименте направлены на поддержание актуальности и современности продукта. Новые технологии на стадии зрелости не появляются, но обновляется внешний вид товаров.

В случае открытия новой технологии, действительно значимо улучшающей товар и меняющей природу конкуренции, создающей у компании уникальное длительное конкурентное преимущество — существующая кривая жизненного цикла переходит в новую кривую жизненного цикла и начинается рост. (см. разновидности кривых ЖЦТ — «гребешковая» кривая)

Дистрибуция товара

Товар становится доступным через все сбытовые каналы, достигнут предел по дистрибуции. Теперь акцент в дистрибуции делается на выкладке товара, его заметности на полке в магазине среди многочисленного количества конкурентов. На этапе зрелости важно максимально длительный период сохранять достигнутый уровень дистрибуции товара.

Целевая аудитория

на стадии зрелости достигнут максимальный охват целевой аудитории и сформирована культура использования продукта. В работе с целевой аудиторией акцент делается на удержании потребителя, поиске новых микро-ниш, мониторинге удовлетворенности товаром и внедрению оперативных мер при снижении лояльности к продукту.

Стратегия продвижения

На стадии зрелости рекламная кампания должна обеспечивать поддержание накопленного уровня осведомленности о товаре, как можно дольше удерживать осведомленность о ключевых конкурентных преимуществах товара в сознании потребителя. Происходит жесткая оптимизация используемых каналов коммуникации с целью увеличения эффективности рекламных вложений — сохранение каналов, направленных на высокий охват и на формирование лояльности.

На стадии зрелости обычно изменяется структура рекламного бюджета: начинается постепенное перераспределение инвестиций с ATL-активности бренда на BTL-акции, так как битва за покупателя концентрируется непосредственно в местах продаж. Рекомендуются проведение акций с периодичностью, равной периодичности покупки товара.

Стадия спада

Стадия спада — стадия затухания жизненного цикла продукта, но даже на этой фазе развития товара требуются программы, способные продлить успех продукта.

Динамика продаж и прибыли

Объем продаж компании начинает снижаться, но может остановиться на определенном минимальном уровне, так как самый консервативный сегмент потребителей продолжает сохранять верность товару. Прибыль начинает снижаться. Поскольку объем продаж снижается, экономия от масштаба производства сокращается и издержки возрастают, может возникнуть ситуация убыточных продаж (когда продажи настолько минимальны, что уровень издержек приводит к отрицательному значению рентабельности компании).

Длительность

Стадия спада может быть постепенной и длительной (например, когда товар является актуальным, но его перестают поддерживать в результате возрастающих затрат); или достаточно быстрой (в случае, когда на рынке появляются более лучшие товары-заменители и товар становится мгновенно устаревшим, неактуальным).

Конкуренция

Конкуренция в сегменте снижается из-за ухода слабых игроков с небольшой долей рынка. Остаются только крупные производители.

Ценообразование

Обычно уровень средних цен на этапе спада снижается для максимального удержания потребителей.

Управление ассортиментом

Длина товарной линии продукта сужается. Рекомендуется максимально сократить ассортиментную линию товара, оставив только самые успешные вариации, сосредоточить все усилия ограниченном количестве позиций, сохранив экономию от масштаба.

Целевая аудитория

Происходит сокращение потребительской базы. В работе с целевой аудиторией акцент должен быть сделан на максимальное удержание потребителей и сохранение уровня знания товара.

Стратегия продвижения

Продвижение товара состоит из следующих пунктов: сокращение рекламных инвестиций или отказ от них; использование низко стоимостных и высоко охватных каналов коммуникации; сохранение знания; перемещение бюджета с ATL на финансирование BTL активностей.

Лекция 5 «Контекстуальный подход: культура и внешняя среда»

Организационная культура представляет внешней среде (потребителям, поставщикам, обществу, в котором существует организация) информацию о целях существования и принципах деятельности организации, т. е. в глазах окружающих она предстаёт как устойчивый имидж организации.

Эта информация может целенаправленно формироваться средствами рекламы, службой связи с общественностью и представляется в виде внешних, материальных аспектов жизнедеятельности организации. К ним можно отнести дизайн, спецодежду, логотип, фирменный знак, марку.

Однако внешний имидж организации должен соответствовать внутреннему, иначе все, кто сталкивается с организацией, не только изменят своё мнение о ней, но и будут относиться к ней как к нечестному и ненадёжному партнёру.

Внутренний имидж организации является проявлением организационной культуры. Целенаправленное формирование внутреннего имиджа организации невозможно без изменения или развития организационной культуры.

В целом можно выделить несколько функций, которые отражают ту роль, которую организационная культура играет в организации.

Организационная культура задаёт общее направление деятельности, ориентируя членов организации в ситуации выбора целей и средств, выполняя тем самым координирующую функцию.

Ценности организационной культуры являются ценностями большинства сотрудников.

Ориентация на одни и те же ценности сплачивает членов группы. Следование нормам, обычаям, ритуалам, традициям, принятым в организации, знание специфического языка, истории организации, её особенностей заставляет работника принадлежность к данной организации, формирует приверженность ей, интегрирует работника в данное сообщество.

Через средства трансляции, существующие в данной культуре, новичок получает представление о целях, ценностях, средствах их реализации, приемлемых в данной организации, а также правилах, нормах поведения, традициях, возможностях роста и т. д., тем самым организационная культура способствует адаптации новичков к новым для них условиям трудовой ситуации.

Но не всякая организационная культура способствует ускорению адаптации новичков. Некоторые культуры отторгают новых членов, и тогда культура становится проблемой для организации, необходимость решения которой становится насущной. Выполняя данную функцию, культура, при правильном формировании соответствующих элементов, может стать ценным рычагом ускорения адаптации работников, одновременно влияя на положительный имидж организации.

Ориентация на заявленные миссией ценности, глобальные цели существования организации, принципы деятельности создаёт алгоритм, технологию достижения цели, ориентир в условиях изменчивой окружающей среды, оставляя у всех, кто соприкасается с организацией, впечатление стабильности, надёжности.

Лекция 6 «Энвайроментальные концепции организации»

Совокупность организационных подходов и теории организаций, основанных на положениях модели открытых систем. Организация и внешняя среда рассматриваются как взаимозависимые элементы единой системы, а структура, особенности функционирования, структурные изменения и развитие организации объясняются через призму взаимодействия с внешней средой. В большинстве случаев используется представление о балансе организации с внешней средой, с которой она стремится установить отношения равновесия.

В числе подходов и теорий, которые могут быть отнесены к И.К.О. можно назвать такие как ситуационный, экологический, неинституциональный, феноменологический, некоторые версии инновационного подхода, теория ресурсной зависимости, теория случайных трансформаций и др.

Альтернативные концепции взаимоотношений организации и внешней среды: адаптация и естественный отбор.

Создатели практически всех моделей организации признают значимость внешней среды как важнейшего фактора и условия функционирования и развития организации. При этом они выделяют различные ее модели (среда как рынок; как кладовка разнородных ресурсов (Лоуренс и Лорш); как совокупность других организаций, с которыми ей приходится сотрудничать или конкурировать (Томпсон, Лоуренс и Лорш); как культурное или юридическое окружение (Мескон, Альберт, Хедоури) и др.). По этому основанию можно выделить три существенно различающихся системных модели организации.

Первая, обычно именуемая моделью организации как закрытой системы, сосредоточивает основное внимание на процессах рационализации управления внутри организации. Она ориентирована на описание функционирования (или развития) организации в относительно стабильной внешней среде. В этой модели состояние внешней среды рассматривается как не слишком значимый фактор, которым иногда можно пренебречь. Ее признак – описание организации как системы, где отношение организации со средой стабильно. Здесь «входы» (поступающие ресурсы: сырье, энергия, информация, технология, деньги, кадры) и «выходы» (продукты ее деятельности – товары и услуги) – относительно устойчивы [Катц, Канн, 1993]. Таковы, например, модели организации, созданные в рамках классической школы (Файоль, Вебер, Керженцев) или школы человеческих отношений (Мэйо, Диксон), работавшие в условиях ненасыщенного рынка и широких рыночных и ресурсных ниш [Файоль, 1992; Вебер, 1990; Эпштейн, 1972; У истоков НОТ, 1990].

Вторая модель, именуемая моделью организации как открытой системы, сосредоточивает свое внимание на проблемах адаптации к состоянию внешней среды, иногда в ущерб задачам рационализации управления внутри организации. Она ориентирована на работу в нестабильной и динамичной внешней среде, изменением состояния которой невозможно пренебречь.

Проблема адаптации к внешнему окружению или адаптации окружения к себе здесь является центральной проблемой. Признак такой модели – описание организации как системы, где «входы» и «выходы» постоянно меняются [Катц, Канн, 1993]. Таковы, например, модели комплексной организации П. Лоуренса и Дж. Лорша и теория ресурсной зависимости Дж. Пфедфера и Дж. Саланчика, созданные для описания функционирования и развития организации в условиях динамичного и пересыщенного рынка и высокой конкуренции.

Первая рассматривает динамику внешнего окружения как ключевой фактор, определяющий фактически все организационные процессы и задающий дифференцированную логику формирования организационной структуры [Lawtense, Lorsch, 1967]. Вторая описывает деловую организацию как систему, зависимую от целевого окружения (организации поставщики, организации продавцы и организации конкуренты), действующую в ситуации крайней нестабильности и неопределенности и предпринимающую героические усилия для изменения взаимных зависимостей на рынке в свою пользу [Pfeffer, Salancik, 1978]. Наконец, третья модель организации именуется обычно моделью избирательно открытой системы. В ее основе лежит представление, что разные части и уровни организации в разной степени открыты (подвержены воздействию) по отношению к внешней среде и ее основным сегментам даже в условиях динамичного окружения. Таковы, на-

пример, модели организации, рассматривающие: а) различия в открытости (или закрытости) системы для трех уровней управленческой иерархии – стратегический, координационный, оперативный (Каст и Розенцвейг) [Kast, Rozenzweig, 1972]; б) выделяющие по этому основанию два типа подразделений в деловой организации – буферные подразделения и подразделения технического ядра [Thompson, 1967]. Характерно, что каждая из указанных моделей находит свое применение в управленческой практике.

Естественный отбор:

Под «естественным отбором» и «селекцией социокультурных образцов», в понимается механизм, обеспечивающий развитие организаций, происходящее через расширения социокультурного репертуара на уровне организационной популяции. Содержание процесса состоит в том, что организации популяции, включают в свой репертуар только те из новых образцов деятельности, которые рассматриваются на уровне популяции как эффективные. Это образцы, из числа созданных организациями, столкнувшимися с радикальными изменениями окружения и продемонстрировавшими высокую эффективность в условиях радикальных изменений внешней среды. Именно они институционализируются и закрепляются в структуре большинства организаций популяции.

Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсной зависимости.

Адаптация организации — приспособление организации к изменениям внешней среды и неуправляемым изменениям внутренней среды, которое происходит за счет механизмов организационного развития и изменений в системе организации. Среди механизмов адаптации организации важная роль принадлежит инновационному процессу, обеспечивающему адаптационные изменения, в том числе целевые. Адаптация организации является основным механизмом стратегического менеджмента организации, обеспечивающим формирование новых возможностей и уменьшение угроз, связанных с прогнозируемыми изменениями внешней среды организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы.
2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий.
3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов.
4. Гибкие организационные структуры.
5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом.

Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. *Поставщики* материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. *Рынок труда* – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – *адаптации* фирмы к изменениям среды и *влияния*, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Проблеме неопределенности и ресурсной зависимости посвятили свои труды Дж.Пфедфер и Дж. Саланчик. Модель описывает деловую организацию как систему, зависимую от целевого окружения организации, действующую в ситуации крайней нестабильности и неопределенности и предпринимающую героические усилия для изменения взаимных зависимостей на рынке в свою пользу. При разработке модели исходным является предположение, что условием функционирования предприятия является её взаимодействие с определёнными частями окружающей среды, обмен ресурсами. Способ обеспечения баланса выражается через: 1) механизм рационального, не пассивного приспособления предприятия к среде (адаптация); 2) изменения, сознательно и намеренно вносимые предприятием в состояние среды (адаптированные среды).

Проблема неопределенности:

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная». Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

Состояние «сложная-стабильная внешняя среда» представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

Состояние «простая—нестабильная». В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения труднопредсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды,

являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

Состояние «сложная—нестабильная». Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной-нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Так, в случае с авиакомпаниями: в течение всего лишь нескольких последних лет им пришлось противостоять росту числа региональных авиакомпаний, разрегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропортах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации. Рассмотрим в качестве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.

Простая и стабильная среда — самая простая для работы отдела кадров. Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно, поскольку оно может основываться на прошлых тенденциях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкуренции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меняется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора персонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных элементов невелико.

Сложная и стабильная среда. С точки зрения перспектив управления персоналом, этот случай также не представляет серьезных проблем. Прогнозирование потребности в дополнительной рабочей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного количества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны.

Простая и нестабильная среда. Этот случай представляет более значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие небольшого количества действующих элементов. Однако, возможно, придется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.

Сложная и нестабильная среда. Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале из-за нестабильности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных. Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств.

Лекция 7 «Организационное развитие»

Каждая компания должна меняться — эта мысль содержится в любом учебнике по менеджменту. В силу своего понимания руководители пытаются следовать этому принципу. Но мало кто задумывается о том, что компания — это сложная социотехническая система, а развитие сложной системы требует особых знаний и навыков. Проблема в том, что у современного топ-менеджера часто отсутствует даже представление о существовании такого вида деятельности как организационное развитие. И это одна из важных мыслей этой статьи, потому что пока топ-менеджер не сформирует правильное представление об организационном развитии у себя в голове, подавляющее большинство проблем бизнеса так и будут оставаться проблемами.

Конечно же, только правильного представления мало для того, чтобы ситуация начала меняться. Нужен еще тяжелый труд, но правильное представление — это обязательное условие для начала перемен.

Организационное развитие — это деятельность по улучшению, развитию компании. Многие считают, что это плохо формализуемая деятельность, главное для которой — интуиция и «правильные» люди. Я в рамках данной статьи попробую развенчать этот миф.

Компания является сложной системой, включающей в себя три основные системы:

1. Операционную систему, целью которой является производство, продажа и доставка продукта до потребителя;
2. Обслуживающую систему, целью которой является поддержание работоспособности операционной системы;
3. Систему развития, целью которой является проектирование продуктов и создание операционной и обслуживающей систем или, иными словами, собственно организационное развитие.

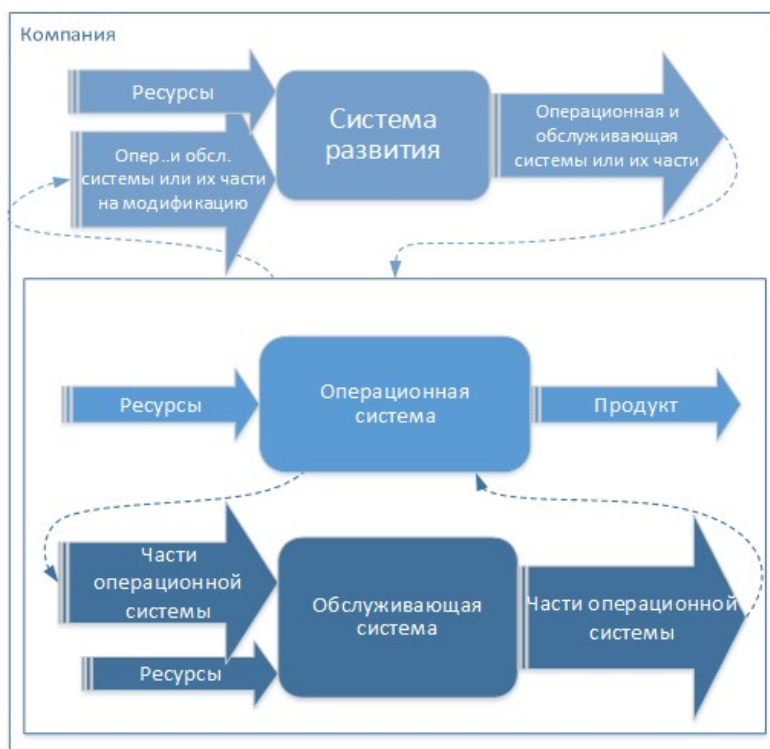


Рисунок 1. Структура компании как сложной системы

Особенностью организационного развития является необходимость выполнять «тройное» проектирование: продукта (как отдельной системы, и, порой, достаточно сложной), операционной системы под этот продукт и обслуживающей системы для операционной.

Организационное развитие

Учитывая эти предварительные замечания, сформулируем, какие именно функции должны быть включены в организационное развитие:

1. Разработка требований;
2. Разработка бизнес-модели и плана развития;
3. Разработка продукта;
4. Проектирование бизнес-архитектуры;
5. Создание или изменение операционной и обслуживающей систем.

Разберем подробнее каждую из них.

1. Разработка требований

Стейкхóлдер (англ. stakeholder), заинтересованная сторона, причастная сторона — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

В рамках разработки требований явные и неявные желания стейкхолдеров относительно продукта или операционной и обслуживающей систем должны быть переработаны в формальные требования, с которыми можно дальше работать при проектировании соответствующих сущностей.

Приведу несколько примеров стейкхолдеров:

1. В качестве источника требований для продукта, конечно же, в первую очередь выступают клиенты, хотя по части требований к некоторым видам продуктов (например, пищевым) стейкхолдерами могут быть и государственные регуляторы.

2. Собственники предъявляют свои потребности относительно результативности (прибыль — один из возможных примеров) и надежности бизнес-системы. Государственные регуляторы могут выдвигать свои требования к операционной и обслуживающей системам касательно промышленной и экологической безопасности.

Для выявления требований должны осуществляться Анализ внешней среды и Анализ потребностей клиентов. Анализ внешней среды, в первую очередь, нацелен на изучение рынков (клиентов, технологий, поставщиков), конкурентов, отслеживание изменений законов. Для глобальных компаний он может включать также прогноз политики государства и демографической ситуации. Анализ потребностей клиентов включает сбор замечаний и предложений от существующих клиентов и выяснение потребностей потенциальных клиентов.

Еще одна часть требований к операционной и обслуживающей системам появляется в результате Анализа эффективности внутренней деятельности. В нем:

- Делается вывод — достигает ли операционная и обслуживающая система необходимых показателей деятельности;
- Проводится бенчмаркинг с другими компаниями;
- Собираются замечания и предложения персонала (соответствует практике вовлечения персонала в методологии Lean — Бережливое производство).

Выявленные проблемы и отклонения также трансформируются в требования, которые должны быть учтены в очередном цикле проектирования и изменения архитектуры операционных и обслуживающих систем (далее — бизнес-архитектура). В отличие от Анализа внешней среды, который, возможно, могут позволить себе не все компании, Анализ эффективности внутренней деятельности и Анализ потребностей клиентов обязаны быть в каждой компании.

Сбор потребностей или требований стейкхолдеров, предложений или идей от сотрудников осуществляется непрерывно, и количество разработанных на их основе требований может быть значительным. К сожалению, редко когда удается реализовать их все. Поэтому очень важным фактором является необходимость их приоритизации. От сотрудников, которые будут заниматься приоритизацией, требуется хорошее представление о потребностях клиентов и о состоянии компании, чтобы делать правильный выбор — что нужно реализовать немедленно, а что может и подождать. Вторым важным фактором является то, что ряд требований могут касаться одного и того же элемента системы: отдела, бизнес-процесса, ИТ-системы. А реализация даже одного требования сопровождается большим количеством «накладных» расходов: перенастройка систем, обучение сотрудников, апробация и т. п. Поэтому, зачастую, имеет смысл накапливать требования к одному элементу и передавать их на реализацию пакетами. Это позволит сэкономить на накладных трудозатратах и не создавать излишнее напряжение для персонала из-за постоянного потока изменений.

2. Разработка бизнес-модели и плана развития

Бизнес-модель на концептуальном уровне показывает, как бизнес собирается «зарабатывать деньги». Хорошим примером простой формализации бизнес-модели является канвас Остервальдера («канвас» в русском варианте переводится как «шаблон»). Он фиксирует потребительские сегменты (ПС), каналы сбыта (КС), ценностные предложения (ЦП), ключевые виды деятельности (КД), ключевые ресурсы (КС) и другие компоненты.

Одним из вариантов дальнейшей судьбы разработанных ранее требований является разработка или корректировка всей бизнес-модели. Это происходит, когда требования существенные

и не могут быть реализованы простой корректировкой текущих продуктов или оптимизацией существующей бизнес-архитектуры.

Бизнес-модель является в некотором роде концепцией бизнес-архитектуры. Разработка концепции архитектуры — это важный шаг при проектировании любой сложной системы, так как концепция архитектуры помогает принять решение о выборе способа реализации требований без детального (а следовательно, долгого и дорогого) проектирования всех компонентов системы. Обычно разрабатывается несколько альтернативных бизнес-моделей, из которых по ключевым показателям (в т. ч. по экономическим) выбирается одна. Концепция и требования к новым продуктам, сформированные в рамках разработки бизнес-модели, далее передаются для детальной проработки в функцию «Разработка продукта».

Хочется отметить, что от качества разработки бизнес-модели зависит судьба всего бизнеса, так как ошибки, допущенные в бизнес-модели, уже невозможно исправить на остальных этапах организационного развития. Так, например, отличная эффективная бизнес-архитектура не сможет исправить просчеты, допущенные при выборе продукта или каналов продаж.

Если вам пришлось поменять или скорректировать бизнес-модель, то с большой долей вероятности компанию ждут большие изменения. Они могут включать в себя и проектирование новых продуктов, и перепроектирование бизнес-архитектуры, и, конечно же, реализацию изменений в реальности. Это может занять длительный период времени, например, 2–3 года. Для синхронизации перечисленных работ во времени служит разработанный План развития.

3. Разработка продукта

В рамках этой функции разрабатывается проект продукта. Проект продукта — это подробное описание продукта с точки зрения его потребительских свойств, конструкции и технологии изготовления. Обычно продукт проектируется с некоторым опережением относительно бизнес-архитектуры, потому что продукт и технология его изготовления накладывают свои требования на бизнес-архитектуру (например, на применяемое оборудование для производства, транспортировки и хранения).

В рамках этой функции существует две «разработки». Одна — это текущие улучшения существующих продуктов. Другая — разработка новых продуктов на основе их концепции и требований к новым продуктам.

4. Проектирование бизнес-архитектуры

Проектирование бизнес-архитектуры — деятельность, направленная на создание проекта (описания) операционной и обслуживающей систем. Проект бизнес-архитектуры описывает компанию с той точностью, которая необходима для последующего ее воплощения в реальности. Он включает в себя разнообразные модели деятельности (модели функций, бизнес-процессов), модели организационной структуры, объектов деятельности, средств производства и информационных систем. Это самый трудоемкий этап организационного развития. Но он с лихвой позволяет окупить все трудозатраты за счет устранения огромного количества разнообразных ошибок в организации деятельности, которые иначе приходится устранять уже по факту. Нужно отметить, проектирование бизнес-архитектуры — это функция, к которой некоторые руководители относятся пренебрежительно. На практике большинство руководителей считают, что достаточно определить цель, а далее сотрудники сами организуются и в силу своих способностей придумают необходимую технологию деятельности и формализуют ее. Да, случается, что это работает. Но в ограниченном классе ситуаций: в небольших компаниях, сотрудники которых обладают достаточным интеллектом и знаниями. Второе распространенное заблуждение, что путем «проб и ошибок» нужная технология рано или поздно выработается «сама». Чаще всего этого не происходит, а если и происходит, затраты ресурсов «на ошибки» оказываются чрезмерно большими.

5. Создание или изменение операционной и обслуживающей систем

Данная функция знаменует последний этап организационного развития и означает воплощение проекта бизнес-архитектуры в реальности. В рамках этого этапа на основе содержащихся в проекте требований к персоналу и средствам производства происходит:

1. Подбор или ротация, обучение персонала;

2. Закупка или изготовление средств производства;
3. Внедрение информационных систем;
4. Сборка всех компонентов в единую систему.

Для существующей компании в рамках этого этапа перестраиваются только некоторые ее фрагменты. Для новой компании происходит ее строительство с «нуля».

Редко удается создать сложную систему с первого раза. Поэтому в плане работ нужно предусматривать этап апробации разработанных технологий и уточнения проекта бизнес-архитектуры.

Замечание 1

Несмотря на последовательное изложение в рамках этой статьи функций организационного развития и наличие между ними причинно-следственных связей, неправильно полагать, что в реальной ситуации во времени они строго следуют друг за другом. Так как время — ценный ресурс, на практике целесообразно как можно больше работ делать параллельно. Например, не дожидаясь окончания полной разработки продукта, уже можно начинать проектировать бизнес-архитектуру. Также могут осуществляться «возвраты» в предыдущие функции. Например, если какие-то требования мы не смогли реализовать в бизнес-архитектуре, может потребоваться переосмысление бизнес-модели или изменение требований.

Замечание 2

Говоря о продукте, нужно отметить, что для проектных компаний в рамках организационного развития разрабатывается не конкретный продукт, а проект целого класса продуктов, который бизнес-система должна быть способна производить. Именно под класс продуктов происходит выбор средств производства и сборка операционной системы. Параметры конкретного продукта уточняются уже в рамках операционной деятельности при приеме заказа клиента.

Замечание 3

Не нужно воспринимать приведенную структуру функций организационного развития как жесткий фреймворк, учитывающий все случаи. В конкретной компании могут быть свои нюансы, которые необходимо учесть в структуре функций.

Как часто нужно заниматься организационным развитием?

Возвращаясь к тезису, что каждая компания должна меняться, возникает вопрос — а как часто? Я считаю, что в современной среде компания должна меняться постоянно. Это не означает, конечно же, что изменения должны происходить ежедневно или что перестраиваться должна обязательно вся компания целиком. Это было бы здорово, но сотрудники компании, скорее всего, этого не вынесут. Имеет смысл накапливать требования, периодически формировать из них пакеты и реализовывать их (практика ведения Backlog в SCRUM). Какие-то пакеты будут более глобальными — с длительным сроком реализации, какие-то будут носить оперативный характер. Примеры глобальных пакетов: создание новых продуктов, изменение каналов сбыта, выход на новые потребительские сегменты. Примеры оперативных пакетов: текущая доработка продукта, не приводящая к изменению бизнес-модели, совершенствование операционной и обслуживающей систем. Приведенный подход в части оперативных пакетов имеет определенное сходство с концепцией постоянных небольших изменений методологии разработки систем Agile.

Кто должен заниматься организационным развитием?

Приведем две полярные точки зрения на этот вопрос (конечно, с оговоркой, что существует множество промежуточных вариантов). Некоторые эксперты считают, что в компании должно быть сформировано отдельное подразделение, которое будет заниматься, например, функцией проектирования бизнес-архитектуры для других подразделений. В качестве обоснования этой позиции они проводят тезис о том, что руководителям высшего и среднего звена не хватает специальных компетенций, и это не позволяет им выступать в роли бизнес-архитекторов, в роли «технологов» своей деятельности. Эта точка зрения имеет право на существование, но для компании содержание такого подразделения — это большие затраты, т. к. в него должны быть привлечены по-настоящему лучшие специалисты, имеющие за плечами большой опыт организации деятельности во многих предметных областях.

Мы же считаем, что привлечение к проектированию бизнес-архитектуры руководителей компании — это обязательный фактор успеха. Во-первых, требовать эффективности деятельности от руководителей можно только в случае, если они обладают правом менять технологию деятельности, т. е. являются бизнес-архитекторами. Поэтому следует наделить их прямой ответственностью за эффективность, за развитие вверенной им деятельности. Отсюда следует, что:

1. Ежедневно определенный процент времени руководитель должен выступать в роли бизнес-архитектора;
2. В компании должна быть долгосрочная система мотивации для руководителей, нацеленная на развитие.

Для координации деятельности по организационному развитию в компании, тем не менее, должно существовать подразделение организационного развития (в зависимости от размера компании — департамент, управление или отдел), директор которого выполняет, как минимум, две роли:

- Главного бизнес-архитектора, ответственного за разработку общей архитектуры компании;
- Главного методолога, определяющего выбор методологических решений в самой деятельности по организационному развитию.

Нужно отметить, что в небольших компаниях и, иногда, в крупных роль главного бизнес-архитектора может взять на себя первое лицо компании.

Также в составе подразделения организационного развития должны быть бизнес-аналитики, осуществляющие поддержку руководителей в методических и инструментальных вопросах проектирования бизнес-архитектуры. Для обеспечения проведения длительных и масштабных проектов развития в этом подразделении должны дополнительно быть менеджеры проектов, отвечающие за планирование и выполнение временных и финансовых параметров проектов.

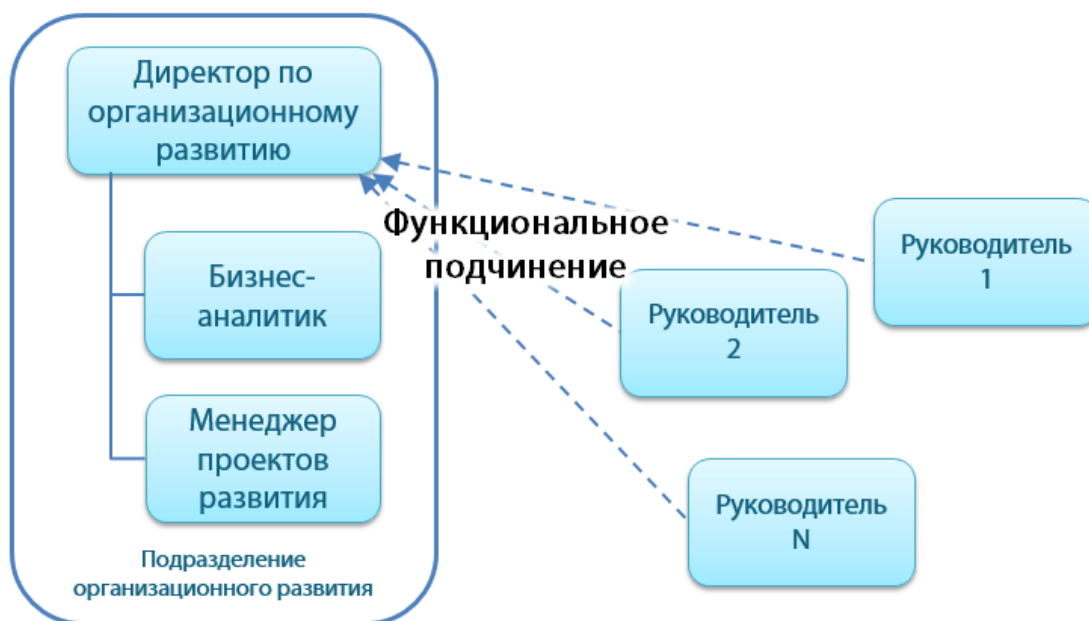


Рисунок - Организация организационного развития

Мы закончили рассмотрение структуры деятельности по организационному развитию и возможной ее реализации в компании. Как стало видно, организационное развитие — вполне понятная осязаемая деятельность с четкими границами. А значит может быть реализована в каждой компании даже без привлечения «супергероев». В заключение хочется заметить: к сожалению, время на понимание менеджерами сути организационного развития сильно ограничено из-за того, что сегодня в экономике есть конкуренция и есть кризисы. У всех перед глазами есть примеры, как разоряются и закрываются компании, как неуспешные компании поглощаются

более успешными. А в тяжелые экономические периоды это приобретает массовый характер, т. к. у многих компаний отсутствует хотя бы минимальный запас прочности.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по курсу, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения студентами конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний студентов по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего 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, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (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.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Студентам предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен студенту, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности студента.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний студентов, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины.

Практическое занятие на тему: «Понятие и сущность организации»

Задание 1. Проведите сравнительный анализ основных подходов к определению понятия организации.

Задание 2. На примере любого предприятия выявите и определите специфические черты организации как социальной системы.

Задание 3. На примере организации опишите: функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали; вертикальное разделение труда, дифференциация видов управленческой деятельности по их содержанию.

Задание 4. Проведите сравнительный анализ подходов к формированию типологии организаций: Т. Парсонса, Ч. Барнарда, Г. Минцберга, А. И. Пригожина.

Практическое занятие на тему: «Виды организационных структур»

Задание 1. Определите типы организационных структур управления.

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ. Определите преимущества и недостатки ее.

Задание 2. Замысел организаторов Департамента IT заключался не в том, чтобы создать техническое подразделение. Не было необходимости воспроизводить уже имеющиеся подходы опыт. Задачи идентификации плановых и отчетных данных о количественных показателях бизнес-процессов были уже давно решены. Необходим был Центр, концентрирующий информацию для оперативных и стратегических решений на предельном уровне выгоды для компании «Техно-Электрон». Это было новым видением проблемы. Какое из положений будет больше соответствовать позиции Компы Браузе, если он менеджер с новаторским мышлением?

а) подразделение может начинать свою работу с небольшой группы людей. Успех работы подразделения будет определяться его структурой, ролями участников бизнес-процесса и системой их взаимоотношений;

б) альтернативные конфигурации организационного устройства групп (команд, подразделений) помогут продемонстрировать, как структура групп содействует решению различных проблем. Следует выбрать одну из альтернатив;

с) структура группы может меняться не только от простого к сложному или по мере эволюции целей и задач. Изменения могут происходить при переходе от плана к его реализации. Необходимо обсуждать возможные варианты, а результаты обсуждения учесть при организации работы подразделения.

Практическое занятие на тему: «Контекстуальный подход: стратегия и структура»

Задание 1. Предприятие «С» - маленькая частная авторемонтная станция, организованная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во времена одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: неблагоприятная экономическая обстановка (кризис); все денежные средства вложены в производство.

1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.

2) Предложите возможные пути ее достижения.

Задание 2. Анализ внешней среды организации - это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

- Среда косвенного воздействия - факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

- Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1) Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?

2) Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.

3) Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?

4) Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?

5) Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

Практическое занятие на тему «Контекстуальный подход: культура и внешняя среда»

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства и морали, предлагаемые руководителю для работы с формальной и неформальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Правила укрепления группового единства морали руководителем:

- Руководитель должен знать о наличии в коллективе неформальных групп и лидеров и учитывать это при кадровых назначениях и организации формальных групп.

- Помогите группе испытать общий успех.

- Необходимо укрепить доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру.

- Культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов группы к общим мероприятиям.

- Заботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлениям к престижу.

- Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей.

Задание 2. На протяжении многих лет одним из ключевых вопросов в теории управления организациями был и остается вопрос - что такое хороший (успешный) менеджер и какими качествами он должен обладать, чтобы достичь успеха? Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: Мудрость Нестора; Справедливость Агамемнона; Хитрость Одиссея; Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, ему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

К настоящему времени во взглядах ученых сформировались два направления:

1) Некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы: физические качества: активность, энергичность, здоровье, сила; личные качества: адаптивность, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху; интеллектуальные качества: ум, умение принять нужное решение, интуиция. Творческое начало; социальные способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2) Однако, с первым мнением немало ученых и практиков не соглашались, высказывая следующие соображения: обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства; всеми перечисленными выше качествами обладает лишь небольшое количество людей; данный подход предполагает, что «руководителя рождаются»; нельзя (или практически невозможно) научиться руководить хорошо.

К этому можно бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, действующий на российском рынке.

Задание 3. Используя правила эффективного влияния с помощью убеждения, постарайтесь убедить оппонента в своей правоте в следующей ситуации: вы – руководитель (автор) маркетин-

гового проекта и уверены в его успехе, а ваш коллега из отдела по связям с общественностью убежден в его экономическом провале.

Правила эффективного влияния с помощью убеждения:

постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к самым сильным и активным;

начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю;

постарайтесь создать образ, вызывающий наибольшее доверие и ощущение надежности;

требуйте (или просите) немного больше, чем вам на самом деле нужно, но не слишком много;

говорите, ориентируясь не на свои интересы, а на интересы слушателей;

частое повторение слова «вы» поможет слушателю осознать свою заинтересованность в выполнении вашего поручения;

если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Задание 4. За более чем 10 лет компания «Google» из небольшой поисковой компании превратилась в интернациональную корпорацию, в которой работает на текущий момент более 32 тысяч сотрудников. В 2011 году доход компании составил около 38 миллиардов долларов. За период своего существования в компании сложилась своя собственная, непохожая на другие корпоративная культура. Главный офис «Google» находится в Калифорнии в Силиконовой долине. Сотрудников компании называют «гуглерами». Каждое утро сотни «гуглеров» направляются в офисные здания. Офисы «Google» раскинулись на десятках гектарах Силиконовой долины, и для перемещения по огромной территории компании для сотрудников имеются велосипеды.

Большинство из них одеты в футболки, у многих за спиной рюкзаки, кто-то несет ноутбуки, кто-то сумки с грязным бельем. У одного сотрудников (финансового директора) из рюкзака торчит гитара. «Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле «Google» (Клифф Редкер). Корпоративная философия «Google» гласит «Ты можешь быть серьезным без костюма?» Поэтому восприятие себя слишком серьезно в «Google» не приветствуется.

Некоторые сотрудники вместо офисных кресел сидят на огромных надувных мячах. В снек-баре предлагается бесплатно разнообразная еда. Основатель компании Сергей Брин и его компаньон Ларри Пейдж установили правило: ни один «гуглер» не должен находиться более чем в 45 метрах от буфета. В «Google» более 150 буфетов, 25 кафе, в том числе 11 ресторанов изысканной кухни. Это обходится «Google» в 70 миллионов долларов в год. Также в компании «Google» имеются стиральные машинки и сушилки для белья. Пока сотрудники работают, они могут решить часть своих бытовых проблем.

Существует заблуждение, что в компании работают только молодые люди, и что новых сотрудников принимают в возрасте не старше 20 с небольшим лет. На работу берут немало людей за 30, 40 и старше. Средний возраст сотрудников (из неофициальных источников) около 35 лет. Сотрудникам предоставляются различные дополнительные льготы: бесплатное питание, комнаты отдыха, расставленные повсюду столы для настольного футбола и бильярда. То, что со стороны выглядит как игра, на самом деле – бизнес. Одна из форм работы в компании, обсуждение проектов за игрой.

Одним из наиболее интересных нововведений в «Google» стала система, которая в настоящее время с успехом применяется во многих хайтек-компаниях. Это так называемая схема «20 процентов времени», которая заключается в разрешении основателей компании, чтобы все «гуглеры» посвящали 20% своего времени работе над любым проектом, который им интересен. В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов. Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20 процентов времени на инновационный проект сотрудника, при

условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод:

- мотивирует сотрудника на создание новых разработок внутри компании при минимуме дополнительных затрат;
- за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка;
- мотивирует сотрудника на основную работу;
- определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов;
- формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников.

Именно с использованием такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы.

Данный подход к построению внутренних и внешних взаимоотношений позволяет оставаться «Google» динамично развивающимся интернет-гигантом.

1. Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»?
2. Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологических отраслей?
3. Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании?
4. Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной информации?
5. Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников?
6. К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»?

Практическое занятие на тему: «Организационное развитие»

Задание 1. Какие индивидуальные различия работников должны учитывать менеджеры, формируя и прогнозируя организационное поведение?

Задание 2. Если служащие не выполняют достаточно хорошо свою работу, необходимо выяснить причину такого поведения. Сформулируйте и запишите вопросы, которые может задать себе менеджер, чтобы выяснить эту причину.

Задание 3. Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным «закрепляющим» фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приведенных ниже примеров наиболее приемлем для стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свои мнения.

Б. Необходимо, насколько это возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом сотруднике.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо добиваться от сотрудников соблюдения установленного порядка и не допускать самовольных действий.

Задание 4. В соответствии с подходом, получившим в России наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей). Перечислите основные функции, цели и характер труда различных категорий управленческих работников (руководителей, специалистов, служащих).

1. В чем отличительные особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда?

2. По уровням менеджмента в иерархической структуре организации руководителей под-разделяют на руководителей низшего, среднего и высшего звена. Охарактеризуйте труд менеджеров различных уровней (их основные цели, задачи, функции, полномочия, ответственность и т.д.).

3. Согласно штатному расписанию менеджеры занимают определенные должности в организации (ген. директор, начальник маркетингового отдела, зам.директора по финансовым вопросам, начальник цеха и т.д.). Укажите, какие из перечисленных должностей относятся к высшему, среднему, низшему уровню. Сформулируйте условия, при которых менеджер-интрапренер может проявить свои предпринимательские способности. Приведите примеры из личного опыта.

Задание 5. Верны ли утверждения:

В процессе управления менеджеры решают самые различные проблемы: организационного, экономического, технического, социально-психологического, правового характера. И это многообразие решаемых проблем является важной особенностью управленческого труда.

Продуктом управленческого труда является результативность (эффективность) деятельности организации.

Разделение управленческого труда по горизонтали и вертикали не является основным фактором для успешного функционирования организации.

Менеджер - это наемный работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента. Его доходы зависят от качества его труда.

Хороший предприниматель вовсе не обязательно хороший менеджер, который сможет эффективно осуществлять управленческие функции.

Задание 6. На протяжении многих лет одним из ключевых вопросов в теории управления был и остается вопрос – что такое хороший (успешный) менеджер и какими качествами он должен обладать, чтобы достичь успеха? Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего, обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: Мудрость Нестора; Справедливость Агамемнона; Хитрость Одиссея; Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, е нему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

К настоящему времени во взглядах ученых сформировались два направления:

1) Некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы: физические качества: активность, энергичность, здоровье, сила; личные качества: адаптивность, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху; интеллектуальные качества: ум, умение принять нужное решение, интуиция. Творческое начало; социальные способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2) Однако, с первым мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения: обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства; всеми перечисленными выше качествами обладает лишь небольшое количество людей; данный подход предполагает, что «руководителя рождают-ся»; нельзя (или практически невозможно) научиться руководить хорошо.

К этому можно бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, действующий на российском рынке. Сформулируйте возможность применения технологии управления по целям в российских условиях.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 акад. час. в неделю, всего в неделю – 2 акад. час. 30 минут;
- в течение недели 1 акад. час. работать с литературой в библиотеке;
- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятий, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы. Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков обучающимся могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Выполненные задания оцениваются на оценку.

Описание последовательности действий студента

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения – посещать лекции и семинарские занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Процесс изучения дисциплины включает в себя следующую последовательность: работу под руководством преподавателя (лекции, практические занятия, консультации преподавателя, выполнение заданий, тестов, участие в опросах, консультации преподавателя по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно и консультацию преподавателя перед зачетом); самостоятельную работу студента (проработка текстов лекций, подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск и изучение современной научной литературы, реферирование статей, разработка презентаций с использованием компьютерных программ, подготовка к зачету)

Рекомендации по работе с литературой

Необходимо, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

Советы по подготовке к зачету

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повторение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изуче-

ния воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.