

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ГОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и внешнеэкономической деятельности предприятия

С.Г. Сапегина

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания
для выполнения контрольной работы студентами
заочной формы обучения
и задания для самостоятельной работы студентов
очной формы обучения
специальности 080507 «Менеджмент организации»

Екатеринбург
2011

Печатается по рекомендации методической комиссии ФЭУ.
Протокол № 1 от 22 сентября 2010 г.

Рецензент: канд. техн. наук, доцент Е.Н. Щепеткин

Редактор К.В. Корнева
Оператор компьютерной верстки Г.И. Романова

Подписано в печать 14.03.11		Поз. 39
Плоская печать	Формат 60x84 1/16	Тираж 100 экз.
Заказ №	Печ. л. 1,63	Цена 8 руб. 48 коп.

Редакционно-издательский отдел УГЛТУ
Отдел оперативной полиграфии УГЛТУ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Характеристика организации.....	5
Задания.....	5
2. Ресурсы организации	5
Задания.....	8
3. Миссия и цели организации	9
Задания.....	11
4. Внешняя среда организации	12
Задание.....	14
5. Внутренняя среда организации	15
Задание.....	18
6. Структура управления организации.....	18
Задание.....	24
7. Рекомендации по повышению эффективности деятельности организации.....	24
Задание.....	24
Рекомендуемая литература	25

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания предназначены для студентов заочной формы обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», выполняющих контрольную работу по дисциплине «Теория организации», и могут быть использованы для самостоятельной работы студентов очной формы обучения.

Работа представляет собой организационный анализ предприятия, которое студент выбирает самостоятельно. Работа состоит из следующих разделов.

1. Характеристика организации.
2. Ресурсы организации.
3. Миссия и цели организации.
4. Внешняя среда организации.
5. Внутренняя среда организации.
6. Организационная структура предприятия.
7. Рекомендации по повышению эффективности деятельности организации.

В методических указаниях приводится краткий теоретический материал по каждому разделу и задания, которые должен выполнить студент.

Для выполнения данной работы студент должен выбрать объект исследования, в качестве которого может быть любая формальная хозяйственная организация, производящая товары или услуги или крупное структурное подразделение организации, имеющее определенную самостоятельность.

Работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению курсовых и контрольных работ.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Можно выделить ряд признаков, отражающих понятие «организация»:

- это объединение людей;
- организация создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов;
- необходимое условие достижения общих целей - совместная деятельность, которая осуществляется в различных формах взаимодействия;
- организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других формирований подобного рода, не позволяющих ей рассеяться в окружающей среде. Границы определяются видами деятельности, численностью работающих, производственной площадью, территорией, ресурсами и т.п. Обычно они закрепляются в таких регламентах, как устав, учредительный договор, положение;
- любая организация в своей деятельности преобразует ресурсы.

Если обобщить данные признаки, то получим следующее определение организации:

Организация как социальная система представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую для достижения общей цели.

Организации, действующие на основе законодательства, официально зарегистрированные, называются формальными организациями, а те, которые осуществляют свою деятельность вне рамок законодательства, относятся к неформальным.

Задания

Дайте характеристику рассматриваемой организации. Укажите:

- 1) название организации;
- 2) сферу деятельности (какие товары или услуги производит);
- 3) организационно-правовую форму;
- 4) местонахождение (область, город, район);
- 5) примерную численность организации.

2. РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация преобразует пять видов ресурсов для достижения результатов, которыми являются продукция или услуги: капитал, материалы, технология, люди, информация.

Капитал - те средства, на которые организация осуществляет свою деятельность. Источниками капитала могут быть:

- бюджетные ассигнования,
- частный капитал,
- банковские кредиты,
- доходы от деятельности организации,
- пожертвования,
- членские взносы и др.

Материалы в организации могут быть весьма разнообразны. К материалам относятся как сырьевые ресурсы, так и необходимые для производства оборудование, здания, сооружения, земельные угодья, транспортные средства, офисная техника, мебель и пр. Виды необходимых для деятельности организации материальных ресурсов зависят от ее сферы деятельности и специфики работы.

Технология - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Другими словами, «машины, оборудование, сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом, несомненно, является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути, технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование».

В производственных организациях существуют следующие виды технологий:

1. Технология изготовления под определенный заказ. Данный вид технологии имеет следующие разновидности:

- единичные технологии,
- мелкосерийные технологии,
- индивидуальные технологии.

При этом необходимо учитывать, что единичные технологии используются при производстве товаров или услуг в единственном экземпляре, но при этом не имеют конкретного человека в качестве заказчика (например, космические корабли, уникальное медицинское оборудование, опытные модели автомобилей, созданные для оценки интереса потребителей на автосалонах, эксклюзивные виды товаров, выпущенных в единственном экземпляре для абстрактного покупателя). Индивидуальные технологии предполагают производство товаров или оказание услуг, также в единственном экземпляре, но с учетом требований конкретного заказчика

(например, изготовление корпусной мебели с учетом размеров, требований к материалам, расцветке, фурнитуре для конкретного заказчика, оказание стоматологических услуг конкретному человеку, изготовление гоночных автомобилей под конкретного пилота, пошив платья или костюма в ателье и т.д.). Мелкосерийная технология используется тогда, когда одинаковых изделий по данной технологии выпускается небольшая партия.

2. Массовые или крупносерийные технологии. Большая часть потребительских товаров выпускается на основе данного вида технологии.

3. Непрерывные технологии используются тогда, когда прерывание технологического процесса приведет к значительным финансовым потерям или экологической катастрофе (например, сталелитейное и медеплавильное производства, переработка нефти, работа гидро- или атомных электростанций).

Люди. Говоря о человеческих ресурсах, следует отметить, что люди индивидуальны и имеют разные способности, восприятие, ценности, ожидания, знания и умения, а также разные мотивационные установки, поэтому для достижения целей организации необходимо направлять поведение работников, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и одновременно необходимо создавать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Необходимо также отметить, что человеческие ресурсы специфичны. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

1) в отличие от машин и сырья, люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним;

2) вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В ранний период своей жизни человек учится ходить, разговаривать, читать, писать, обращаться с компьютером. Приходя на работу, он приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации;

3) трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно, отношения человека и организации могут носить долговременный характер;

4) в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию (в большинстве случаев) осознанно, с определенными целями и ожиданиями. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с органи-

зацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

Людские ресурсы в последнее время приобретают все большую и большую значимость для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе, если организация занимается их развитием и использованием интеллектуального потенциала своих сотрудников.

Информация. Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает определить наиболее перспективные виды продукции. Общение с рабочими дает информацию, которая необходима для качественного выполнения поставленной задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяют руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такие как «Apple» и «IBM», росли столь стремительно. Информация приобретается и распространяется в процессе коммуникации.

Информационные ресурсы являются основой для разработки эффективных управленческих решений. При этом для выработки рациональных решений необходима информация как о состоянии внешней среды организации, так и о ее внутренней среде.

Задания

1. Укажите основные источники капитала вашей организации (размер капитала указывать необязательно). Является ли организация прибыльной (если она относится к коммерческим организациям), и как ее рентабельность изменяется в динамике за последние 2-3 года (увеличивается, уменьшается, остается стабильной)? Оцените эффективность использования заемных финансовых ресурсов, если организация их использует.

2. Дайте характеристику материальным ресурсам, которые использует организация. Какова специфика этих материалов (возобновимы, уникальны по своим свойствам и т.д.)? Оцените эффективность использования сырьевых ресурсов (достаточность ресурсов, их качество, размер запасов на складе организации, использование ресурсосберегающих или безотходных технологий) и оборудования (коэффициент загрузки, современность, возможности в сочетании с другим оборудованием организации).

3. Укажите, какого вида технология применяется для изготовления конечного продукта (услуги), оптимальна ли используемая технология или требует совершенствования.

4. Дайте характеристику людским ресурсам. Укажите, достаточна ли численность этих ресурсов, соответствует ли уровень квалификации сотрудников поставленным задачам, какие черты людей наиболее желатель-

ны для работы в данной организации, каково соотношение различных категорий работников в организации (руководителей, специалистов, рабочих).

5. Оцените информацию, которую организация получает из внешней и внутренней среды (ее полноту, актуальность, точность) и которую направляет во внешнюю среду (ее эффективность, достоверность).

3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации редко меняется. *Предназначение* определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Она, как правило, определяется выбранной сферой деятельности. Предназначение организации может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции или услуг), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Миссия никогда не имеет раз и навсегда установленный вид, не находится в застывшем состоянии. Вместе с изменением потребностей клиентов, продукта, сфер бизнеса, по мере открытия новых возможностей организации могут пересматривать свою миссию.

Примеры формулировок миссии

Коммерческий банк. Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.

Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро. Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду.

Компания, производящая оборудование для офисов. Наша цель - это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда.

Цели. В организации - это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Фор-

мальные организации определяют цели через процесс планирования. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

К целям предъявляются следующие требования:

1. Они должны быть измеримыми.

Не всякую цель можно измерить прямым способом, поэтому надо находить косвенные методы.

При измерении цели необходимо давать ответы на следующие вопросы:

1. Что измеряется?
2. Каков способ измерения?
3. С какой точностью нужно измерять?
4. Какова надежность этих измерений?
5. Каковы затраты на измерение?

2. Цели должны быть конкретными.

В самой цели должно быть указано, за счет чего она может быть достигнута. Например: получить в течение года не менее 400 тыс. руб. дополнительной прибыли за счет разработки, производства и реализации новой модели прибора МНДВК-21И24.

3. Цели должны быть ориентированы во времени.

Необходимо определить, какие цели и когда должны быть достигнуты. В соответствии с периодом, на который устанавливаются цели, они могут быть:

- а) краткосрочными (1 год и менее);
- б) долгосрочными (5 лет и более);
- в) среднесрочными (больше 1 года, но меньше 5 лет, чаще всего это цель на 2-3 года).

1. Цели должны быть достижимыми.

Цель ставится с учетом возможностей организации и внешних факторов. Цель должна быть сложной, напряженной, но реализуемой в конкретных условиях. Если установленная на длительный период времени цель под действием каких-то внешних факторов через какое-то время стала нереализуема в новых условиях, она должна быть своевременно пересмотрена.

У современных организаций редко бывает одна цель. Чтобы выжить, организации должны иметь несколько целей. Внутри организации цели различных ее подразделений могут значительно отличаться друг от друга. Чтобы организация была эффективной, необходимо, чтобы множественные ее цели были взаимоподдерживающими, т.е. средства, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. А цели подразделений должны составлять конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа - дерева целей (рис. 1). Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели разного уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга.
- фундамент дерева целей должен составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархического построения ее менеджмента.

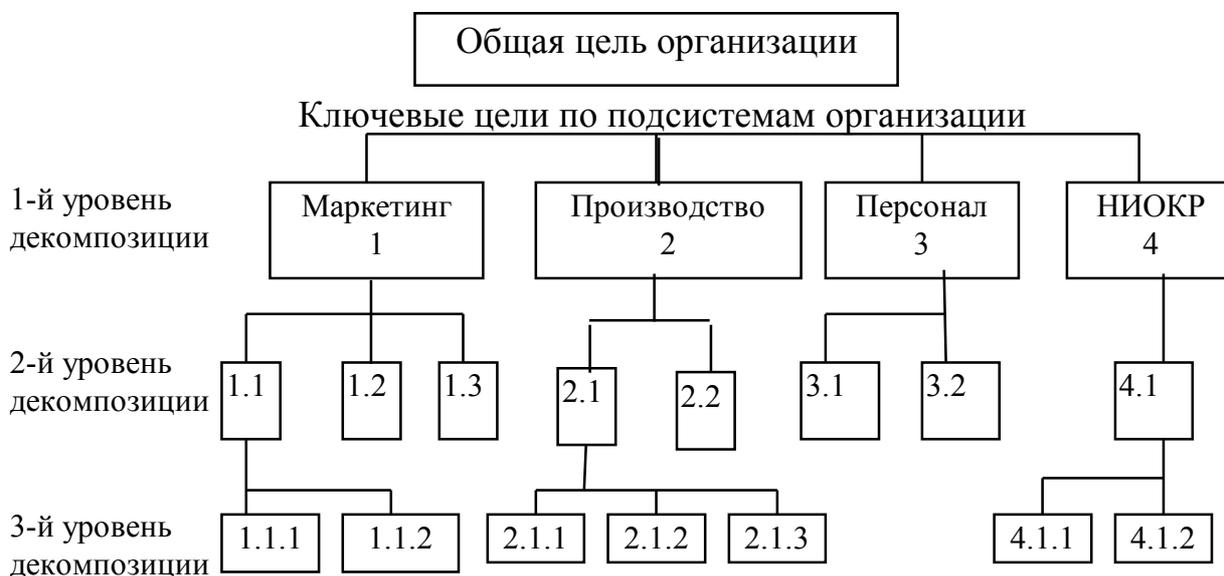


Рис. 1. Дерево целей

Задания

1. Сформулируйте миссию организации.
2. Изобразите графически дерево целей организации.

4. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внешняя среда организации – это факторы, которые могут оказывать на нее влияние, но которые она сама не может изменить по своему усмотрению.

Внешняя среда включает не все факторы в мире, а лишь те, которые оказывают воздействие на данную организацию.

Факторы внешней среды можно разделить на две группы:

1) *факторы прямого воздействия* (в маркетинге эту группу факторов чаще называют *микросреда* организации). Это факторы, которые напрямую влияют на организацию, и на которые она может оказывать косвенное влияние. К ним относят:

- поставщиков;
- потребителей;
- конкурентов;
- трудовые ресурсы (рынок труда);
- нормативные и законодательные акты, регламентирующие деятельность организации;

2) *факторы косвенного воздействия* (в маркетинге – *макросреда*). Это факторы, которые влияют опосредованно, при этом организация не может оказывать на них даже косвенного влияния. К ним относят:

- состояние экономики;
- научно-технический прогресс;
- политические и социальные изменения;
- международные события;
- культурные преобразования и др.

Факторы внешней среды могут представлять *возможность* или *угрозу* для деятельности организации.

Анализ возможностей и угроз внешней среды для организации обычно проводят по приведенным ниже группам факторов.

1. *Экономические факторы*. В этой группе рассматривают:

- темпы инфляции;
- стабильность денежной единицы;
- изменение стоимости кредитов;
- спад или подъем в некоторых отраслях промышленности;
- изменение отраслевой структуры экономики;
- уровень занятости населения;
- размер налоговой ставки;
- истощение ресурсов;
- удорожание энергоносителей;

- платежеспособность организаций и т.д.

2. Политические факторы:

- отношение политиков к предпринимательской деятельности;
- отношение политиков к некоммерческим организациям;
- развитие законодательства по защите окружающей среды;
- смена правительства;
- изменение роли профсоюзов;
- создание или распад политических блоков;
- кредитная политика местных властей;
- ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы;
- лицензионная политика;
- соглашения по тарифам и торговле между странами;
- эскалация вооруженных конфликтов;
- льготы или ограничения при аренде муниципальных или государственных помещений и т.д.

3. Рыночные факторы:

- рост или сокращение численности населения;
- рост или сокращение рождаемости;
- изменение возрастного состава населения;
- миграция населения;
- изменение в структуре домашнего хозяйства;
- уровень доходов населения и их распределение;
- жизненный цикл изделия;
- уровень конкуренции в отрасли и т.д.

4. Технологические факторы

- изменения технологии за пределами организации;
- ускорение и развитие научно-технического прогресса;
- увеличение бюджетов на НИОКР;
- рост числа техногенных катастроф;
- совершенствование существующих и разработка новых товаров;
- изменения конструкционных материалов;
- применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг;
- изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации и т.д.

5. Международные факторы:

- изменение валютного курса;
- активизация деятельности международных организаций по защите окружающей среды;

- изменение политики других стран, предусматривающее усилия по защите или расширению национального рынка и т.д.

6. *Факторы конкуренции* (оцениваются сильные и слабые стороны основных конкурентов). При изучении конкурентов желательно ответить на следующие вопросы:

- удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- какие вероятные изменения произойдут в стратегии конкурента?
- в чем уязвимость конкурента?
- какие действия рассматриваемой организации могут спровоцировать эффективные ответные действия конкурента?

7. *Факторы социального поведения* (меняющиеся вкусы, нравы, предпочтения в обществе):

- снижение или повышение уровня образования;
- возрастание интереса к социальным проблемам;
- изменение отношения к корпоративным ценностям;
- исчезновение и возникновение религиозных течений;
- стремление к здоровому образу жизни и т.д.

Задание

Составьте перечень внешних угроз и возможностей, которые характерны для рассматриваемой организации. Для наглядности и облегчения работы все факторы надо разместить в два столбца: один - факторы возможностей, другой - факторы угроз – и расположить по степени убывания их значимости. Кроме того, необходимо не только указать сам фактор, но и объяснить, в чем вы видите возможность или угрозу при воздействии данного фактора.

Например, для небольшой хлебопекарни:

Возможности	Угрозы
Поддержка программ по развитию малого и среднего бизнеса	Значительный темп инфляции (особенно подорожание муки) приводит к повышению цены на продукцию и, следовательно, к снижению спроса на нее
Увеличение доходов потребителей приводит к повышению спроса на продукцию, в частности на дорогие кондитерские изделия, что приводит к увеличению прибыли предприятия	Ухудшение демографической ситуации приводит к уменьшению числа потенциальных клиентов
И т.д.	

5. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренняя среда – это то, что организация может изменить по своему усмотрению.

Анализ внутренней среды позволяет определить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также какие внутренние слабые стороны могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Для анализа *сильных* и *слабых* сторон организации чаще всего исследуют пять функциональных зон:

- маркетинговую деятельность;
- финансовую деятельность;
- производственную деятельность;
- работу с персоналом;
- организационную культуру и имидж организации.

При анализе *маркетинговой деятельности* оценивают:

1. Долю рынка, занимаемую организацией и ее конкурентоспособность.

2. Разнообразие и качество ассортимента (чем разнообразнее ассортимент продукции или услуг и чем выше их качество, тем более устойчивой является организация).

3. Рыночные исследования (изучение рынка, его тенденций, динамики изменений, особенностей позволяет организации своевременно вносить изменения в свою деятельность и обеспечивать себе устойчивые позиции длительное время).

4. Разработку и внедрение новых товаров и услуг (жизненный цикл товаров с каждым годом все укорачивается, поэтому организация, которая постоянно занимается разработкой новых товаров и их модификаций, имеет определенные конкурентные преимущества).

5. Предпродажное и после продажное обслуживание клиентов (такие услуги способствуют большему количеству продаж, формируют и сохраняют лояльность покупателей к фирме, позволяют устанавливать более высокие продажные цены).

6. Сбыт, рекламу и продвижение товара (организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг).

7. Прибыль (это обобщающий показатель эффективности коммерческой деятельности. Некоммерческие организации первостепенное значение придают эффективности своих операций).

При анализе *финансовой деятельности* оценивают:

- размер прибыли;
- основные технико-экономические показатели (в динамике);
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент финансовой устойчивости и другие показатели финансово-хозяйственной деятельности.

При анализе *производственной деятельности* дают ответы на следующие ключевые вопросы:

1. Может ли организация производить товары или услуги по ценам ниже, чем конкуренты? Если нет, то почему? Если да, то за счет чего?
2. Имеет ли организация доступ к новым материалам?
3. Зависит ли организация от одного поставщика или у нее есть выбор?
4. Является ли оборудование организации современным? Эффективно ли оно используется?
5. Подвержена ли продукция организации сезонным колебаниям спроса? Если да, то что предпринимается, чтобы их сгладить?
6. Какая величина материальных запасов необходима организации? И какой запас она имеет?
7. Насколько эффективно спроектирован процесс производства? Можно ли его улучшить?
8. Может ли организация обслуживать те рынки, которые недоступны ее конкурентам?

При анализе *кадровой деятельности* необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какова компетентность высшего руководства организации?
2. Имеется ли в организации эффективная система вознаграждения?
3. Эффективна ли система подбора и найма персонала?
4. Использует ли организация адаптационные механизмы для новых сотрудников?
5. Эффективна ли система подготовки и повышения квалификации работников?
6. Спланирован ли порядок преемственности руководящих должностей?
7. Существует ли в организации эффективная система оценки персонала?

Организационная культура и имидж организации

У любой организации, существующей на рынке определенный промежуток времени, формируется свой имидж. *Имидж организации – это представление о ней у клиентов и партнеров.* Факторов, влияющих на формирование имиджа, много, среди них: компетентность высшего руко-

водства, качество товаров или услуг, своевременность исполнения своих обязательств, вежливость и культура общения сотрудников организации, внешний вид и внутреннее оснащение производственных зданий и офисов и многие другие факторы.

Организационная культура – это одобренные большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Конкретную организационную культуру можно рассматривать на основе 10 характеристик:

1) осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие сотрудником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних организациях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других через индивидуализм);

2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникаций; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции, характерные для большинства сотрудников организации);

3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п.);

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят еду с собой или посещают столовую или кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно; проводятся ли корпоративные застолья и вечеринки);

5) осознание времени, отношение к нему и его использование (соблюдение временного распорядка; приход на работу, уход с работы; интенсивность использования рабочего времени; степень точности и относительности времени у работников);

6) взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, статусу, власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, религии и гражданству и т.п.; степень формализации взаимоотношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

7) ценности как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо, и нормы как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения (что ценится в организации: титул, власть, сама работа, коллективные взаимоотношения, материальные поощрения, являются ли ценности неизменными или они со временем трансформируются).

8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, помощь коллег, этичное поведение, справед-

ливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам, конкурентам, к руководству, к добру, злу, агрессии, чуткости; влияние морали и религии);

9) процесс развития работника (безумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или на силу; процедуры информирования работников; процесс обучения работников; заинтересованность организации в развитии своих сотрудников; подходы к объяснению причин);

10) трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность; разделение труда и замещение; чистота рабочего места; качество работы; рабочие привычки; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе).

Задание

Проведите анализ внутренней среды рассматриваемой организации. Результаты анализа представьте в виде таблицы из двух столбцов, в одном столбце – факторы, которые относятся к сильным сторонам организации, в другом – те, которые являются слабыми сторонами организации.

Например, для небольшой хлебопекарни:

Сильные стороны	Слабые стороны
Используется современное оборудование, предприятие пытается в полной мере автоматизировать процесс	Предприятие не уделяет должного внимания маркетинговым исследованиям, что осложняет поиск необходимых рынку видов изделий и увеличивает неопределенность будущих результатов при выпуске новых видов продукции
Широкий ассортимент продукции позволяет учитывать интересы различных покупателей	Система управления и контроля запасов и заказов слабо развита
Благоприятный климат в коллективе	Не функционирует система оценки работы персонала
И т.д.	

6. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Под структурой управления организации понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между

ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Организационная структура важна потому, что позволяет работникам осознать свое место в организации, благодаря чему они могут работать вместе для достижения целей компании и получать удовлетворение от своего вклада в ее деятельность. Кроме того, структура – это единственный способ перейти от стратегических планов к действию, без нее невозможна координация действий сотрудников и самые лучшие планы никогда не смогут быть реализованы.

Существуют определенные *требования*, которые предъявляются к *организационной структуре*:

1) *ясность*. Каждое подразделение предприятия, каждый сотрудник должны четко знать, где они находятся, чем должны заниматься и к кому обращаться за информацией, помощью или решением;

2) *экономичность*. Структура должна обеспечивать выполнение всех необходимых управленческих функций и при этом требовать минимума усилий и минимально возможное количество людей, занятых этим, т.е. по возможности минимальных затрат на ее содержание;

3) организационная структура должна направлять внимание всех сотрудников *не на затрачиваемые усилия, а на результаты работы предприятия в целом*;

4) организационная структура *должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу*. Для этого задача должна быть четко определена и снабжена спецификациями. И при этом она не должна препятствовать достижению общей цели организации;

5) структура должна *способствовать принятию управленческих решений на оптимально низком управленческом уровне*, в соответствии с уровнем компетенции и кругом вопросов, решаемых конкретным руководителем. Структура, подталкивающая решения вверх, на максимально высокий уровень, вместо принятия их на максимально низком уровне – плохая система;

6) организационная структура должна *обеспечивать организации стабильность*. Организация должна существовать, какие бы бури ни бушевали вокруг. Она должна опираться на достижения прошлого и планировать будущее;

7) организационная структура должна *обеспечивать компании устойчивость во времени и способность к самообновлению*. Для этого организация должна:

- сама готовить лидеров завтрашнего дня;
- помогать каждому работнику учиться и развиваться на любом занимаемом посту и предусматривать непрерывное обучение;
- предусматривать проверку готовности управляющих низшего и среднего уровня к работе на высших постах;

- поощрять проникновение в организацию новых идей и готовность к новым видам деятельности.

Основные типы ОСУ

Большинство используемых в настоящее время организационных структур можно объединить в три группы:

1. Бюрократические структуры. Типы бюрократических структур, наиболее часто встречающиеся:

- а) линейно-функциональные;
- б) дивизиональные, которые могут быть:
 - производственными;
 - потребительскими;
 - географическими.

2. Адаптивные структуры:

- а) проектные (программно-целевые);
- б) матричные.

3. Бесструктурные организации (типа команды).

Бюрократические структуры

Это наиболее традиционный тип организационных структур, который предусматривает единоначалие (наиболее старый тип: организационная структура в армии, церкви).

Наиболее распространенным типом бюрократической структуры является *линейно-функциональная*. Основу этого типа составляет «шахтный» принцип построения и специализации управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Схема линейно-функциональной структуры представлена на рис. 2.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название *дивизиональной*. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования научных исследований и разработок и т.п.

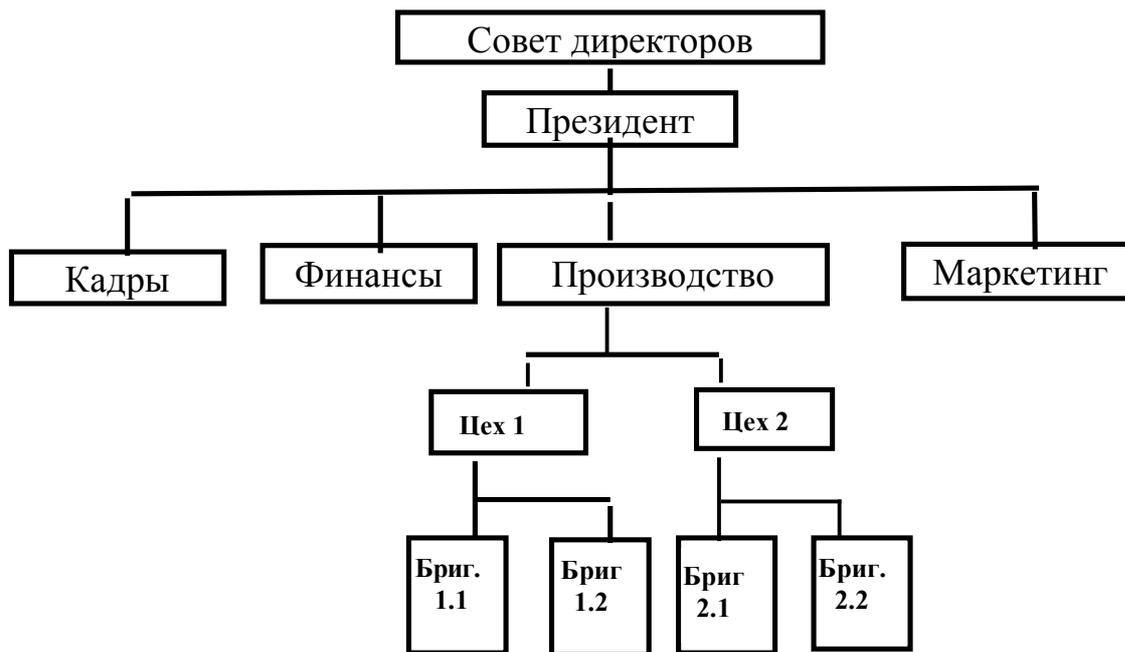


Рис. 2. Линейно-функциональная структура

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде (рис. 3).

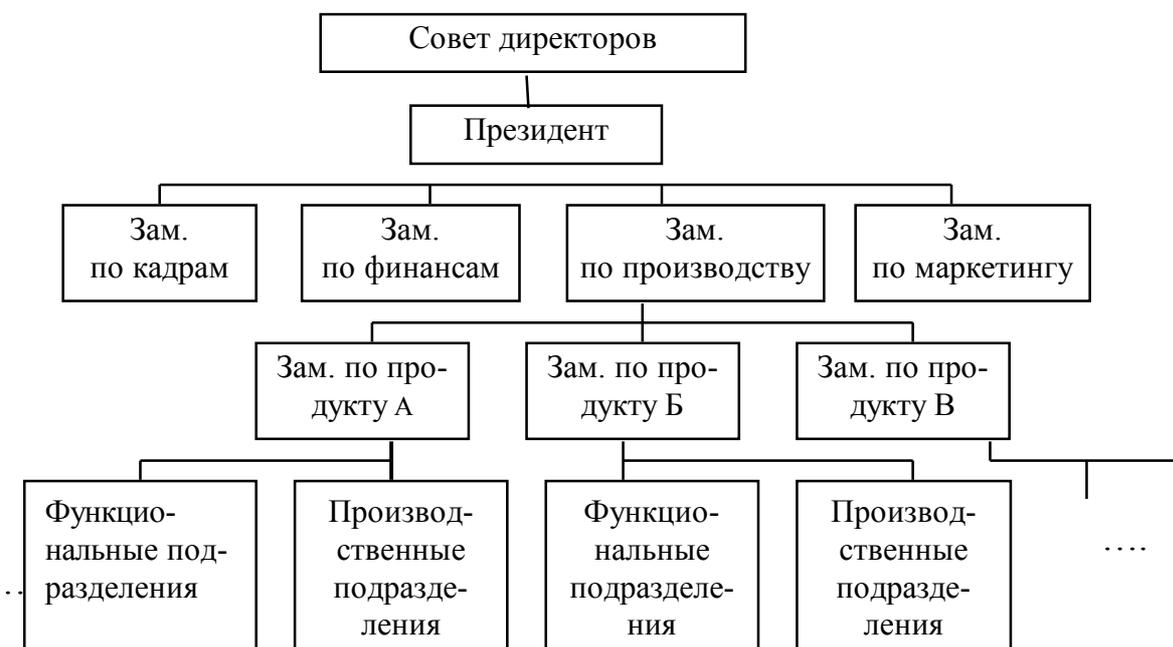


Рис. 3. Дивизиональная структура
Адаптивные структуры

Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов, проведение научных исследований, разработку рекламной компании). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления - создание специального подразделения (проектной группы, работающей на временной, т.е. в течение времени), необходимого для реализации заданий проекта.

Матричная организационная структура (рис. 4). Такая структура применяется при целевом управлении. В этом случае для достижения цели назначается директор программы, в руках которого находятся финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Директору программы предоставляются права первого лица фирмы.

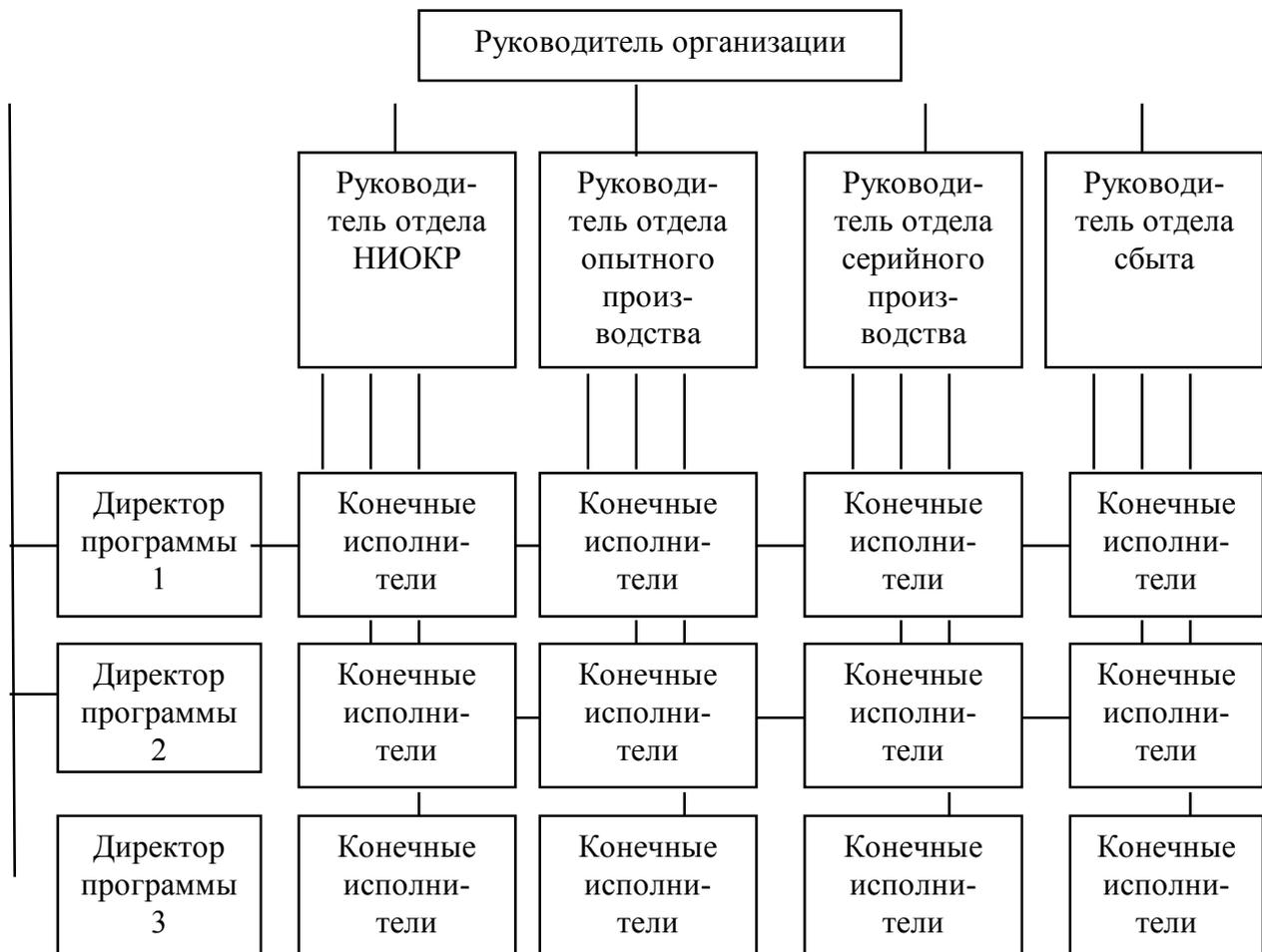


Рис. 4. Матричная организационная структура

Матричная организационная структура позволяет менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, держать в подчинении всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении их основная работа. По окончании работ все исполнители возвращаются в состав своих подразделений. Создание матричной структуры считается целесообразным в случаях, когда нужно освоить ряд новых сложных изделий в сжатые сроки, быстро внедрить различные усовершенствования, когда организация должна быстро реагировать на компьютерные изменения рынка.

Бесструктурные организации

Принцип команды. Команда - это обычно очень маленькая группа, редко больше 6 человек, с очень разной подготовкой, знаниями и умениями. В неё привлекают людей из разных сфер и отделов организации для совместной работы – решения специфической задачи. Обычно имеется лидер (капитан команды), нередко назначаемый на все время, до завершения задачи.

Каждая организация использует такие команды для решения внезапно возникающих нетривиальных задач, связанных, например, с ликвидацией крупных аварий.

В команде ответственность за выполнение задачи коллективная. Каждый капитан команды черпает из ресурсов своей организации по мере необходимости.

Лидер в команде выполняет определенные функции; его задача не принимать решения и отдавать приказы, а решить, кто среди членов команды на данной стадии и в данной проблеме будет отдавать приказы и принимать решения. Это ни в коем случае не демократическая структура, то есть решения не принимаются голосованием. Власть здесь подчеркнута. Но эта власть вытекает из задачи и сориентирована на задачу.

За ее выполнение всегда ответственна вся команда. Каждый член команды вкладывает свое особое умение. Но каждый всегда ответственен за результат всей команды, а не только за собственную работу.

Члены команды не обязательно должны хорошо знать друг друга лично. Но они должны отлично знать функции и личный вклад друг друга. Симпатия, межличностная близость необязательны. Обязательны взаимное понимание работы друг друга и понимание общей задачи.

Задание

Изобразите схему структуры организации. Укажите к какому типу она относится, каковы ее преимущества и недостатки (характерные как для данного типа оргструктур в целом, так и для конкретной структуры, рассматриваемой организации).

Организационная структура изображается в виде схемы, на которой прямоугольниками обозначаются подразделения или органы управления, располагающиеся в горизонтальных и вертикальных направлениях. Связи между подразделениями изображаются в виде линий. Стрелки на схемах организационных структур **не рисуются**.

На схемах изображаются только линейные связи, которые отображают линейные полномочия. Другие связи на схемах не изображаются, а описываются в должностных инструкциях.

7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Организационный анализ предприятия позволяет выявить недостатки в деятельности организации, определить, какие мероприятия необходимо предпринять в ближайшее время, чтобы избежать внешних угроз, как можно использовать внешние возможности, оценить, какие сильные стороны есть у организации, которые обеспечивают ей конкурентные преимущества, и найти пути их дальнейшего совершенствования.

На основе результатов организационного анализа предприятие разрабатывает рекомендации по дальнейшему развитию. При этом рекомендации должны быть конкретны и четко сформулированы. Необходимость изменений должна быть обоснована.

Задание

На основе проведенного анализа разработайте рекомендации по повышению эффективности деятельности организации. Рекомендации могут касаться следующих направлений:

- *более эффективного использования ресурсов организации;*
- *мероприятий, позволяющих избежать внешних угроз;*
- *мероприятий, позволяющих использовать более полно внешние возможности;*
- *дальнейших усилений имеющихся у организации конкурентных преимуществ;*
- *исправления существующих в организации слабых сторон;*
- *совершенствования организационной структуры.*

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс РФ. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2004.
2. Абчук, В.А. Менеджмент [Текст]: учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 2002.
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес. – Пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007.
4. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф. – Пер. с англ. / под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002.
5. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1999.
6. Генкин, Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007.
7. Гришанков, Д.Э. Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления / Д.Э. Гришанков. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008.
8. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт. – 6-е изд.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.
9. Друккер, П. Практика менеджмента [Текст]: учеб. пособие / П. Друккер. – Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007.
10. Краснова, В. Семь нот менеджмента [Текст] / В. Краснова, А. Привалов [и др.]. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001.
11. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2000.
12. Малюк, В.И. Организация стратегического развития [Текст]: учеб. пособие. – СПб.: изд-во СПбГИЭУ, 2006.
13. Менеджмент: учеб.-методич. пособие / А.Н. Цветков, А.В. Пужаев, И.Г. Салимьянова, Е.В. Федулова. – СПб.: изд-во СПбГИЭУ, 2004.
14. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005.
15. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005.
16. Основы менеджмента [Текст]: учебник / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Луашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
17. Рогожин, С.В. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд., стереотип. – М.: Экзамен, 2006.
18. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2006.
19. Сапегина, С.Г. Теория организации [Текст]: курс лекций / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: УГЛТУ, 2008.

20. Синго, С. Изучение производственной системы «Тойоты» с точки зрения организации производства [Текст] / С. Синго. – Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
21. Смирнов, Э.А. Основы теории организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М., ЮНИТИ, 2000.
22. Тебекин, А.В. Менеджмент организации [Текст]: учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – М.: КНОРУС, 2006.
23. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты [Текст] / Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001.
24. Цветков, А.Н. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010.
25. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст] / Дж. Шелдрейк. – Пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.
26. Шеметов, П.В. Теория организации [Текст]: курс лекций / П.В. Шеметов, С.В. Петухов. – М.: Омега-Л, 2006.
27. Куприянов, К. Особенности и перспективы клубной культуры [Электронный ресурс]. – 2010. – 16 сентября. – URL: <http://www.4p.ru/main/theory>.
28. Ульянова, Н. STOP 10: исследование бизнес-рисков в России [Электронный ресурс] // Бизнес-журнал. – № 1, 2011. – URL: <http://www.marketing.spb.ru>.
29. Чернозатонский, А. Успешное управление кризисом [Электронный ресурс]. – 2002. – 15 марта. – URL: <http://www.7st.ru>.
30. Боев, М. Экспорт продовольствия: проблемы и перспективы / конф. Московской ТПП [Электронный ресурс]. – 2011. – 22 февраля. – URL: <http://www.habeas.ru>.
31. Разрабатываем план маркетинга: SWOT-анализ / Исследовательская компания [Infowave](http://www.infowave.ru) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iteam.ru/publications/marketing>.



С.Г. Сапегина

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Екатеринбург
2011