

Федеральное агентство по образованию
Смоленский государственный университет

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие к семинарским занятиям



Смоленск
Издательство СмолГУ
2010

УДК 005(075.5)
ББК 65.290я 73
Т.338

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Смоленского государственного
университета*

Рецензент Т.В. Боровикова, профессор, кандидат экономических наук, доктор педагогических наук

Л.И. Мясникова

Теория организации: учебное пособие к семинарским занятиям
Т338 (специальность 061100 «Менеджмент организации») / Л.И. Мясникова;
Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2010. – 73 с.

Учебное пособие к семинарским занятиям составлено на основе Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования Российской Федерации, содержит тематический план, планы семинарских занятий, задания и ситуации по темам курса, примерные темы докладов и рефератов, список рекомендуемой литературы, вопросы и тесты для повторения курса при подготовке к экзаменам. Пособие предусматривает закрепление теоретического материала и формирование практических навыков по организационному аспекту управленческой деятельности.

УДК 005 (075. 5)
ББК 65. 290 я 73

© Мясникова Л.И., 2010
© СмолГУ, 2010

ВВЕДЕНИЕ

Одной из самых сложных проблем в сознательной деятельности людей является управление работой систем, в которые человек входит в качестве главного составляющего элемента, т.е. организационных систем. Это связано с рядом уникальных свойств, присущих всякой организации. Среди них особое место занимает отсутствие привычных для человека возможностей прямого наблюдения и измерения организации как объекта изучения.

Организационный фактор имел доминирующее значение в жизни общества во все времена и в культуре всех народов. Теория организации призвана дать ключ к усвоению законов и принципов организационных систем, сделать их понятными с точки зрения внутреннего устройства и механизма работы. Особое значение это имеет для современных отечественных организаций, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется. Теперь организация должна самостоятельно формировать цели и задачи, разрабатывать стратегию и тактику развития, изыскивать требуемые материальные и трудовые ресурсы для реализации поставленных задач, решать вопросы создания, слияния и ликвидации структурных подразделений, служб и филиалов, перестройки системы управления организаций и т.п.

Практическое применение теоретических положений позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы.

Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу. Теория организации не только нужна как фундамент, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические элементы подготовки будущего специалиста в области менеджмента, но и дает конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов, знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач.

Курс «Теория организации» входит в блок общепрофессиональных дисциплин обучения по специальности 061100 «Менеджмент организации».

1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА «Теория организации»

Темы	Количество часов			
	Общее количество	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
		Лекции	Семинары	
1	2	3	4	5
<i>Раздел I. Основные элементы теории организации</i>	64	16	32	16
Тема 1.1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	12	4	4	4
Тема 1.2. Природа и сущность организации	12	4	4	4
Тема 1.3. Организация как открытая система	24	4	16	4

1	2	3	4	5
Тема 1.4. Механистическая и органическая организационные системы	16	4	8	4
<i>Раздел II. Разновидности организаций</i>	28	6	16	6
Тема 2.1. Социальная организация	12	2	8	2
Тема 2.2. Хозяйственные организации	16	4	8	4
<i>Раздел III. Управление в организационных системах</i>	56	14	28	14
Тема 3.1. Организация и управление	8	2	4	2
Тема 3.2. Самоорганизация и самоуправление	10	2	6	2
Тема 3.3. Система законов организации	14	4	6	4
Тема 3.4. Принципы организации	8	2	4	2
Тема 3.5. Коммуникации в организациях	8	2	4	2
Тема 3.6. Организационная культура	8	2	4	2
<i>Раздел IV. Основы проектирования организации</i>	68	20	32	16
Тема 4.1. Факторы и элементы организационного проектирования	12	4	4	4
Тема 4.2. Формирование организационных структур управления	20	4	12	4
Тема 4.3. Этапы и методы реорганизации организационных структур	18	6	8	4
Тема 4.4. Оценка эффективности организационных систем	10	4	4	2
Тема 4.5. Тенденции развития организации	8	2	4	2
Всего:	216	56	108	52

2. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Раздел I. Основные элементы теории организации

Тема 1.1. Теория организации и ее место в системе научных знаний (4 часа)

План

1. Объект, предмет и метод теории организации.
2. Функции теории организации.
3. Место теории организации в системе смежных наук.
4. Основные направления развития теории организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте краткую характеристику теории организации и смежных наук.
2. В чем сущность теории научного управления?
3. Каковы основные черты классической теории организации? Приведите

принципы организации по Файолю.

4. Охарактеризуйте факторы эффективной организации («Система-4») и теорию административного поведения.
5. В чем сходство и различие разделения организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации?
6. Раскройте содержание теории институтов и институциональных изменений.

Тема 1.2. Природа и сущность организации (4 часа)

План

1. Роль организации в жизни современного общества.
2. Определение понятия организации.
3. Формирование и развитие теории организации.
4. Системный подход к определению сущности организации.
5. Заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается роль организации в развитии общества? Дайте определение понятия «организация».
2. Перечислите основные направления развития теории организации и управления.
3. Какие объекты и предметы организации присущи каждому из направлений (или школ) в развитии теории менеджмента?
4. В чем заключается сущность системного подхода к организации? Определите степень целесообразности организации как системы.
5. Перечислите заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки.
6. Как развивалась организационная наука в России в годы Советской власти (в довоенный и послевоенный периоды) и на современном этапе?

Доклады и рефераты

1. Ретроспектива взглядов на организационную деятельность.
2. Целерациональный и естественный подходы к исследованию организаций.

Тема 1.3. Организация как открытая система (16 часов)

Занятие 1. Внутренняя и внешняя среда организации

План

1. Системные свойства организации.
2. Внутренняя среда организации.
3. Внешняя среда организации.

Краткие теоретические сведения

В составе практических заданий содержатся вопросы и ситуации, показывающие, что организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. Одна из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды – точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также персонал организации, выделение которых предусмотрено в приведенных ниже ситуациях.

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Структура – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например полупроводниками и компьютерами. Однако технология – это более широкое понятие. По определению известного на Западе социолога Ч. Перроу, технология – средство преобразования сырья, будь то труд, информация или материалы, в конечные продукты или услуги.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества *людей*, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через других своих сотрудников. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и других ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и другие факторы.

При проведении операций предприятие вынуждено в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Но, кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции фирмы. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано – через изменение факторов среды прямого воздействия.

Практикум

Задание 1

Представьте компоненты внутренней и внешней среды организации на примере конкретной известной вам фирмы (указать сферу деятельности и организационно-правовую форму).

Покажите, какие параметры организации наиболее подвержены влиянию внешней среды.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Изменение скучной по содержанию работы

Весной 1985 года служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих испытывали неудовлетворенность своей работой. У руководства вызывала озабоченность и низкая производительность труда их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе. С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Кроме того, каждое гарантийное письмо готовили по крайней мере 10 сотрудников и каждый из них вносил в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, обязанностью одной из работниц была только установка ленты в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность труда и качество работы станут лучше, если ее содержание будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из них, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Уже год спустя показатели деятельности Первого национального банка Чикаго свидетельствовали о значительном увеличении прибыльности, производительности труда, степени удовлетворенности клиентов и высокой

трудовой морали служащих.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе гарантийных писем до и после проведения мероприятий по пересмотру содержания работы каждого сотрудника?
2. Охарактеризуйте значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

Занятие 2. Внутренняя и внешняя среда организации

Ситуация 2. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 году концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80 % работников

стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», – семья – гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 3. Система бирж «Алиса»

Декларация независимости «государства Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги – «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной – хотя и достаточно серьезной – перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Ситуация 4. «Форд» – вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип

авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий американец.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 году «Форд мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал моторз» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал моторз» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал моторз», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. дол., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 году бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания поставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или малолитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 30 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные

организационные структуры. Во многом также благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало чем отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал моторз Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд аутомотив оперейшн», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – утверждал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 – 3 млрд. дол. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х

годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо» / «Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему процветанию.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кёльне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом. Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, например, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 году, хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже ясно, что ее приоритет – ориентация на весь мир. Реализация этой программы позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за пределами США. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие из них являлись решающими для поведения компании в прошлом, в настоящем?

Занятие 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Задание 2. Проведение SWOT-анализа

При формировании портфеля инноваций, определении стратегии развития организации рекомендуется проводить комплексный анализ всех сторон ее деятельности. Одним из компонентов комплексного анализа является SWOT-анализ (рис. 1).

Внутри фирмы	Приведение в соответствие	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
		Превращение	
Вне фирмы	Приведение в соответствие	Возможности (O)	Угрозы (T)
		Превращение	

Схема 1. Схема проведения SWOT-анализа

Идея SWOT-анализа заключается в следующем:

а) изучение потенциала фирмы с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности;

б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ можно проводить в пять этапов.

На первом этапе изучаются сильные стороны фирмы – ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;

- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;
- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На втором этапе изучаются слабые стороны фирмы. Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На пятом этапе, последнем, согласуются силы с возможностями формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Фирма и ее конкуренты

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в таблице 1. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица 1

Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			Фирма
	Конкуренты			
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350

4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

Ситуация 2. ЗАО «Текстиль-1»

Общая информация. Компания «Текстиль-1» была основана в 1831 году как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 30–50-х годах предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая социальная инфраструктура, включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д. Последняя реконструкция проводилась в 1988 – 1990 годах. Почти 20 % установленного оборудования поступило из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. человек, а основные фонды составили 22 млн. руб. Приватизация фабрики произошла в 1992 году. Уставный капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

Организационная структура. Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает генерального директора. Генеральный директор в свою очередь назначает членов правления. В состав правления «Текстиль-1» входят 7 человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует

технологической цепочке: прядение – ткачество – окраска и отделка.

В 1993 году был создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации. Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами, местной администрацией. На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич – ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, прошел путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович – недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким языками, стажировавшийся за рубежом.

Иван Алексеевич, правда, сетует на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: «У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда – все проблемы направляются к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения».

Ситуация в российской текстильной промышленности. Российская текстильная промышленность – одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, сказавшиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину.

1. Спад массового спроса. Население стало гораздо больше, чем прежде, тратить денег на питание и гораздо меньше – на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75 % населения России покупают сейчас одежды меньше, чем до 1992 года.

2. Дезинтеграция СССР превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 года, цены на шерсть держатся на уровне 80 – 90 % от мирового уровня.

3. После либерализации внешней торговли организованные и «челночные» поставки текстиля и обуви приняли обвальное характер. В 1994 году на обувь и текстиль приходилось до 30 % всего российского импорта и более половины «челночных» поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во втором квартале 1994 года производство шерстяных тканей в России составило 22 млн. погонных метров – 22,4 % от уровня соответствующего периода 1991 года.

Рыночная позиция «Текстиль-1». Для оценки рыночной позиции следует рассмотреть поставщиков, маркетинг и сбыт.

Поставщики. Шерсть – главное сырье для выпуска шерстяных тканей – оказалась в дефиците. В 1994 году в России было произведено лишь 48 тыс. т шерсти по сравнению с 90 тыс. т в 1991 году, из этого количества около 50 %

было экспортировано. Потребление шерсти компанией «Текстиль-1» составляет около 1100 т в год. Кроме того, в России всего 9 шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И.А. Васильев убежден, что «шерстомоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за ее низкого качества». Руководство «Текстиль-1» пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли – обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их совхозам и колхозам (бывшим) в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 году положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работало «с колес», т.е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на давальческом сырье. Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. м ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ее «Текстиль-1» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 году. Если во времена СССР ткани «Текстиль-1» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частных оптовиков в 1994 году было слишком мало, чтобы обеспечить устойчивый сбыт – как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались 6 специализированных торговых домов, но они закупают в год не более 150 тыс. м тканей – меньше месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 года появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Текстиль-1» выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство «Текстиль-1» сформулировало 4 важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно уровень зарплаты работников «Текстиль-1» не превышает 200 дол. в месяц;
- высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;
- высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Текстиль-1» все менеджеры имеют высшее образование, а 50 % рабочих – среднетехническое. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

– высокая интенсивность труда. Средняя зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство «Текстиль-1» объективно оценивает свои конкурентные преимущества как временные. Действительно: во-первых, дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам; во-вторых, качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Так, «Текстиль-1» не смог принять несколько заказов, поскольку выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей. В целом структура рынка «Текстиль-1» в 1994 году выглядела следующим образом:

- 80 % тканей поставлялись четырем американским фирмам;
- 10 % тканей забирала одна немецкая фирма;
- 10 % реализовались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночная ситуация глазами руководства компании. Иван Алексеевич Васильев говорит: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, сшитое на фабрике «8 Марта». Так что нам пришлось обратиться на Запад и в конечном счете мы вышли на людей из Гармент дистрикт в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одеждой.

Ребята из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке, кроме пончо, ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и шьет из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются – это уже не наше дело». Продолжает Арнольд Валентинович Зеленев: «Этикетки – это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 дол. за метр. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще 4 дол. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 дол., а розничная цена – 89,95 дол. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17 %».

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы – установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80 % нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой – поле для маневра слишком мало. В то же время условия, выставляемые американцами, прижимают нас все сильнее». Далее он поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 дол. за метр ткани 2 дол. – затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в таком же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате из

стандартной «штуки» сукна длиной 27 м мы имеем только 3,4 м чистой прибыли, т.е. 12,6 %. Теперь вспомните про инфляцию».

Финансовая ситуация на фирме глазами руководства. Арнольд Валентинович Зеленев убежден, что компания находится на грани финансовой катастрофы: «В четвертом квартале 1993 года уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас – 1,20. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд. руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд. руб. Главная причина наших долгов – политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100 % предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1,3 – 1,5 млрд. Остальное достаем через кредиты под людоедские проценты». Иван Алексеевич Васильев подхватывает: «На самом деле самое неприятное – так это то, что мы задолжали зарплату за 3 – 4 месяца. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому году».

Стратегический выбор руководства. Руководство компании «Текстиль-1» разработало три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

а) будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

б) будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

в) предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве экономические бюро по прядению, ткачеству, отделке. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30 %) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе совета директоров, но и в составе правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений. Генеральный директор склоняется к варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцкультбыт. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе «варягов», и значительное

число работников считает это последним шансом на выживание компании.

«Текстиль-1» в 2004 году

Прошло 10 лет. Мы разговариваем с А.В. Зеленовым, занявшим пост генерального директора ОАО «Текстиль-1» три года назад, после ухода на пенсию И.А. Васильева. «Да, много воды утекло с 1994 года. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось? Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. 50 % нашей продукции идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача – сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача – удержать свой рынок.

А свой рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производится из «восстановленной» шерсти. Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. Так что в импортных тканях 10 – 20 % капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, и наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, но и дополнительно приписываем с полным основанием «PURE NEW WOOL» – «только новая шерсть». Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак. Во-вторых, нашей слабостью были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами гнали унылые отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли своих работниц – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились – «если эти могут с нуля наладить рентабельное производство, то нам удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили свои позиции на российском рынке. Ну и в-третьих, для того чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились внешние акционеры. Впрочем, они недолго пробыли внешними. С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и оптимизации условий снабжения и сбыта. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя внешними, перешли в разряд своих.

Разумеется, не одни мы такие умные и удачливые. С конца 90-х годов спрос на российские шерстяные ткани снова повысился. В 1999 году производство шерстяных тканей выросло на 20 %, в 2000 году – почти на 14 %. «Великолепная

семерка» отечественных производителей (АО «Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева», Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н. Акимова, АО «Тверской камвольный комбинат», АО «Невская мануфактура», АООТ «Павловопосадский камвольщик», арендное предприятие «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», московская фабрика «Освобожденный труд») производят более 40 % общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, в последнее время мы освоили несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993 – 1994 годов, уже не удастся никому.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Охарактеризуйте стержневую компетенцию и конкурентные преимущества «Текстиль-1».
2. Проведите SWOT-анализ возможностей и угроз для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда) на 1994 и 2004 годов. Сравните результаты.

Занятие 4. Концепция жизненного цикла организации

План

1. Жизненный цикл продукта и организации. Этапы жизненного цикла организации.
2. Стадии развития организации.

Практикум

Краткие теоретические сведения

При анализе основных характеристик организации важно рассмотреть жизненный цикл организации, который играет большую роль в системе факторов внутренней среды, хотя и редко выделяется в силу того, что воспринимается не как ситуационная переменная, а как общесистемное свойство организации, отражающееся на других ее составных частях. Но, тем не менее, многие трудности и проблемы организации определяются ее уровнем зрелости, поэтому целесообразно не забывать об этой важной характеристике организации.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового клиента, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии – выживание, что требует от

руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество компаньонов. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Детство – стадия опасная, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпит крах из-за неопытности и некомпетентности своих менеджеров. Основной задачей предприятия здесь является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Юность – это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период – обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Стадия юности характерна тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В данный период организация нуждается в появлении специалистов в узких областях знаний.

Зрелость – развитие организации на этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. Руководитель организации, как правило, удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что замедляет его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, стадия зрелости связана с проникновением организации в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в системе управления.

Выделяются три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней зрелости характеризуется систематическим ростом организации, в период промежуточной зрелости происходит сбалансированный рост, а стадия окончательной зрелости – это период формирования индивидуальности и имиджа организации. Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Стадия старения характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главная задача организации в данный период – борьба за выживание и стабильность.

В период *возрождения* в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный встряхнуть всю структуру управления. Главная цель в этот период – оживление организации.

Менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из

рассмотренных стадий жизненного цикла организации для эффективного управления ею.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани»

В 1891 году американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которого можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску: «Одна цена для всех и каждого!». Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке. Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он разработал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли. В середине 20-х годов XX века во главе компании становится сын Джеймса – Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом. Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой.

Внутри организации были предприняты успешные попытки обучения работающего персонала, а также ознакомления с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США.

В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла – Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения,

появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались.

С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось.

В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, и «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества. В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок. В настоящее время «Бенкрофт энд компани» – одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?
3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

Ситуация 2. Собственное дело

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала:

этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.
2. Учла ли Анастасия сложности периода роста?
3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ? /12/

Контрольные вопросы

1. Что общего между понятиями «организация» и «система» и чем они различаются? Какими системными свойствами обладает организация?
2. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
3. Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней?
4. Какое влияние специализация задач оказывает на производительность?
5. Охарактеризуйте «алмаз» Г. Ливитта. Какие внутренние переменные выделяют в подходе «7-S»?
6. Какие факторы внешней среды влияют на современную организацию?
7. Какие стадии жизненного цикла организации выделяют?

Доклады и рефераты

1. Научные подходы к исследованию организации.
2. Организация как объект исследования

Раздел II. Разновидности организаций

Тема 2.1. Социальная организация (8 часов)

Занятие 1

План

1. Социальная система: основные компоненты и уровни.
2. Социальная организация как социальная система.
3. Классификация социальных организаций по правовому статусу.
4. Государственные и муниципальные организации.
5. Формальные и неформальные организации.
6. Эволюция социально-экономических систем.

Практикум

Формальные и неформальные организации

Изучение организаций необходимо начать с их идентификации, определения их квалификационных характеристик, к которым относят деление организаций на формальные и неформальные, простые и сложные, коммерческие и некоммерческие. С точки зрения такого изучения более сложен аспект выделения неформальных организаций и их свойств, к которым относят наличие неформального лидера, групповых норм, определение ролей в группе. Неформальные организации взаимодействуют с формальной, усиливая или ослабляя последнюю. Особенно сложным является процесс формирования команд, сочетающих в себе достоинства и характеристики формальных и неформальных групп.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. «Новичок»

Сергей после окончания первого курса университета летом подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. Через пару недель Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ и много времени тратит на разговоры и перекуры. Иногда Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами и даже прятались. Сергей решил поговорить с сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уходить, а если пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: в перерывах он оставался один, по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему в бригаде и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, то стал таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой организации – рабочей бригады. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте сложившуюся неформальную организацию и ее роль в деятельности формальной структуры.
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Занятие 2

Ситуация 2. Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным

экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила это автономное подразделение для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8 – 15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5 %-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95 % зарплаты, а остальные 5 % – тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

– вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;

– в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;

– растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;

– увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;

– в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 часов.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверка и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

Контрольные вопросы

1. Что понимается под социальной системой, каковы ее основные структурные элементы и уровни?
2. Перечислите и раскройте сущность подходов к понятию «социальная организация».
3. Какие виды связей характерны для социально-экономических организаций?
4. Приведите классификацию социальных организаций по правовому статусу.
5. Что такое формальные и неформальные организации?
6. Дайте характеристику государственных и муниципальных организаций. /12/

Доклады и рефераты

1. Группа как основа социальной организации.
2. Организация как государственная система.

Тема 2.2. Хозяйственные организации (8 часов)

План

1. Классификация хозяйственных организаций.
2. Основные единичные организационные формы организаций.
3. Основные групповые организационные формы организаций.

Контрольные вопросы

1. Приведите основную классификацию хозяйственных организаций.
2. Дайте характеристику хозяйственных товариществ и обществ.
3. Перечислите основные единичные организационные формы организаций.
4. Какие основные групповые организационные формы организаций вы знаете?

Доклады и рефераты

1. Организация малых предприятий.
2. Малые предприятия в России и за рубежом.
3. Акционерные общества, уровни и сферы управления в АО.
4. Факторинговые компании и их особенности.
5. Инжиниринговые компании и их особенности.

Раздел III. Управление в организационных системах

Тема 3.1. Организация и управление (4 часа)

План

1. Организация и управление.
2. Взаимосвязь управления и системы отношений в организации. Управление и внешняя среда организации.
3. Процесс осуществления управления организацией.
4. Субъекты осуществления управленческой деятельности.

Контрольные вопросы

1. Из каких процессов состоит жизнедеятельность организации?
2. Какую роль играет управление внутри организации?
3. Что собой представляет общее внешнее окружение?
4. Что включает непосредственное деловое окружение?
5. Какие выделяют организации в зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением?
6. Раскройте процесс осуществления управления организацией.

Доклады и рефераты

1. Структура управления в организации.
2. Проектное и матричное управление.
3. Бюрократические системы управления.

Тема 3.2. Самоорганизация и самоуправление (6 часов)

План

1. Регламентация и самоорганизация в процессе управления.
2. Самоорганизация как процесс и как явление. Виды самоорганизации.
3. Принципы самоуправления. Принцип вторичности. Принцип сочетания управления и самоуправления. Принцип мягкой регламентации.
4. Основные элементы самоорганизации.
5. Циклы возникновения самоорганизации в системе.
6. Схемы коммуникации при самоорганизации.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит регламентация в управлении?
2. Что такое самоорганизация и самоуправление?
3. Что включает социальная самоорганизация?
4. Виды социальной самоорганизации.
5. Принципы самоуправления.
6. Какие параметры влияют на уровень самосохранения организации?

Доклады и рефераты

1. Внешние и внутренние формы самоуправления.
2. Современные условия и их влияние на уровни развития самоуправления.
3. Предпосылки и условия процессов самоорганизации.
4. Организация управления и самоуправления в трудовых коллективах.

Тема 3.3. Система законов организации (8 часов)

Занятие 1

План

1. Законы организации и их взаимодействие.
2. Общие законы организации.
3. Частные законы организации.
4. Специфические законы организации.

Практикум

Краткие теоретические сведения

Законы организации и их реализация

Каждая компания обязана соблюдать законодательные акты страны пребывания и свои собственные правовые нормы, зафиксированные в уставе и учредительном договоре. Кроме того, в любой компании проявляются действия и других, официально не зафиксированных зависимостей, законов и закономерностей. Все они и составляют этот фарватер, в котором должна двигаться компания. Если какие-то законы, зависимости или закономерности намеренно не соблюдаются или не понимаются, то это может привести компанию к банкротству или ликвидации.

Каждый информационный процесс включает 5 составляющих (схема 2):

- 1) иницирующее (входное) воздействие;
- 2) разработка вариантов решений;
- 3) принятие управленческого или технического решения;
- 4) реализация решения и оценка результата выполнения;
- 5) координация алгоритмов разработки и принятие решения исходя из полученных результатов.



Схема 2. Обобщенная схема процессов в организации

Обратная связь может либо усиливать входное воздействие с ростом значения результата (положительная обратная связь), либо ослаблять его также с ростом значения результата (отрицательная обратная связь).

Зависимость – это характер связи между входными и выходными

элементами входа и выхода, поддающийся осмыслению. В социальных процессах зависимости чаще всего улавливаются опытным путем за счет наблюдений и статистики. Зависимости, законы и закономерности пронизывают весь ход любого процесса, происходящего в компании. Зависимости являются основой для формулирования нового закона. На основании закона могут быть сформулированы закономерности. Сами законы и закономерности могут способствовать формированию новых зависимостей (схема 3).

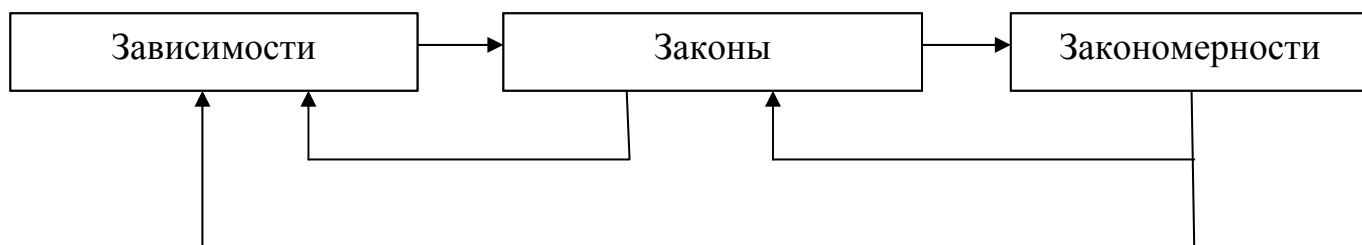


Схема 3. Порядок формирования логической базы управленческого или производственного процесса

К основным законам организации относят:

Закон синергии. Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо значительно меньше. Особое значение имеют социальные системы в виде компаний, фирм, товариществ или обществ. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

Закон самосохранения. Каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Закон развития. Каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон информированности-упорядоченности. Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Закон единства синтеза и анализа. Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на более экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

Закон пропорциональности-композиции (гармонии). Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Задание 1

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 году на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 года. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Задание 2

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

– Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость помещения, оборудования, инструмента и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «ВТБ-24» в размере 8 млн. руб. под 20 % годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

– Продовольственный магазин «Лаваш» был зарегистрирован в 1989 году как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 года все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

– Автошкола «Водитель» имеет 12 машин и 20 инструкторов по вождению на 120 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за обучение значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения для школы.

Задание 3

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?

– Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

– Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону

безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки. /12/

Задание 4

Незнание подчиненными какого закона организации привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

– Ярцевская фабрика по производству пианино специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. На предприятии работают 44 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор заблаговременно определил тенденцию к снижению спроса на эти услуги и принял решение приступить к освоению новых видов услуг в течение года. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, договорился с двумя специалистами по восстановлению скрипок о приеме их на работу с другого предприятия также через год. Прогноз директора оправдался, через 6 месяцев количество заказов действительно снизилось на 20 %, сократилась и заработная плата работников. Несоответствие между возможностями предприятия и количеством заказов вызвало у работников негативное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы отрицательно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было установлено специальное оборудование, репутация предприятия была подорвана.

Задание 5

О каком законе организации идет речь?

– Закон формирует два направления устранения несоответствия: формальное и неформальное. Формальное осуществляется специалистами компании, которые заранее рассчитывают и закладывают в бизнес-план компании необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное – работниками, которые сознательно реализуют полученные задания. В случае появления несоответствий в наборе ресурсов или их пропорциях руководитель и подчиненные будут действовать совместно в рамках общих целей компании. Подобная деятельность возможна при высоком профессионализме работников. В таких случаях говорят о наличии в компании команды единомышленников.

Занятие 2

Задание 6

Оцените действие законов организации на различных этапах жизненного

цикла компании «Сони». При этом рекомендуется использовать таблицу 2 и следующие условные обозначения: Э1 – рождение, Э2 – детство, Э3 – юность, Э4 – зрелость, Э5 – старение, Э6 – возрождение.

Таблица 2

Действие законов организации на различных этапах жизненного цикла организации

Наименование закона организации	Обозначение этапов	
	максимальное влияние	минимальное влияние
Закон синергии		
Закон пропорциональности-композиции		
Закон развития		
Закон информированности-упорядоченности		
Закон самосохранения		
Закон единства анализа и синтеза		

Ситуация для анализа

Пример анализа действия законов организации на основе становления и развития компании «Сони»

На протяжении всего организационного развития компании «Сони» от мелкого производителя до крупной монополии действует всеобщий закон организации – закон синергии.

Несколько одержимых человек (Масару Ибука – технический гений, основатель компании, Акио Морита – коммерческий директор и др.) объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары), чтобы приносить пользу обществу. Маленькая неизвестная компания, работавшая в примитивных условиях, в 1946 году изготовила свой первый техноемкий продукт (микшер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством А. Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества.

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой было подчинено все. Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, «Сони» получала шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к новым ситуациям и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить

выделение 10 параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона.

В середине 60-х годов XX века, когда на американском рынке еще никто не слышал о торговой марке «Сони» и компания делала только первые шаги в организации продаж своей новой продукции в США, Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных радиоприемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5000, 10 000, 30 000, 50 000 и 100 000 приемников. В то время компания не могла производить 100 000 транзисторных радиоприемников в год. Если бы она получила заказ на 100 000 приемников, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в том, что если второй такой заказ не поступит на следующий год, то компания может обанкротиться, потому что она не даст работу дополнительно нанятым рабочим и не сможет платить за новые неиспользованные производственные мощности. А в Японии действует система долгосрочного найма.

А. Морита сделал свое предположение о цене, согласно которому чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Таким предложением Морита ограничил заказ до 10 000 приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию «Сони».

«Сони», практически не диверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (какой считалась бытовая электроника), занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний. Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). Взамен «Сони» противопоставила козыри, связанные с самим товаром (новизна – качество – низкая себестоимость). Этот путь во многом был вынужденным для компании. Мог ли Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли «Сони корпорейшн» в 60-х годах состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для «Сони» в прошлом.

В конце 80-х годов могущественная корпорация уже могла позволить себе масштабные захваты. Но и эти приобретения она делала ради повышения привлекательности производимых ею товаров (захват «Си-би-эс рекорд» и «Коламбии пикчерз» способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями «Сони»).

Структурные преобразования в «Сони» проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, совместных предприятий в других странах. Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного

звена. Недостаточно изготовить качественный товар, столь же необходимо профессионально управлять продвижением товара на рынок.

Контрольные вопросы

1. Какова классификация законов организации?
2. Как формулируется закон синергии и какие имеются варианты его реализации?
3. Как проявляется закон самосохранения в различных системах – социальной и биологической?
4. Приведите формулировку закона развития.
5. В чем суть частных законов организации?
6. Назовите специфические законы организации и раскройте их содержание. /12/

Доклады и рефераты

1. Синергетика как теоретическая база процесса самоорганизации.

Тема 3.4. Принципы организации (4 часа)

План

1. Определение понятия принципа. Классификация принципов.
2. Общие принципы организации и их характеристика.
3. Частные и ситуационные принципы организации.
4. Статическое и динамическое состояние организации.
5. Принципы статического состояния организации.
6. Принципы динамического состояния организации.

Практикум

Краткие теоретические сведения

Принципы организации и их проявление

Любая компания проходит некоторые или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

К статической группе относится этап ликвидации, характеризующийся решением внутренних проблем в компании, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов для регистрации компании, организации ее деятельности, преобразования или ликвидации.

Динамическая группа включает этапы рождения, роста, зрелости, старения, спада и возрождения. Они характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

Войти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла организации двумя путями:

- 1) постепенным накоплением продукции на складе для компенсации временного свертывания производства, для сокращения, наращивания или реструктуризации производства. При этом не будет потери рынка продаж;
- 2) свернуть производство старой продукции и провести сокращение,

наращивание или реструктуризацию производства с целью выпуска продукции, наиболее полно удовлетворяющей потребности и интересы покупателей (стратегия late mover) или инновационной продукции (стратегия first mover).

К принципам статического состояния организации относятся следующие

1. *Принцип приоритета цели.* В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция, структура и персонал (схема 4).

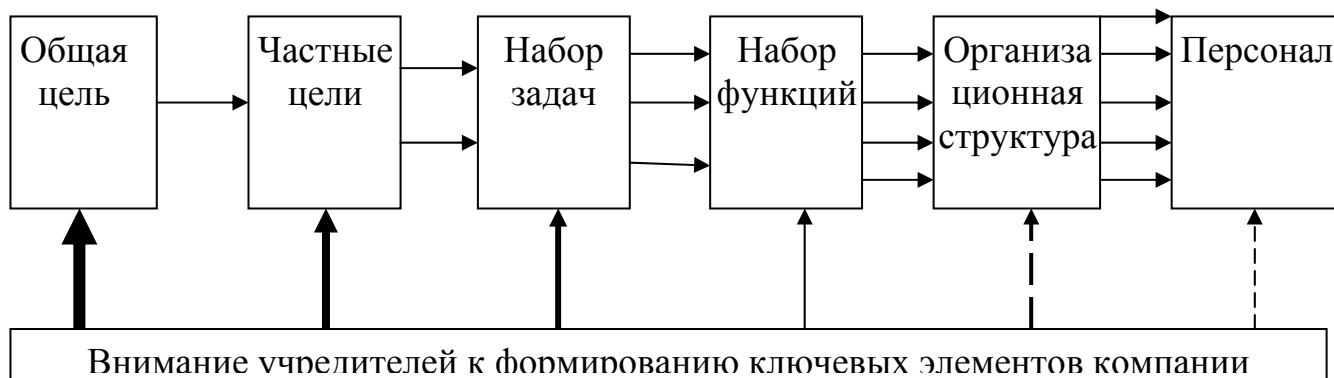


Схема 4. Схема формирования компании при приоритете цели:

- > основное внимание учредителей;
- > второстепенное внимание учредителей

2. *Принцип приоритета функций над структурой.* При создании компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции. Компанию можно создать по двум вариантам. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной организации с набором уже выполняемых функций (бенчмаркинг). По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем в соответствии с ним создать организационную структуру.

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

К принципам динамического состояния организации относятся следующие

1. *Принцип приоритета персонала.* В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должен иметь персонал, а затем уже структура, функция, задача и цели (схема 5).

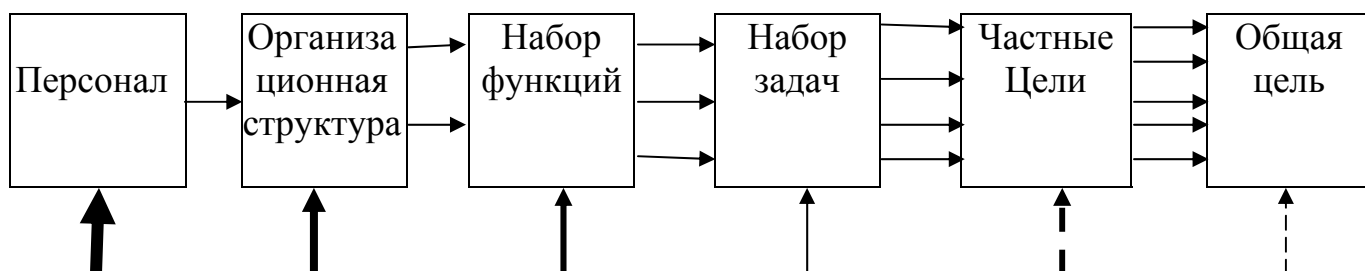


Схема 5. Схема корректировок при приоритете набора задач:

- ▶ основные корректировки;
- ▶ второстепенные корректировки

2. *Принцип приоритета структур над функциями.* Для действующих компаний в системе «функция — структура» наивысший приоритет должна иметь структура.

3. *Принцип приоритета объекта управления над субъектом.*

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

Задание

1. В предложенных ситуациях определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций.
2. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях.
3. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.
4. На основе результатов прохождения индивидуального практикума приведите примеры проявления организационных принципов.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. «Утечка» секретной информации

Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей страны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США тем временем серийно реализовывалась новая технология и американские конструкторы приступали к разработке более совершенной.

Ситуация 2. Изменение структуры управления в компании «Сан Бэнкс»

Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления (схема 6), решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась (схема 7). Число непосредственно подчиненных у президента

компаниям сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам.

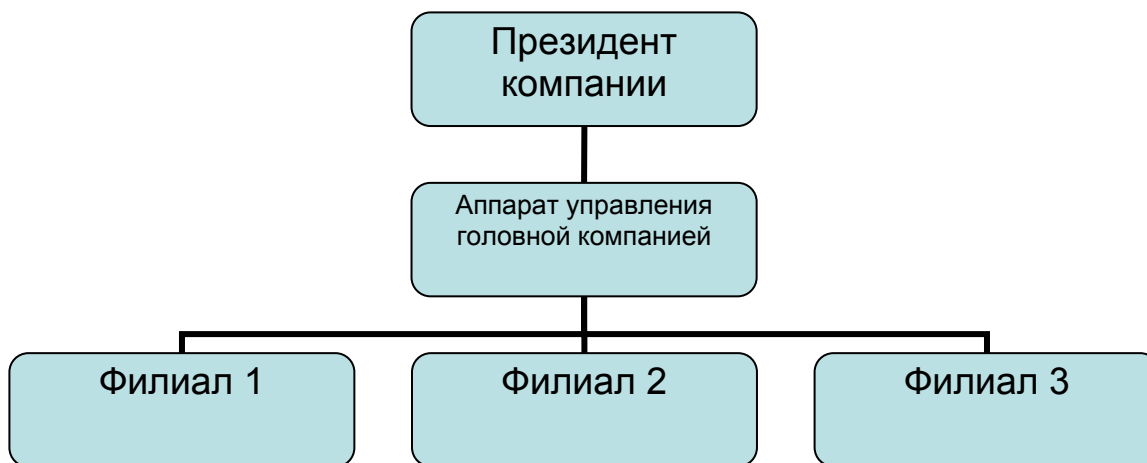


Схема 6. Фрагмент организационной структуры управления компании до преобразования

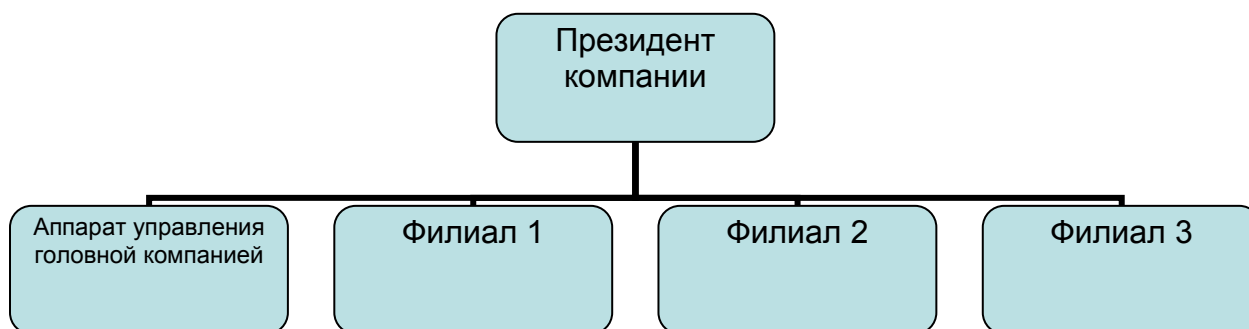


Схема 7. Фрагмент организационной структуры управления компании после преобразования

В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании.

Ситуация 3. Проблема чрезмерной централизации руководства ВВС США

До конца 70-х годов командование тактическими ВВС США осуществлялось без использования теоретических знаний о принципах организации. Это привело к созданию следующей ситуации: половина военных самолетов была не в состоянии оторваться от земли в любой момент времени. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для приобретения профессиональных навыков, необходимых военным летчикам. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты к полетам, было очень плохим. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и некоторые пилоты, хотя обучение каждого из них обходилось в 1 млн. дол. В 1978 году новым командующим тактических ВВС США стал

генерал У.Л. Крич, который установил, что основные проблемы управления тактическими ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Например, процедура приведения в порядок и подготовки к полету истребителя была настоящим кошмаром. Сначала командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение технического обслуживания должно было позвонить в электротехнические мастерские, которые высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала потребность в каком-либо другом специалисте, а именно так часто и происходило, то необходимо было осуществить еще ряд звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало времени для учебных полетов. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные звонки. А опытные сержанты – костяк армии – редко участвовали в реальном процессе техобслуживания самолетов. /12/

Контрольные вопросы

1. Приведите классификацию принципов.
2. Каковы общие принципы организации и их роль в управлении организацией?
3. Дайте характеристику частных и ситуационных принципов организации.
4. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?
5. Назовите принципы статического состояния организации.
6. Каков состав принципов динамического состояния организации?

Тема 3.5. Коммуникации в организациях (4 часа)

План

1. Понятие и значение коммуникаций в организации.
2. Коммуникационный процесс. Типология коммуникаций.
3. Ступени противоречий. Формирование внутренней среды организации на базе анализа противоречий. Управление противоречиями.
4. Ступени соответствия.
5. Учет приоритетов потребностей.
6. Повышение эффективности организационной коммуникации.

Практикум

Коммуникация лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами.

Общение является неотъемлемой чертой организационного быта. Каждый член организации, будь то руководитель или сторож, участвует в коммуникационном процессе. Однако интенсивность этого участия и, самое главное, его цели неодинаковы у различных членов организации. Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);

– оказать влияние на поведение других членов организации.

Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации – добиться необходимого для компании производственного поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

Традиционно выделяют две формы коммуникации – вербальную и невербальную. При вербальной коммуникации в качестве символов используются слова человеческого языка. Невербальная коммуникация предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела.

В свою очередь вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (табл. 3).

Таблица 3

Типы и методы коммуникаций

Формы коммуникаций	Основные методы коммуникаций
Вербальная устная письменная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека, гримасы, взгляд, интонация, тембр голоса, поза, жесты

Естественно, что руководителей, прежде всего, интересует вопрос о том, какие коммуникационные методы следует выбрать для взаимодействия со своими сотрудниками. Здравый смысл подсказывает, а специальные исследования подтверждают, что выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации (табл. 4).

Таблица 4

Характеристика методов коммуникаций

Метод	Характеристика		Богатство передачи	Область эффективного использования
	обратная связь	канал		
Личная беседа	Немедленная	Аудио и визуальный (невербальный)	Очень высокое	Сложная коммуникация, требующая двусторонней связи
Телефонный разговор	Быстрая	Аудио	Высокое	Коммуникация, требующая двусторонней связи

Документ, направленный адресату	Медленная	Визуальный (вербальный)	Ограниченное	Четкая и рациональная коммуникация
Общий документ	Очень медленная (часто отсутствует)	Визуальный (вербальный)	Низкое	Официальная коммуникация на организационном уровне

Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга. Например, после проведения совещания с подчиненными (устная коммуникация) направлять им меморандум с изложением основных моментов состоявшегося обсуждения.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Влияние коммуникаций на финансовые результаты филиала корпорации

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей транснациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании. Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября в компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенно волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работали почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 года состоится Всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний. В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию корпорации: ликвидация Европейской штаб-квартиры до 1 января 1998 года, преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция закончилась, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как

- она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейской штаб-квартиры? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
2. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки вы видите? Как бы вы поступили на месте Алекса Фокса?
 3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

Ситуация 2. Сокращение штатов компании

Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. В результате августовского кризиса почти на 30 % сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20 % сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно – обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

«Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль

акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Некрасов»

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации? Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
2. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
3. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы?
4. Стоит ли Некрасову подписывать это письмо? /12/

Контрольные вопросы

1. Что такое коммуникация? Какова роль коммуникации в управлении современной организацией?
2. Что представляет собой коммуникация как явление и как процесс?
3. Каковы основные элементы коммуникационного процесса? Приведите примеры каждого из элементов.
4. Дайте характеристику основных типов и методов коммуникации.
5. Чем характеризуется коммуникация сверху вниз? В чем состоит основная организационная роль этого вида коммуникации? Какие средства повышают эффективность коммуникации сверху вниз?
6. Чем характеризуется коммуникация снизу вверх? Какова основная организационная роль этого вида коммуникации? Какие средства повышают эффективность коммуникации снизу вверх?
7. Чем характеризуется горизонтальная коммуникация? В чем состоит основная организационная роль этого вида коммуникации? Какие средства повышают эффективность горизонтальной коммуникации?

Доклады и рефераты

1. Роль коммуникаций в системе управления
2. Организационные конфликты: понятие, виды, фазы протекания и формы разрешения.

Тема 3.6. Организационная культура (4 часа)

План

1. Понятие, структурные элементы и свойства организационной культуры.
2. Функции организационной культуры.
3. Классификация типов, организационной культуры.
4. Система методов поддержания культуры организации.
5. Изменение организационной культуры.
6. Современные информационные технологии организационной культуры.

Практикум

Методы поддержания организационной культуры

Существует два подхода к определению понятия организационной культуры. Согласно первому подходу понятие организационной культуры включает принимаемые большей частью сотрудников организации философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы.

Согласно второму подходу понятие организационной культуры можно трактовать как образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации, как ценности, которых придерживается данный индивид, а также как символику, посредством которой ценностные ориентации передаются другим членам организации.

Задание 1

Сравните приведенные выше два подхода к определению понятия организационной культуры.

Пример 1. Многие москвичи и гости столицы посещали рестораны быстрого обслуживания «Макдональдс». Чистота, максимум внимания, быстрота обслуживания, единая форма, музыка, удобства и т.д. – это внешние проявления организационной культуры. За всем этим лежит глубокий пласт внутреннего содержания, громадная работа менеджеров.

Задание 2

Попытайтесь раскрыть внутреннюю сущность ситуации.

Пример 2. Посещение одной строительной площадки. Подъезды к площадке изрыты большегрузными машинами, без резиновых сапог не пройти, кругом строительный мусор, поломанные железобетонные плиты, торчащая из земли арматура, в общении работников брань, недовольство. Труд здесь не в радость. Это тоже организационная культура с ее внешней стороны. /12/

Задание 3

Что необходимо предпринять, чтобы исправить положение?

Пример 3. Директор Гагаринского леспромхоза Смоленской области Вадим Иванович Иванов рассказал, что в мае 1994 года состоялся процесс купли-продажи акций предприятия. После этой серии продаж шведская корпорация получила контрольный пакет акций в размере 75 %.

В 1994 – 1995 годах на предприятии стало формироваться понятие «корпоративная культура». Работники поняли, что у предприятия появляются корпоративные цели, добиться которых можно только в составе единой команды.

Шведы вместе со своими инвестициями привнесли сюда свою организационную культуру.

Черную или серую робу рабочие сменили на красивые красные комбинезоны, бейсболки, вязаные шапочки с аббревиатурой. Два года ушло на то, чтобы приучить людей пользоваться этой спецодеждой, своевременно ее стирать, поддерживать в порядке. Пятно на спецовке – пятно на репутации компании. Культура производства начинается с оборудования, туалетов, душевых, раздевалок. Пока эти места не соответствуют европейскому уровню, нечего и думать о том, чтобы сравняться с компанией по основным производственным показателям.

Отмечена общая направленность персонала на более высокие культурные ориентиры, касающиеся как гигиены, быта, так и соблюдения технологической дисциплины и правил поведения.

На предприятии научились все считать (электроэнергию, воду и т.д.). Полностью изменились представления об отчетности. Если раньше отчет – это неизвестно откуда взявшиеся сведения, из которых неизвестно что вытекает, то теперь работники приучены к полной, логически связанной и ясной отчетности. Проблемы пьянства, прогулов, опозданий на работу исчезли. Люди стали уважать и ценить свою работу. Приехавшие из Швеции специалисты не отсиживались в офисе за чаем или кофе, а одели спецовки и пошли по всем участкам, самостоятельно проверяя точность и качество изготовления продукции. Где-то нашли недостатки, все записали, показали, где и почему нерачительно используются ресурсы. Все это они проделывали совместно с начальниками и руководителями подразделений. Это и есть самое настоящее обучение, причем не в теории, а на практике, на производственной площадке предприятия.

Задание 4

Какие методы поддержания организационной культуры использовали шведы? В чем кроются причины и последствия формирования различных организационных культур?

Задание 5

Выполните практическое задание группами по 2 – 3 человека.

- 1) Перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой.
- 2) Сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам и экзаменам.

- 3) Этика делового общения. Перечислите наиболее ходовые выражения в группе.
- 4) Охарактеризуйте стиль управления группой и мотивации труда со стороны:
 - учебной части;
 - преподавателей;
 - старосты;
 - неформальных групп.
- 5) Использование свободного от аудиторных занятий времени осуществляется:
 - в составе всей группы;
 - в составе малых групп;
 - индивидуально.
- 6) Сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.
После проведения упражнения выработайте единую характеристику организационной культуры вашей группы. /12/

Контрольные вопросы

1. Что понимается под организационной культурой?
2. Перечислите структурные элементы организационной культуры и раскройте их содержание.
3. Какие функции выполняет организационная культура по отношению к внутренней и внешней среде?
4. Приведите основные классификации организационной культуры.
5. Какие существуют методы поддержания и изменения организационной культуры?
6. Раскройте необходимость использования информационных технологий в организационной культуре.

Доклады и рефераты

1. Организационная культура как синергетический параметр порядка.
2. Феномен российской организационной культуры и ее роль в развитии рыночной России.

Раздел IV. Основы проектирования организации

Тема 4.1. Факторы и элементы организационного проектирования (4 часа)

План

1. Организационное проектирование: сущность, предмет, цель и результат.
2. Факторы и элементы проектирования организации.
3. Механистический и органический подходы к проектированию организационных структур.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационное проектирование?
2. В чем заключается системный подход при организационном проектировании?

3. В чем заключается сущность механистического подхода к проектированию организационных структур? Перечислите условия его эффективного применения.
4. В чем заключается сущность органического подхода к проектированию организационных структур? Перечислите условия его эффективного применения.

Доклады и рефераты

1. Взаимосвязь между факторами внешней и внутренней среды в процессе организационного проектирования.

Тема 4.2. Формирование организационных структур управления (12 часов)

Занятие 1

План

1. Стадии процесса формирования организационной структуры.
2. Сущность основных методов:
 - метода аналогий,
 - экспертно-аналитического метода,
 - метода структуризации целей,
 - метода организационного моделирования.

Практикум

Проектирование организационных структур

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа развития рыночных отношений. Оценка эффективности является элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций.

Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и в высоких конечных результатах ее деятельности.

Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации (объем производства, прибыль, себестоимость и т.п.) и затраты на управление.
2. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты

управленческого труда (текущие затраты на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других средств, используемых в управлении, и т.п.). При оценке эффективности процесса управления применяются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных.

3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур (звенность структуры, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и т.п.).

Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя следующие коэффициенты.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{\text{э}} = \frac{P_n}{Z_y},$$

где P_n – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

Z_y – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

2. Коэффициент звенности:

$$K_{\text{зв}} = \frac{\Pi_{\text{звф}}}{\Pi_{\text{зв0}}},$$

где $\Pi_{\text{звф}}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $K_{\text{зв0}}$ – количество звеньев планируемой организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\Pi_{\text{нрф}}}{\Pi},$$

где $\Pi_{\text{нрф}}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации;

Π – площадь региона, на котором функционируют все организации данного типа.

4. Интегрированный коэффициент эффективности управления:

$$K_{эфy} = \frac{Q_y \cdot L_{чп}}{F_m \cdot E_{оф}},$$

где Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

$L_{чп}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

F_m – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$E_{оф}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Разработка организационной структуры новой организации (деловая игра)

Предлагаемая деловая игра «Новая организация» позволяет ее участникам приобрести навыки по разработке организационной структуры новой организации.

Акционерное общество – юридическое лицо. В соответствии с действующим гражданским законодательством предприятие (организация) признается юридическим лицом только после государственной регистрации в установленном порядке.

Создание акционерного общества возможно двумя способами: путем создания вновь и реорганизации общества в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования (п. 1 ст. 57 ГК РФ и п. 2 ст. 15 Закона РФ об акционерных обществах – далее Закон).

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры, т.е. владельцы акций данного общества, не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Создание акционерного общества является результатом волеизъявления его учредителей. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Число учредителей закрытого акционерного общества (далее ЗАО), так же как и число акционеров, не может превышать 50. Акции ЗАО могут переходить от одного лица к другому только с согласия большинства акционеров, если иное не предусмотрено в уставе.

Акции делятся на две категории – обыкновенные и привилегированные. *Уставный капитал* общества составляется из номинальной стоимости акции общества. Номинальная стоимость всех обыкновенных акций общества должна быть одинаковой. Согласно ст. 31 Закона каждая обыкновенная акция предоставляет ее владельцу одинаковый объем прав. Все акции общества являются именованными. Акционеры – владельцы обыкновенных акций – вправе участвовать в общем собрании акционеров по всем вопросам его компетенции, имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации общества – право на получение части его имущества. Привилегированная акция не дает ее владельцу права голоса на общем собрании акционеров.

Минимальный уставный капитал ЗАО должен составлять не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества (ст. 26 Закона).

Высшим органом управления ЗАО является общее собрание акционеров. Его компетенция, порядок созыва, подготовки и проведения регламентируются ст. 47 – 63 Закона. Решение общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается большинством голосов акционеров, если иное не определено уставом общества. Избрание органов управления осуществляется учредителями большинством в три четверти голосов, избрание генерального директора осуществляется большинством 50 % плюс одна акция.

Полномочия и порядок функционирования счетной комиссии регламентируются ст. 56 Закона.

Полномочия, порядок формирования и работа совета директоров общества регламентируются ст. 64 – 68 Закона. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества. Если иное не предусмотрено уставом общества, председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества избирается членами совета директоров из их числа большинством голосов.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией).

Условия игры

1. Перед началом игры учащиеся знакомятся с содержанием Закона РФ об акционерных обществах.
2. Создается акционерное общество закрытого типа. Рекомендуется разбить игроков на две группы с числом участников, не превышающим 15 человек. Каждая группа – новая организация.
3. Каждый участник игры является акционером.
4. Количество и вид акций у участников определяются игровой карточкой.
5. Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего уровней вакантны.
6. Руководитель предоставляет группам образцы необходимых документов. Состав комплекта документов: информационное сообщение о проведении общего собрания акционеров; повестка дня; протокол общего собрания акционеров; бюллетень для голосования № 1; протокол счетной комиссии; доверенность акционера о праве голоса доверителю; передаточное распоряжение; приказ № 1; должностная инструкция; копия уведомления о государственной регистрации выпуска ценных бумаг при реорганизации; свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации) предприятия.

Ход игры

1. Вытягивая карточки, участники игры определяют количество и состав принадлежащих им акций. Ознакомление с повесткой дня. Игра протекает в соответствии с повесткой дня.

2. В каждой группе участники определяют игровые роли в будущей фирме путем выборов (используя игровые карточки, в голосовании принимают участие только держатели обыкновенных акций). Стоимость акций и размер уставного фонда определяются на общем собрании акционеров.
3. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название организации, фирменный знак, цели функционирования, вид продукции, место расположения организации, источники финансирования, разработчики проектов и т.д.
4. На общем собрании акционеров избираются счетная комиссия, генеральный директор.
5. Посредством голосования определяется количественный состав совета директоров (наблюдательный совет) общества, производится избрание его членов.
6. При решении вопросов п. 1 – 5 составляется протокол общего собрания акционеров.
7. Руководитель игры ставит перед высшим руководством фирмы задачу – сформировать среднее звено, т.е. назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб. Составляется Приказ № 1 о назначении руководителей отделов и служб фирмы.
8. Назначенные менеджеры определяют права и обязанности по занимаемым должностям и представляют свои проекты на утверждение генеральному директору фирмы.
9. Разрабатывается организационная структура каждой организации с пояснениями (описание связей между подразделениями и службами, их предназначение, функции и задачи каждой службы).
10. В конце игры все разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры; заслушиваются сообщения всех должностных лиц по итогам их работы.

Занятие 2. Проектирование структуры организации

Задание 1

1. Постройте структуры многоуровневых компаний:
 - а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
 - б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.
2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?
3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?
4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
6. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

Задание 2

Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

- 1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);
- 2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;
- 3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;
- 4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;
- 5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

Занятие 3

Использование расчетов внутрифирменных финансовых потоков для организационного проектирования фирм

Задание

Произвести соответствующие расчеты и обосновать возможные действия по изменению (сохранению) структуры фирмы при следующих вариантах развития событий:

- 1) ликвидации цеха 2 и производства товара 2;
- 2) ликвидации цеха 2 и перенесении производства товара 2 в цех 1, при условии, что это потребует дополнительных затрат в размере 25 тыс. руб. (технологические и производственные возможности позволяют перенести только 85 % сегодняшнего производства товара 2 в цех 1);
- 3) долгосрочном изменении на рынке товара 2, что привело к снижению цены данного товара на 6 %.

Исходная информация. Фирма занимается производством двух видов продукции, каждый из которых выпускается определенным цехом (цехи 1 и 2). Основные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6

Основные исходные данные, тыс. руб.

Основные параметры	Товар 1/цех 1	Товар 2/цех 2
1	2	3
Выручка	600	400
Переменные издержки	400	300
Общехозяйственные издержки	50	40
Общезаводские издержки	51	34

(пропорционально выручке)		
Прибыль	99	26
Издержки, не разнесенные на производственную деятельность* (всего – 25 тыс. руб.)	15	10
Прибыль после компенсации всех издержек (всего – 100 тыс. руб.)	84	16
Норма прибыли по каждому производимому фирмой товару (нормативная (средняя) прибыль по фирме: $100 : 1000 = 0,1 (10\%)$), %	14	4

* Издержки, не разнесенные на производственную деятельность, – это затраты на приобретение сырья, комплектующих, иных средств производства и сбыт готовой продукции.

Структура фирмы на основе выделения ЦФУ и ЦФО выглядит следующим образом:

ЦФУ (1) – занимается производством товара 1 (соответствует цеху 1);

ЦФУ (2) – занимается производством товара 2 (соответствует цеху 2);

ЦФО (1) – занимается закупкой сырья, комплектующих и прочих средств производства;

ЦФО (2) – занимается сбытом готовой продукции.

Для недопущения монополистических тенденций во внутренней среде фирмы руководство фирмы использует практику лимитирования расходов ЦФО. Полученные данные рекомендуется свести в таблице 7.

Таблица 7

Полученные данные, тыс. руб.

Основные параметры	ЦФО (1)	ЦФО (2)	ЦФУ(1)	ЦФУ (2)	Всего
Закупки средств производства	700				700
Добавленная стоимость*					
Сбыт готовой продукции		1000			1000
Общецеховые расходы	5	5	50	40	100
Общезаводские расходы	7,5	7,5	51	34	100
Прибыль**					

* Добавленная стоимость рассчитывалась посредством определения внутрифирменных финансовых потоков с использованием механизма трансфертного ценообразования и средней нормы прибыли по фирме. Общечеховые расходы разносились на ЦФУ с ЦФО (1) пропорционально закупкам (в пропорции 4 : 3), с ЦФО (2) пропорционально сбыту готовой продукции (в пропорции 3 : 2). Например, добавленная стоимость по ЦФУ (1) = $600 - 400 - 3,14 - 3,3 = 193,56$ тыс. руб.

** Прибыль по подразделениям определяется как разница между его

добавленной стоимостью и общецеховыми и общезаводскими издержками. /12/

Контрольные вопросы

1. Назовите стадии процесса организационного проектирования и раскройте их содержание.
2. Назовите и проанализируйте основные методы организационного проектирования.

Тема 4.3. Этапы и методы реорганизации организационных структур (8 часов)

План

1. Причины необходимости организационных преобразований.
2. Стадии процесса реорганизации организационной структуры.
3. Содержание этапов реорганизации и методы их реализации.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику этапов процесса реорганизации.
2. Какие социальные процессы необходимо учитывать при реорганизации предприятий?
3. Как следует рационально провести реорганизацию предприятия? Как и когда следует использовать для этих целей внешние специализированные (консалтинговые) организации?
4. Какие основные факторы определяют необходимость изменений (реорганизации) предприятия?
5. Какие основные методы используются на этапах реорганизации предприятий?
6. Какое место занимает система обучения управленческого аппарата в процессе реорганизации? Как организуется эта система?

Доклады и рефераты

1. Структура процесса реорганизации.

Тема 4.4. Оценка эффективности организационных систем (4 часа)

План

1. Критерии эффективности системы управления и организационной структуры.
2. Показатели эффективности организационной структуры и технико-организационного уровня.
3. Показатели эффективности системы управления.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте критерии оценки эффективности организационных систем.
2. Какие показатели могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры?
3. Какие критерии оценки эффективности используются при различных

временных подходах к анализу деятельности организации?

Тема 4.5. Тенденции развития организации (4 часа)

План

1. Модели организаций как объектов управления.
2. Основные направления модификации организационных структур.
3. Новые научные модели управления организацией.

Контрольные вопросы

1. Какие типы моделей организаций как объектов управления вам известны?
2. Какие черты и свойства объединяют первую и вторую, третью и четвертую модели организаций?
3. Каковы направления модификации организационных структур?
4. Раскройте содержание основных разновидностей новых моделей управления организациями.

Доклады и рефераты

1. Управление проектом в условиях сетевой структуры.
2. Особенности внутренних и внешних сетей.
3. Функции центральной фирмы в условиях сетевой структуры.
4. Роль обучающихся организаций в развитии и повышении эффективности управления.

Литература

/1/, /3/, /4/, /5/, /6/, /7/, /11/, /12/

3. КОНТРОЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Контрольное тестирование по курсу «Теория организации»

Вариант 1

1. Объект теории организации – это:

а) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений, как по вертикали, так и по горизонтали;

б) способность к саморегулированию, к соответствующему воздействию и преобразованию внешней среды в интересах собственного жизнеобеспечения;

в) существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества.

2. Правила использования сравнительного метода (выберите 4 правильных ответа):

а) сравнивать взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события;

б) выявлять не только признаки сходства, но и признаки отличия;

в) выявлять многообразие типов связи организации с внешней и внутренней

средой;

- г) сравнивать только по значимым признакам;
- д) использовать восхождение от абстрактного к конкретному;
- е) сравнивать неизвестное с известным.

3. Основоположник школы научного управления:

- а) М. Вебер;
- б) Х. Файоль;
- в) Ф.В. Тейлор.

4. По мнению А. Богданова, предметом организационной науки являются:

- а) общие организационные принципы и законы;
- б) частные организационные принципы и законы;
- в) специфические организационные принципы и законы.

5. К административно-территориальным уровням социально-экономических систем относят (укажите 3 правильных ответа):

- а) Федерацию;
- б) ЮНЕСКО;
- в) субъекты Федерации;
- г) ИНТЕРПОЛ;
- д) муниципальное объединение.

6. Метод теории организации – это:

а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научный инструментарий для исследования системы организационных отношений;

б) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;

в) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления.

7. Задача – это:

а) конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;

б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

в) направление деятельности организации.

8. Основные этапы жизненного цикла организации (выберите 6 правильных ответов):

- а) рождение;
- б) определение цели;
- в) зрелость;
- г) детство;
- д) возрождение.
- е) объединение;
- ж) юность;
- з) старение;
- и) реорганизация;

9. Основные единичные организационные формы организаций (выберите 4 правильных ответа):

- а) банк;
- д) синдикат;

- б) ассоциация;
- в) завод;
- г) биржа;
- е) картель;
- ж) венчур;
- з) концерн.

10. В каких сферах деятельности не допускается создание холдинг-компаний (выберите 4 правильных ответа):

- а) в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного);
- б) в оборонной промышленности;
- в) в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;
- г) в общественном питании, бытовом обслуживании населения;
- д) во всех сферах материального производства;
- е) в торговле товарами производственно-технического назначения?

11. Основные роли менеджера в организации (выберите 3 правильных ответа):

- а) информационная роль;
- б) исследовательская роль;
- в) управленческая роль;
- г) роль по принятию решения;
- д) коммуникационная роль.

12. К общим законам организации относятся следующие (выберите 5 правильных ответов):

- а) закон социальной гармонии;
- б) закон развития;
- в) закон синергии;
- г) закон пропорциональности-композиции;
- д) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- е) закон самосохранения;
- ж) закон состязательности кадров управления;
- з) общий закон учета системы потребностей.

13. Какие принципы организации относятся к общим (выберите 4 правильных ответа):

- а) принцип обратной связи;
- б) принцип статического состояния организации;
- в) принцип развития;
- г) принцип динамического состояния организации;
- д) принцип соревновательности, конкуренции;
- е) ситуационный принцип;
- ж) принцип дополнительности?

14. Коммуникационный процесс в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации (выберите 4 правильных ответа):

- а) информативная функция;
- б) управляющая функция;
- в) экспрессивная функция;
- г) координирующая функция;

- д) контрольная функция;
- е) мотивационная функция;
- ж) организационная функция.

15. Случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются, – это:

- а) внутриличностная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) личностная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

16. Сколько уровней имеет организационная культура:

- а) три;
- б) два;
- в) четыре?

17. Вся сфера материальной деятельности общества и ее результаты (орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации) – это:

- а) духовная культура;
- б) материальная культура;
- в) народная культура.

18. Выберите основные три этапа организационного проектирования:

- а) изучение соотношения между централизацией и децентрализацией;
- б) анализ действующей организационной структуры;
- в) анализ и оценка аппарата управления;
- г) оценка эффективности организационных структур;
- д) проектирование организационных структур;
- е) анализ функций управления.

Вариант 2

1. Предмет теории организации – это:

а) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления;

б) законы организации и субъективные законы для организации;

в) условия для благоприятного действия законов, предвидения и прогнозирования развития организационных процессов.

2. Категории теории организации условно можно разделить на следующие группы (укажите 3 правильных ответа):

а) общенаучные;

б) общие для большинства социальных наук;

в) специфические;

г) преимущественно отражающие организационные процессы и явления, происходящие в социальных и социально-экономических системах;

д) раскрывающие процессы организации и самоорганизации социальных систем;

е) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления.

3. Основоположник «бюрократической» модели организации:

а) Ф.В. Тейлор;

б) М. Вебер;

в) Х. Файоль.

4. По мнению А. Богданова, процессы организации протекают в соответствии:

а) с общими организационными принципами и законами;

б) с частными организационными принципами и законами;

в) со специфическими организационными принципами и законами.

5. Укажите компонент социальной системы, отличающий ее от биологических систем:

а) процессы;

б) человек;

в) вещи;

г) духовные ценности.

6. Предметом организационной науки, с точки зрения А. Богданова, должны стать:

а) частные организационные принципы и законы;

б) общие организационные принципы и законы;

в) специфические организационные принципы и законы.

7. Структура организации – это:

а) декомпозиция системы посредством расчленения целого на составляющие элементы;

б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости;

в) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

8. Сколько уровней социальной среды существует:

а) пять;

б) шесть;

в) четыре;

г) три?

9. Основные групповые организационные формы организаций (выберите 4 правильных ответа):

а) банк;

д) синдикат;

б) ассоциация;

е) картель;

в) завод;

ж) венчур;

г) биржа;

з) концерн.

10. Какой тип управления организацией характеризуется набором таких характеристик, как негибкая структура; четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи; сопротивление изменениям; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз:

- а) механистический тип управления;
- б) органический тип управления?

11. Формулировка закона: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т. д.), либо существенно меньше. Что это за закон:

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития?

12. Какие законы организации относятся к частным (выберите 2 правильных ответа):

- а) закон состязательности кадров управления;
- б) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- в) общий закон учета системы потребностей;
- г) непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов;
- д) объективный закон приоритета целого над частью?

13. К принципам статического состояния организации относятся (выберите 3 правильных ответа):

- а) принцип приоритета цели;
- б) принцип приоритета персонала;
- в) принцип приоритета функций над структурой;
- г) принцип приоритета структуры над функциями;
- д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
- е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.

14. Коммуникации как явление представляют собой:

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;
- б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

15. Коммуникация, которая осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, – это:

- а) внешнеоперативная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) внутреннеоперативная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

16. Основные признаки организационной культуры (укажите 3 правильных ответа):

- а) относительность;
- б) всеобщность;
- в) устойчивость;
- г) объективность;
- д) неформальность;
- е) формальность.

17. Выберите 2 основных подхода при изменении культуры:

- а) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
- б) включить новых людей в организацию и социализировать их;
- в) изменить стратегию организации;
- г) изменить дизайн помещения организации.

18. Выберите 2 основных подхода к построению организации:

- а) ситуационный;
- б) механистический;
- в) системный;
- г) органический.

Вариант 3

1. Теория организации как научная и учебная дисциплина выполняет ряд функций (укажите 4 правильных ответа):

- а) планирование;
- б) познавательную функцию;
- в) методологическую;
- г) мотивация;
- д) координирование;
- е) рационально-организующая;
- ж) прогностическая.

2. Многоуровневый характер имеет:

- а) предмет теории организации;
- б) объект теории организации;
- в) метод теории организации.

3. Кто из ученых определяет в качестве ведущей функции организационной науки борьбу с мировым хаосом:

- а) Н. Винер;
- б) Н.Т. Абрамова;
- в) Дж.Д. Лизней?

4. А. Богданов рассматривал организацию, используя:

- а) системный метод;
- б) сравнительный метод;
- в) специфические методы.

5. Отличие эволюции социально-экономических систем от эволюции биологических систем в следующем (укажите 3 правильных ответа):

- а) в передаче исторического опыта будущим поколениям;
- б) развитие происходит быстрее;
- в) необратимость;
- г) существование общепрогрессивной тенденции в ее развитии;
- д) наличие количественных и качественных преобразований;
- е) изменение бытия.

6. Согласно какому закону А. Богданова расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части:

- а) первому закону;
- б) второму закону?

7. К факторам внешней среды прямого воздействия относят (укажите 6 правильных ответов):

- а) поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов;
- б) потребителей;
- в) природные факторы;
- г) органы государственной власти и управления;
- д) социально-политические факторы;
- е) состояние экономики;
- ж) местную администрацию;
- з) конкурентов;
- и) цели и задачи.

8. Какие из перечисленных организаций относятся к правительственным:

- а) Администрация Президента РФ;
- б) частное предприятие «Русь»;
- в) Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств;
- г) Министерство сельского хозяйства РФ?

9. Основные причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации (укажите 5 правильных ответов):

- а) чувство принадлежности;
- б) защита;
- в) социальный контроль;
- г) общение;
- д) симпатия;
- е) общие задачи;
- ж) взаимопомощь.

10. Какой тип управления организацией определяется набором таких характеристик, как гибкая структура; динамичные, нежестко определенные задачи; готовность к изменениям; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций:

- а) механистический тип управления;
- б) органический тип управления?

11. Формулировка закона: каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Что это за закон:

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития?

12. Какие законы организации относятся к специфическим (выберите 4 правильных ответа):

- а) закон информированности-упорядоченности;
- б) закон состоятельности кадров управления;
- в) закон дифференциации и универсализации функций;
- г) закон единства анализа и синтеза;
- д) закон синергии;
- е) закон пропорциональности и композиции;
- ж) закон развития?

13. К принципам динамического состояния организации относятся

следующие (выберите 3 правильных ответа):

- а) принцип приоритета цели;
- б) принцип приоритета персонала;
- в) принцип приоритета функций над структурой;
- г) принцип приоритета структуры над функциями;
- д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
- е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.

14. Коммуникации как процесс представляют собой:

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;
- б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

15. Основные стратегии повышения эффективности внутриорганизационной коммуникации (выберите 3 правильных ответа):

- а) объединить неформальных лидеров в одном структурном подразделении;
- б) развить коммуникационные навыки сотрудников;
- в) выработать в организации систему поощрений;
- г) развить у сотрудников чисто технические навыки коммуникации;
- д) поощрять открытую коммуникацию в организации.

16. Какие из перечисленных функций организационной культуры относятся к группе функций, определяемых внутренним состоянием формального механизма организации (выберите 6 правильных ответов):

- а) ориентация на потребителя;
- б) охранная функция;
- в) функция регулирования партнерских отношений;
- г) интегрирующая функция;
- д) приспособление экономической организации к нуждам общества;
- е) регулирующая функция;
- ж) адаптивная функция;
- з) замещающая функция;
- и) образовательная и развивающая?

17. Основные цели организационного проектирования (выберите 3 правильных ответа):

- а) создание новой системы;
- б) определение численности административно-управленческого состава;
- в) частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- г) определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- д) определение типа структуры управления;
- е) радикальное преобразование существующей организационной системы.

18. Основные методы проектирования организационных структур (выберите 4 правильных ответа):

- а) метод аналогий;
- б) метод дедукции;
- в) экспертный метод;

- г) метод вопросов и ответов;
- д) метод структуризации целей;
- е) метод организационного моделирования;
- ж) «мозговая атака».

Вариант 4

1. На какие относительно самостоятельные группы подразделяются все категории теории организации (укажите 3 правильных ответа):

- а) частные для конкретных наук;
- б) общие для большинства социальных наук;
- в) преимущественно отражающие организационные явления и процессы;
- г) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления;
- д) раскрывающие целостность организации и обеспечивающих ее факторов?

2. К общенаучным методам анализа организационных проблем относят (укажите 3 правильных ответа):

- а) моделирование;
- б) эксперимент;
- в) абстрагирование;
- г) акклиматизацию;
- д) кристаллохимический анализ.

3. Основатель административной школы управления:

- а) Х. Файоль;
- б) Ф.В. Тейлор;
- в) М. Вебер.

4. Второй закон А. Богданова называется:

- а) закон организованности-деорганизованности;
- б) закон расхождения;
- в) закон синергии.

5. Общие системообразующие факторы социальных систем:

- а) общая цель всей совокупности компонентов;
- б) подчинение целей каждого компонента общей цели;
- в) социальная мобильность компонентов;
- г) выполнение компонентами своих функций;
- д) отношения субординации и координации;
- е) наличие принципа обратной связи;
- ж) организационная деятельность социальных систем.

6. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации (укажите 4 правильных ответа):

- а) задачи;
- б) цели;
- в) информационная система;
- г) структура;
- д) власть;
- е) технология;
- ж) стратегия;
- з) люди.

7. Какие факторы внешней среды влияют на организацию опосредованно:

- а) косвенные;
- б) прямые?

8. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации юридическим лицом признается организация, которая (выберите 5 правильных ответов):

- а) зарегистрирована в установленном порядке;
- б) планирует масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств;
- в) имеет самостоятельный баланс или смету;
- г) имеет расчетный счет в банке;
- д) предназначена для человека;
- е) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- ж) создается для удовлетворения социальных потребностей и интересов своих членов;
- з) объединяет двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности;
- и) выполняет возложенные на нее обязанности.

9. Какая организация предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю:

- а) банк;
- б) биржа;
- в) венчур?

10. Кто является субъектом управленческой деятельности:

- а) менеджер;
- б) персонал;
- в) предприниматель?

11. Формулировка закона: каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Что это за закон:

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития?

12. Кто сформулировал 14 принципов организации:

- а) Х. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Ф.В. Тейлор?

13. Динамическое состояние организации включает следующие этапы жизненного цикла организации (укажите 5 правильных ответов):

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старение;
- д) ликвидация;
- е) возрождение.

14. Как называется коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона:

- а) внутриличностная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;

- в) общественная коммуникация;
- г) личностная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация?

15. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации:

- а) индивидуальных и организационных;
- б) индивидуальных и внешних;
- в) внешних и внутренних;
- г) организационных и внешних?

16. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности – это:

- а) духовная культура;
- б) материальная культура;
- в) народная культура.

17. Основные ситуационные факторы проектирования организационной системы (выберите 5 правильных ответов):

- а) размер организации;
- б) задачи организации;
- в) технологии;
- г) государство;
- д) внешняя среда;
- е) конкуренты;
- ж) стратегия организации;
- з) потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников;
- и) культура организации.

18. Какие группы показателей могут быть использованы при оценке эффективности организационной структуры (выберите 3 правильных ответа):

- а) показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
- б) показатели, характеризующие уровень централизации и децентрализации структуры управления;
- в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень;
- г) показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;
- д) показатели, характеризующие специфику управленческого и производственного труда? /12/

Вопросы к экзамену

1. Объект, предмет и методы теории организации.

2. Функции теории организации.
3. Место теории организации в системе смежных наук.
4. Основные направления развития теории организации.
5. Понятие и сущность организации. Ее роль в жизни современного общества.
6. Формирование и развитие теории организации.
7. Системный подход к определению сущности организации.
8. А.А. Богданов и его роль в развитии организационной науки.
9. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков.
10. Системные свойства организации.
11. Внутренняя среда организации.
12. Внешняя среда организации.
13. Жизненный цикл организации.
14. Социальная система: основные компоненты и уровни.
15. Социальная организация как социальная система.
16. Классификация социальных организаций по правовому статусу.
17. Государственные и муниципальные организации.
18. Формальные и неформальные организации.
19. Эволюция социально-экономических систем.
20. Классификация хозяйственных организаций.
21. Основные единичные организационные формы организаций.
22. Основные групповые организационные формы организаций.
23. Взаимосвязь управления и системы отношений в организации.
24. Управление и внешняя среда организации.
25. Процесс осуществления управления организацией. Субъекты управленческой деятельности.
26. Законы организации и их взаимодействие.
27. Общие законы организации.
28. Частные законы организации.
29. Специфические законы организации.
30. Определение понятия принципа. Классификация принципов.
31. Общие принципы организации и их характеристика.
32. Частные и ситуационные принципы организации.
33. Принципы статического состояния организации.
34. Принципы динамического состояния организации.
35. Понятие и значение коммуникаций в организации. Коммуникационный процесс.
36. Типы, формы и методы коммуникаций.
37. Повышение эффективности организационной коммуникации.
38. Понятие, структурные элементы и свойства организационной культуры.
39. Функции организационной культуры.
40. Классификация типов организационной культуры.
41. Методы поддержания и изменения организационной культуры.
42. Современные информационные технологии организационной культуры.
43. Факторы проектирования организации.
44. Этапы организационного проектирования.

45. Механистический и органический подходы к проектированию организационных структур.
46. Методы проектирования организационных структур.
47. Оценка эффективности организационных систем.
48. Этапы и методы реорганизации организационных структур.
49. Основные направления модификации организационных структур.
50. Новые научные модели управления организацией.

Ориентировочные темы курсовых работ по дисциплине «Теория организации»

1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.
2. Природа и сущность организации.
3. Организация и управление.
4. Социальная организация.
5. Хозяйственные организации.
6. Государственные и муниципальные организации.
7. Законы организации.
8. Принципы организации.
9. Механистическая и органическая организационные системы.
10. Организация как открытая система.
11. Внутренняя среда организации.
12. Внешняя среда организации.
13. Жизненный цикл организации.
14. Коммуникации в организациях.
15. Организационная культура.
16. Организационное проектирование.
17. Эффективность организационных систем.
18. Тенденции развития организации.

4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Беляев А.А., Короткова Э.М. Системология организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2006.
3. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
5. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.
6. Смирнов Э.А. Основы теории организации: учебное пособие. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000.
7. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.

8. Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации: курс лекций. – М.: Омега-Л, 2006.

Дополнительная литература

1. Баранников А.Ф. Теория организации: учебник. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2004.
2. Барков С.А. Теория организации (институционный подход): учебное пособие. – М.: Книжный дом университет, 2009.
3. Веснин В.Р. Теория организации: учебник. – М.: ТК Велби: Проспект, 2008.
4. Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000.
5. Дафт Ричард. Теория организации: учебник. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2006.
6. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
7. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – М.: КНОРУС, 2006.
8. Коренченко Р.А. Общая теория организации: учебник. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003.
9. Лафта Д.К. Теория организации: учебное пособие. – М.: Проспект, 2006.
10. Лукашевич В.В., Зельдович Б.З. Сборник деловых игр и управленческих ситуаций для практических занятий. – М.: МГУП «Мир книги», 1998.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб.: ПИТЕР, 2003.
12. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007.
13. Радченко Я.В. Теория организации 4.1. (конспект лекций) – М.: ГАУ, 1998.
14. Райченко А.В. Прикладная организация: Руководство к действию для продвинутых менеджеров. – СПб.: ПИТЕР, 2003.
15. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы / Мод. прогр. для менеджеров № 3. – М.: ИНФРА-М, 1999.
16. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004.
17. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1998.
18. Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004 (Серия «Вопрос-ответ»).
19. Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда / Мод. прогр. для менеджеров № 2, – М.: Луч, 1999.
20. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.
21. Совершенствование организационных структур управления предприятий и производственных объединений: Межотраслевые методические рекомендации. – М.: Экономика, 1994.
22. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1998.
23. Теория организации: Антология: учебник / сост. В.Л. Семикова – М.: Академический проект: Гаудеамус, 2005.
24. Теория организации: учебник / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2006.
25. Трайнев В.А. Деловые игры в учебном процессе: Методология

- разработки и практика проведения. – М.: ИД «Дашков и К», 2002.
26. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000.
 27. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. Гл. 2.
 28. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001 (Серия «Теория и практика менеджмента»).
 29. Хочатуров С.Е. Организация производственных систем (Теоретическое основание организационной науки). – Тула: Шар, 1996.

Оглавление

Введение	3
1. Тематический план курса «Теория организации»	3
2. Семинарские занятия	4
3. Контрольный раздел	57
4. Рекомендуемая литература	70

Редакторы *Л.В. Бушueva, О.В. Папко*
Издательство Смоленского государственного университета

Подписано к печати Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печать ризографическая.
Усл. п. л. 8,75. Уч.-изд. л. 6,25. Тираж 60 экз.
Заказ №.

Отпечатано с оригинал-макета автора в ИТЦ СмолГУ
214000, Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4

